

مواطنة الشركات..  
سبيل لتطوير الشركات والمجتمعات

# مواطنة الشركات

- الشركات: المسؤوليات.. الحقوق.. أصحاب المصلحة -

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 الاداء 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 الأول: نظرة عامة على مواطنة الشركات
6	.I. الغرض من هذا الدليل
8	.II. ماذا تعني مواطنة الشركات؟
10	.III. حقوق الشركات ومسئولياتها
18	.IV. منافع مواطنة الشركات
25	.V. الأطراف المعنية في منظومة مواطنة الشركات
29	.VI. مواطنة الشركات في البلدان النامية

## الجزء الأول

---

نظرة عامة على مواطنة  
الشركات

واضحة للمواطنة هي شركات نشطة، تتمتع أكثر من غيرها بالقدرة على جذب رأس المال وتعزيز قيمة العلامة التجارية لمنتجاتها وتعزيز سمعتها باعتبارها شركات تحترم أخلاقيات العمل، وبذلك كسبت المزيد من العملاء، واستطاعت أن تقلل المخاطر المرتبطة بأعمالها.

بالإضافة إلى ذلك، تلعب مواطنة الشركات دوراً كبيراً في التنمية الاجتماعية حيث إنها تساهم في تنمية المجتمعات التي تعمل الشركات بها.. ويتحقق من خلال برامج المواطنة تفاعل بين الشركات وبين المجتمع الذي تعمل فيه يصل إلى حد التأثير الاقتصادي الإيجابي لأن برامج المواطنة تسد التقصير الذي يوجد أحياناً في برامج الإصلاح الاقتصادي، كما أنه يضع أساساً قوياً لدعم النمو الاقتصادي المتواصل.

وفي البلدان النامية، يُتوقع من الشركات أن تنتهج لونهاً من ألوان التطوير التنظيمي، يحقق لها مكانة تتكيف مع الاتجاهات المحلية والعالمية وتستفيد منها، سواء كانت تلك الشركات أجنبية أو محلية، كبيرة أو صغيرة. ففي السياق الاقتصادي والاجتماعي الحالي، لم يعد بإمكان الشركات أن تكتفي بهدف تحقيق الربح الكبير لمساهميها بل عليها أن تسعى لتأكيد صورتها في المجتمع الذي تعمل فيه باعتبارها شركات تتسم بسمات المواطنة الصالحة المسؤولة، لأنه وببساطة شديدة أصبح المجتمع يتوقع من الشركات الالتزام وتبني سمات المواطنة الصالحة، بل إن تلك التوقعات تتزايد يوماً بعد يوم، ومن ثم يتضح الغرض من دليل مواطنة الشركات هذا.

وكما سنرى لاحقاً في هذا الدليل، فإن مفاهيم مواطنة الشركات لم تعد تقتصر على الشركات في الاقتصادات المتقدمة، فنفس المبادئ والمفاهيم ليست بعيدة عن الاقتصادات الصاعدة والنامية. ويهدف هذا الدليل إلى مساعدة الشركات في تعلم ووضع أطر عمل وخطط عمل خاصة بها في مجال مواطنة الشركات، حتى تتجح في التكيف مع بيئاتها المتطورة محلياً وعالمياً في نفس الوقت الذي تحقق فيه مزيداً من الإرباح وتضمن استمرار نشاطها مع ضمان فرص نموها المستقبلي.

ولا شك أن وجود شركات أجنبية ودولية في الدول ذات الاقتصادات الصاعدة والنامية يؤثر في فرص النمو وفي بيئة الأعمال، حيث تتأثر كثيراً فرص نمو الأعمال في العديد من القطاعات بالبلدان النامية والصاعدة واقتصاداتها بالتفاعل بين الشركات الأجنبية والدولية. وتتصرف هذه الشركات باعتبارها تقوم بدور المستثمر الأجنبي المباشر كما تقوم بأدوار متعددة تلعب فيها دور المورد والمشتري والمنافس مستمراً مباشراً، ومورداً ومشترياً ومنافساً للشركات المحلية. كما تكتسب الشركات الأجنبية والدولية مكانة قوية باعتبارها مواطن اعتباري، والأهم من ذلك، كما سنناقش لاحقاً، تجد الشركات، التي تتصرف باعتبارها مواطناً اعتبارياً، نفسها في مكانة أقوى بكثير، تحولها مكانة تمكّنها من التأثير في لأن يكون لها تأثير أكبر على الإصلاحات الاجتماعية والاقتصادية التي تحدث في بلد صاعد أو نامي؛ إذ يمكنها أن تمارس حقوق المواطنة من خلال جمعيات الأعمال تتمتع الشركات بسلطة أكثر لممارسة حقوق شركاتها باعتبارها مواطناً؛ لأنها تستطيع أن تنظم أصولها وطاقتها التجارية بسهولة كبيرة، وأن تدعمها، وتحقق لها النتيجة المثلى من خلال جمعيات الأعمال؛ مما يمكنها من إحداث أثر اجتماعي واقتصادي دائم وفعال. مستدام وهائل. كما يمكن لتلك الشركات أن تفي ويمكن أن تفي الشركات بمسئولياتها المهمة تجاه مجتمعاتها، ليس فقط من خلال مبادراتها المخصصة

## I. الغرض من هذا الدليل

تعمل الحقائق الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين على توسيع مساهمة القطاع الخاص في عمليات التنمية بأي بلد. ففي عالم اليوم، لا تقتصر التوقعات من قطاع الأعمال على تعظيم الربح بأي وسيلة متاحة؛ إذ غدت الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية والبيئية والتوقعات المرتبطة بها أمراً أساسياً، مباشراً وغير مباشر، لنجاح أي مشروع. أضف إلى ذلك، تزايد الاهتمام بسياق المشروع، الذي يتسع ليضم قضايا شتى، تتمثل في البيئة والأوضاع الاجتماعية والسياسة العامة، والتقدم التكنولوجي، وإطار العمل التشريعي، والمناخ الاقتصادي، والإدارة الاستراتيجية واليومية لأي عمل.

وقد أُعد هذا الدليل استناداً إلى تلك الحقيقة الجديدة؛ حيث يُنظر للأعمال الآن باعتبارها مواطناً في مجتمعاتها، مواطناً اعتبارياً؛ يتوقع منها أن تؤدي مسؤولياتها والتزاماتها المنوطة بها، وأن تحمي الحقوق المخولة لها، مقارنة بالمواطنين الأفراد. كذلك يتزايد التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص، والقطاع الأهلي غير الهادف للربح، في معظم البلدان حول العالم، ويعزز هذا التعاون من خلال السياسات والممارسات التي ترتبط بمفهوم مواطنة الشركات. ومن ثم، يعرض هذا الدليل إطار عام وخطة عمل لأي شركة أو مشروع تجاري، توضح طريقة التحول إلى مواطن اعتباري في هذا الواقع الجديد.

تُعتبر مواطنة الشركات نموذج للدور الإيجابي الذي تلعبه الشركات في المجتمع، حيث تمارس الشركات نشاطها بشكل مسئول ونزيه وتقوم فيه بتوفير فرص العمل والثروات المجتمعية. وبينما قد ينطوي مصطلح "شركة" في ذهن الكثير من المواطنين على الشركات العملاقة أو المدرجة في البورصات المحلية أو غيرها، فإن استخدامه في هذا السياق يرتبط بأي شركة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة. فحقيقة الأمر أن جميع الشركات، من كل الأحجام، تُشكل أشخاصاً اعتبارية داخل البلد التي تعمل فيها، ومن ثم، يُنظر إليها باعتبارها مواطناً يتمتع بحقوق ويتحمل مسؤوليات متعلقة بالمواطنة. ولا يهم الحجم إلا عندما تقرر الشركة وضع برنامج لمواطنة الشركات وتقوم على تنفيذه، إذ يتوقع من الشركات الأكبر أن تنتهج مبادرات أكبر وأن تتناول مسألة مواطنة الشركات على مستوى استراتيجي أعلى من الشركات الصغيرة أو المتوسطة. وفي المقابل، يتوقع من الشركات الأصغر أن تقوم بوضع وتنفيذ برامج المواطنة من خلال أنشطة أقل في حجمها ونطاقها من الشركات الكبيرة. ومع ذلك، نقول انه في غاية الأهمية أن تفهم جميع الشركات مفاهيم وتطبيقات مواطنة الشركات لأنها مسألة مهمة تؤدي إلى نجاح الشركات في المدى الطويل ومساعدة الشركات الأصغر على النمو. ومن هنا تأتي الغاية من إصدار هذا الدليل.

وتواجه الاقتصادات الصاعدة في جميع أنحاء العالم تحديات التحديث التي يتركز معظمها على سلامة العمل وقدرته على الاستمرار والنمو. كما تنظر الاقتصادات الصاعدة إلى جميع الشركات من كافة الأحجام وفي كافة القطاعات باعتبارها محركات للنمو الاقتصادي. ومن هنا كان لعمليات تحديث الشركات آثار إيجابية وسلبية على التنمية الاجتماعية في العديد من البلدان. ولذا، نؤكد على أهمية ألا تعتبر الشركات برامج مواطنة الشركات وكأنها خطة أو استراتيجية للعلاقات العامة، بل عليها أن تضمنها في استراتيجية الشركة لتكون جزءاً أصيلاً من استراتيجية الأعمال.. فقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن الشركات التي تتمتع باستراتيجيات

مجال "التحول الاجتماعي لمنظمات الأعمال". وحديثاً، اتسع المفهوم ليشمل "المنظومة الإدارية للشركة وأثرها على العلاقة مع أطراف المجتمع" (مارسدن 2000) و"الاعتراف بأن الشركات تتحمل مسؤوليات اجتماعية وثقافية وبيئية تجاه المجتمع الذي تريد اكتسابه" (بانيرجي 2001).<sup>2</sup>

ولأغراض هذا الدليل، سنتبنى التعريف الموضح أدناه:

مواطنة الشركات تعني أن الشركة تعتبر مواطناً باعتبارها شخصاً اعتبارياً. وتتصرف الشركات، باعتبارها مواطناً يمثل للقانون ويدفع الضرائب، وبالتالي تتمتع بنفس الحقوق التي يتمتع بها المواطنين داخل نفس الدولة. بالإضافة إلى ذلك، تقوم مواطنة الشركات على القناعة العامة الشائعة والمتزايدة بأنه في عالم اليوم سريع التطور، تتقدم الشركة على سلم النمو والتنمية من خلال الامتثال للقانون وهو سلوك يؤدي بدوره إلى إنتاج خدمات وبيع وتسليم بالآمان والتكلفة الاقتصادية ويخلق فرص التوظيف وينمي الثروات ويوفر فرص التدريب والتعاون التكنولوجي، ويتبنى بعض القيم والمعايير القياسية الدولية المتصلة بطبيعة عملها.

وبناء على هذا التعريف، تحتاج الشركات إلى التفكير والتصرف بوصفها مواطناً اعتبارياً محلياً وعالمياً وذلك من خلال الأبعاد الأساسية التالية:

1. تتطوي مواطنة الشركات على مجموعة من الحقوق التي تتمتع بها الشركة ومجموعة من المسؤوليات التي تتحملها؛ ولذا ينبغي أن تكون تلك الحقوق والمسؤوليات واضحة للشركات، وينبغي أن تتعامل مع تلك الحقوق والمسؤوليات بصورة منظمة وفاعلة كما سيوضح لاحقاً.
2. تحتاج الشركات بصفقتها مواطناً اعتبارياً إلى تحديد الأطراف المعنية أو الأطراف أصحاب المصلحة بنشاطها سواء كانت لتلك الأطراف مصلحة مباشرة أو غير مباشرة، كما تحتاج الشركات إلى تحديد مصالح تلك الأطراف مقابل مصالح الشركة ذاتها، الأطراف الرئيسية أصحاب المصلحة هي أي كيانات تتمتع بمصلحة شرعية في الشركة، ويمكنها التأثير أو التأثر بأي تصرف للشركة على المدى القصير أو الطويل، وتشمل الأطراف الرئيسية أصحاب المصلحة عدة فئات منها المساهمين والعمالين والموردين والعملاء والمستهلكين وغيرهم. وعلى الرغم من الجدول الكبير الدائر حول من هم الأطراف الرئيسية أصحاب المصلحة وما حدود سلطاتهم على الشركة، فهناك اتفاق عام على أن العمالين والعملاء والمستهلكين والمساهمين (المستثمرين) هم الأطراف الرئيسية أصحاب المصلحة. أما الأطراف الثانوية أصحاب المصلحة فتتمثل في الحكومات والنقابات العمالية والمهنية والمنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية وجماعات الضغط السياسي سواء كانت أحزاب أو غيرها من التكتلات السياسية ومؤسسات الإعلام.
3. يؤدي السلوك السليم للشركات، وهو السلوك المستمد من مبادئ مواطنة الشركات، إلى مكاسب ومنافع واضحة وقابلة للقياس على الشركات. وتختلف هذه المنافع في طبيعتها ومداهها باختلاف ممارسات الشركات. والأهم من ذلك أن المكاسب المالية والمنافع الاجتماعية تزيد مع قيام الشركة بالربط بين ممارسات مواطنة الشركات واستراتيجياتها وخطط عملها.

الهادفة إلى خدمة المجتمع، وإنما من خلال عملياتها اليومية أيضاً. وفي هذا الصدد، تتجاوز الشركات الدور الخيري الذي قد تقوم به لتقوم بدور فاعل على المستوى المدني.

ويمكن للشركات أن تحقق الريادة في نوع الأنشطة التي تقوم بها وان تمثل نموذجاً يحتذى به في الأخلاق والتوحد مع المجتمع، من خلال الأسلوب الذي تدير به عملياتها اليومية. ويؤثر المسلك الذي تسلكه الشركات تأثيراً كبيراً في العاملين بها ومجتمعاتهم الأوسع؛ إذ يؤدي النهوض بسمعة الشركة والارتقاء بصورتها بين أفراد المجتمع إلى التأثير في الأفراد المحيطين بها مثل المستهلكين الذين يشترون منتجاتها أو الراغبين في العمل داخلها. ما هذا إلا مثال واحد على النتائج الإيجابية التي تنتج عن قيام تبنى الشركات لبرامج المواطنة.

ولذلك أُعد هذا الدليل بهدف عرض بعض الأفكار الخاصة بمواطنة الشركات على القراء، من حيث علاقتها بالاقتصادات الصاعدة، متخذة مصر مثلاً رئيسياً للاقتصادات النامية والصاعدة.

ويطرح الدليل أولاً تعريف مواطنة الشركات والفوائد المرتبطة بتبني مبادئ وممارسات المواطنة الصالحة للشركات، ثم يتناول بتفصيل أكثر التقنيات والطرق الضرورية لوضع استراتيجية وخطة لبرنامج مواطنة الشركات داخل شركة ما. وعند إعداد هذا الدليل، تم تناول بالتحليل دراسات حالة لشركات مصرية تنفذ جوانب من مواطنة الشركات أو برامج مسؤولية الشركات؛ وذلك من أجل استعراض بعض الممارسات الحالية للشركات المصرية، بوصفها نموذجاً قياسيًّا للاقتصادات الصاعدة الأخرى. وبناء على تلك الأفكار، تقدم الأقسام الأخيرة من الدليل ببعض التفصيل إرشادات خاصة بطرق وضع هذه البرامج، كما تطرح أمثلة لبعض القضايا التي تحتل أولوية في الساحة المصرية.

وربما يرى البعض أن هذا الدليل قابل للتطبيق على الشركات الكبيرة فقط ولكن في واقع الأمر نؤكد أن الدليل قابل للتطبيق وبصورة ميسرة على الشركات التي تصنف على أنها شركات صغيرة ومتوسطة، بل حاجتها لتطبيقه أكبر من حاجة الشركات الكبيرة، لأن تطبيق مبادئ وممارسات مواطنة الشركات يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة بصورة كبيرة على النمو وتحقيق الأرباح والانتقال من حجم إلى حجم أكبر خاصة في مراحل النمو المبكرة. فعلى سبيل المثال، تحتاج الشركات عند نشأتها وفي مراحل تكوينها المبكر إلى التعبير عن حقوقها والتضامن مع الشركات الأخرى في التعبير عن آرائها وأولوياتها عند اللزوم. إلى جانب هذا، تجذب الشركات التي تتبنى معايير العمل الأخلاقية عدداً أكبر من المستهلكين، حيث أصبح المستهلك يميل بدرجة أكبر، حتى وإن كان دون وعي منه، إلى التعامل مع الشركات الأكثر تحلياً بالأخلاق وهي جزء أصيل من المواطنة الصالحة للشركات.<sup>1</sup>

## II. ماذا تعني مواطنة الشركات؟

انطلق مصطلح مواطنة الشركات لأول مرة في منتصف سبعينيات القرن الماضي ليعبر عن التطور الذي طرأ في مجال اندماج الشركات مع المجتمعات التي تعمل فيها، وقد ظهر هذا المصطلح في

<sup>2</sup> - تستند الفقرة إلى معلومات واقتباسات طُرحت في بحث بعنوان "بناء مواطنة الشركات من خلال إقامة الجسور الاستراتيجية في صناعات البترول والغاز بأمريكا اللاتينية"، من تأليف بيرسي جارسيا و هاريفريدبيرج جامعة كاليفورنيا، كندا

<sup>1</sup> - لمزيد من الأفكار حول ممارسات العمل المسؤولة، يرجى الرجوع إلى "دليل العمل المسؤول: أدوات الشركات الفائزة"، أحد إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة، بنك الاحتياطي الهندي (البنك المركزي الهندي) واتحاد المحاسبين القانونيين المعتمدين، 2010.

قانون الأراضي الذي يحمي الأفراد من الدولة، حيث تمتد هذه الحقوق لتشمل المواطنين وغير المواطنين على حد سواء. وقياساً على حقوق التجمع والتعبير للأفراد، تعبر الشركات عن مصالحها من خلال جمعيات الأعمال، حيث تمثل جمعيات الأعمال صوت مجتمع الأعمال، فتقوم بجهود حشد التأييد لإصلاح السياسات وتبني الشراكات بين الهيئات العامة والحكومية والمؤسسات الخاصة بما فيها الشركات؛ من أجل الحفاظ على الحوار بين مجتمع الأعمال وصانعي السياسات والبرلمان والهيئات التشريعية والهيئات التنفيذية الحكومية.. إلخ. للتأكد من أن مصالح القطاع الخاص مضمونة من خلال قوانين وسياسات عادلة. ومن هنا تأتي أهمية حرية تكوين الجمعيات الأهلية وجمعيات الأعمال لأن جمعيات الأعمال تختلف مصالحها بين جمعية وأخرى، فهناك بعض الجمعيات التي تعبر عن مصالح أصحاب الشركات الكبيرة، وجمعيات أخرى تعبر عن مصالح الشركات الصغيرة، بل هناك بعض الجمعيات التي تعبر عن مصالح قطاع الأعمال غير الرسمي.. وبالقطع لا يمكن أن نعتبر أن القطاع الخاص له مصالح واحدة.. فداخل القطاع الخاص تتعدد المصالح، وتعارض وتقاطع تلك المصالح والتفاعل بينها -من خلال العملية الديمقراطية- يؤدي في نهاية الأمر إلى توازن المصالح لمصلحة المجتمع بصورة عامة، بل إن جمعيات الأعمال التي تعبر عن مصالح القطاع الخاص الصغير والمتوسط هي القادرة على تقليص سيطرة قطاع الخاص من الشركات الكبيرة والمرتبطين بالسلطة.

ولقد تطورت مفاهيم مواطنة الشركات، على مدى السنوات القليلة الماضية، فأصبح الكيان الاعتباري "فرداً" يخضع لحماية القانون، على عكس ما كان عليه الحال عندما كانت وسائل الإنتاج تسيطر عليها الحكومة. بالإضافة إلى ذلك، فعلى مدى العقود الماضية، بدأت الحكومات في تقديم تشريعات أكسبت هذا الكيان حقوقاً وأهليات قانونية تكفل الحماية من بعض التشريعات المعادية لنشاط الأعمال بما يضر بمصالح الغالبية من الشركات، وهي شركات تتسم بصغر الحجم. فهناك خلط شائع -وإن كان مغلوطاً- عند الحديث عن القطاع الخاص، حيث يتصور كثير من المواطنين أن كلمة القطاع الخاص أو الشركات تنصب فقط على الشركات الكبيرة متناسية أن القطاع الخاص في معظمه هو شركات تتراوح بين الصغيرة جداً والمتوسطة التي تمثل أكثر من 90% من نشاط القطاع الخاص في مصر.

ولبدء المناقشة بشأن حقوق الشركات كمواطنين، ينبغي أولاً إلقاء نظرة عامة على حقوق المواطنين الأفراد:

### أنواع الحقوق

- **حقوق اجتماعية:** ترتبط هذه الحقوق بحقوق الفرد -بوصفه عضواً في المجتمع- في التعليم والرعاية الصحية وغيرها من الخدمات الاجتماعية. وقد يطلق عليها أحياناً الحقوق "الإيجابية"؛ لأنها حقوق تجاه طرف ثالث.
- **حقوق مدنية:** تحمي هذه الحقوق الفرد من استغلال وتدخل طرف ثالث (من الملاحظ في معظم الأحوال أن الطرف الثالث يكون الحكومة). وتتضمن أمثلة تلك الحقوق الحق في الملكية وحرية التعبير وحرية العمل وإنشاء المشروعات الخاصة في ظل اقتصاد سوق مفتوح

العمليات اليومية والإدارة الاستراتيجية للشركات الصاعدة. ويتضح ذلك في بروز موضوعات مثل "دراسة الآثار المالية والاجتماعية والبيئية للسياسات المتبعة" و"إعداد التقارير المتكاملة"؛ إذ تؤكد تلك الموضوعات الجديدة أن القضايا المتعلقة بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية، على سبيل المثال، تؤثر تأثيراً مباشراً في ربحية الشركات، كما تؤثر في نجاحها ومكانتها بالسوق. ويظهر ذلك بشكل واضح في الاقتصادات التي يكون المستهلكون فيها أكثر تدقيقاً واهتماماً بمثل تلك القضايا، غير أنه في الفترة الأخيرة، باتت بعض الشركات المصرية أكثر اهتماماً بتلك القضايا بصورة تقترب من مثيلاتها الدولية؛ مما يجعل من اهتمامها بممارسات مواطنة الشركات وإدماج تلك الممارسات في العمليات اليومية الخاصة بالشركة مسألة طبيعية تعكس اهتمام الشركات بالنمو والتطور على المدى البعيد.

ولذلك ستركز المناقشات في هذا الدليل على تلك الأبعاد الأساسية. ومن المهم ملاحظة أنه على الرغم من كثرة التعريفات الشائع استخدامها في وصف ممارسات المواطنة الصالحة للشركات، فإن مصطلح مواطنة الشركات يستخدم دائماً في هذا الدليل للتركيز على أن الأمور المرتبطة بمواطنة الشركات لا يمكن اعتبارها بعد الآن بمثابة "أمور ثانوية" للشركة التي تعمل في سوق صاعدة، مثل مصر، بل ينبغي أن ينظر إليها باعتبارها جانباً مكملاً للنجاح الحالي والمستقبلي لأي مشروع. وإذا نحينا المصطلحات جانباً، من الضروري أن نعرف أن جميع المناهج تسعى للتأكد من أن الشركات تبذل كل جهد ممكن لتحسين النتائج الإيجابية لأنشطتها والحد من أي آثار سلبية على المواطنين والبيئة، أيًا كان المكان الذي تختاره للاستثمار والعمل.

## III. حقوق الشركات ومسئولياتها

### III-1. حقوق الشركات: الغاية

تتمتع الشركات، بوصفها أشخاصاً اعتبارية، بحقوق معينة تماثل تلك التي يتمتع بها المواطنون الطبيعيون. وتُستمد حقوق الشركات من فكرة "المواطنة"، حيث يعمل الكيان الاعتباري بوصفه مواطناً يمثل للقانون ويدفع الضرائب، وعلى ذلك ينبغي أن يتمتع بالحقوق المستحقة للمواطنين داخل الدولة التي تعمل فيها الشركة.

وتتمتع الشركات بمجموعة من تلك الحقوق استناداً إلى قوانين الدولة (الدول) التي تُنشأ فيها، بينما تستند بعض الحقوق الأخرى على القوانين الدولية. فعلى سبيل المثال، يحق للشركة أن ترفع دعاوى قضائية (بالإضافة إلى حقها في الدفاع عن نفسها في القضايا المرفوعة ضدها)، ومثلها مثل الشخص الطبيعي، يمكن أن تكون الشركة متهمه بالتشهير.

وتعتبر الحقوق دائماً سمات جوهرية من سمات المواطنة في المجتمع الديمقراطي. وتتضمن أمثلة تلك الحقوق الديمقراطية حقوق التعبير وتكوين النقابات، وحقوق التجمع والنشر، وسيادة واحترام القانون (مثل مبدأ احترام الحكومة لكل الحقوق القانونية التي تلتزم بها تجاه فرد ما طبقاً لقوانين الدولة). وعلى سبيل المثال، تقوم تلك المبادئ القانونية بإلزام الحكومة باحترام



تلك الحقوق، متمثلة في أنشطة وحملات رفع الوعي أو تصميم برامج حشد التأييد والتواصل مع السلطات التشريعية والتنفيذية من خلال جمعيات الأعمال التي تمثل القطاع الخاص وبصورة خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

### III-2. حقوق الشركات المعمول بها

إذن، يمكننا أن نستنتج العديد من حقوق الشركات، المستمدة من مفهوم مواطنة الشركات. ونعرض لاحقاً لبعض حقوق الشركات القائمة في معظم الدول المتقدمة وبعض البلدان النامية. وقد تم انتقاء تلك الحقوق لأهميتها للشركات والنمو الاقتصادي الحالي بمصر، باعتبارها نموذجاً للأسواق الصاعدة الأخرى. وتصنف حقوق الشركات الواردة أدناه ضمن ثلاثة تصنيفات رئيسية وفقاً لمستوى تشابهها مع حقوق الأفراد. وكما ناقشنا سابقاً، قد تنص بعض التشريعات القائمة على بعض من تلك الحقوق، مثل حماية الملكية الفكرية، بينما قد لا تخضع حقوق أخرى لحماية القانون.



### III-2-1. الحقوق الاجتماعية

تشير الحقوق الاجتماعية أساساً إلى الحق في تحقيق عائد عادل من الضرائب التي تدفعها الشركات، بهدف الحفاظ على بيئة استثمارية مشجعة لنمو الأعمال، متمثلة في تكافؤ الفرص فيما يتعلق بالحصول على التمويل وكذلك الأراضي والمرافق. وتتضمن تلك الحقوق الآتي:

- الحق في الحصول على أدوات التمويل المناسبة التي يتيحها مقدمو خدمات التمويل، مثل البنوك وأسواق المال، وأصحاب رؤوس الأموال المخاطرة. وتعد الفرصة المتكافئة في الحصول على التمويل على أسس تقوم على الشفافية والموضوعية مكوّناً جوهرياً لهذا الحق. كذلك ينبغي أن تتمتع الكيانات الاعتبارية بالفرص المتكافئة فيما يتعلق بإعادة جدولة الدين، عند الحاجة. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تتمتع الكيانات الاعتبارية بحق الخروج من السوق في حالة التعثر المالي دون التعرض لعقوبات جنائية. كما ينبغي أن تتحسن موضوعية وسرعة عملية التقاضي من خلال استحداث محاكم متخصصة لحل النزاعات الخاصة بالشركات.
- الحق في إتاحة الحصول على الأراضي والمرافق الأساسية، مثل الطاقة والمياه، والطرق والمواصلات، والخدمات العامة، بأسعار عادلة ومناسبة من خلال عملية تنافسية تتسم بالنزاهة والشفافية في إجراءات الحصول على الأراضي.
- الحق في التمتع ببيئة نظيفة: ينبغي أن تبذل الدولة جهودها من أجل الحفاظ على بيئة نظيفة، وأن تتأكد من أن الشركات تلتزم بأي تشريع متصل بالحفاظ على البيئة نظيفة. غير أنه

يتيح الفرصة أمام المبادرة الفردية والإبداع وحماية الأفكار والممتلكات الخاصة مع قيام الحكومة بوضع أطر قانونية ورقابية وضمان تنفيذ القانون.

- **حقوق سياسية:** تتضمن تلك الحقوق الحق في التصويت أو الحق في تولي المناصب، وتمكين الفرد من المشاركة السياسية سواء من خلال الأحزاب السياسية أو الجمعيات الأهلية أو غيرها من وسائل التعبير عن التوجهات السياسية بصورة شرعية وقانونية.

وبالتالي تضطلع الحكومات بدور أساسي في منح الأفراد حقوقهم وحماية تلك الحقوق ضمن مسؤولياتها المتعددة.

وتعد الشركات "أشخاصاً اعتبارية أو قانونية"، يحق لها التمتع ببعض الحقوق التي يتمتع بها المواطنون الآخرون داخل الدول التي يعملون فيها، سواء كان ذلك في أوطانهم أو في دول أجنبية. وبينما يصعب تخيل أن تطالب الشركات بمعظم الحقوق الاجتماعية والسياسية التي يتمتع بها المواطنون الأفراد، تقترح بعض الأبحاث أن تنهض الشركات بدور نشط في حشد التأييد لهذه الحقوق لتغدو أطرافاً فاعلة قوية في الحياة العامة، تتحمل مسؤولية احترام حقوق المواطنين "الحقيقيين". وتختص هذه الآراء بدعم الشركة بوصفها مواطناً مسؤولاً، ليس فقط من أجل مشروعه الخاص الذي يدر عليه ربحاً، بل يتخطاه من أجل دوره في التأكد من رفاهية المجتمع الذي يعمل فيه.

كما يحق للشركات عدداً من الحقوق الأخرى. غير أنه من المهم أولاً أن نميز بين مفهومين أساسيين، مع ما قد ينطويان عليه من بعض اللبس:

- **الحقوق القانونية للكيانات الاعتبارية كما حفظتها قوانين الدولة:** وتتضح تلك الحقوق بشكل كامل في القوانين واللوائح التنفيذية السارية في الدولة التي تعمل بها تلك الكيانات الاعتبارية. وتتضمن تلك الحقوق، على سبيل المثال، قوانين الضرائب وقوانين العمل وواضح أنها أمور يختص بها المستشارون القانونيون وخبراء الضرائب، إلخ. كما تحدد هذه بوضوح ويمكن الاستعانة بها في المحاكم في حالة النزاعات. وعلى الرغم من تعدد تلك القوانين وتفصيلها، فإنها تتجاوز ما يختص به هذا الدليل.
- **حقوق الشركات باعتبارها مواطناً:** ولا تغطي القوانين واللوائح هذه الحقوق بشكل دائم فيما عدا أحوال قليلة، مثل القانون المصري لحماية المنافسة وحظر الممارسات الاحتكارية (القانون رقم 3 لسنة 2005) ويحمي هذا القانون الكيان الاعتباري من الممارسات الضارة بالمنافسة.

غير أن الغالبية العظمى من حقوق الشركات لم تتناولها القوانين بعد. ومن ثم تقع المسؤولية على القطاع الخاص، بالذات الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال جمعيات الأعمال التي تمثل مصالحها، ليتأكد من أن المجتمع والحكومة والسلطات التشريعية والتنفيذية تفهم بوضوح تلك الحقوق، وأن يتطلع إلى أن تدعمها الحكومة وتنفذها من خلال صياغة القوانين واللوائح التي تضمن هذه الحقوق. وتختلف السبل التي تتبعها الشركات في حشد التأييد للحصول على

بين الشركات المتقدمة لتوريد احتياجات الجهات الحكومية أو تنفيذ المشروعات تصل أحياناً إلى مخالفة القوانين والتواطؤ مع بعض المسؤولين والموظفين الذين لهم صلة بما يطرح من مناقصات وتقديم مدفوعات غير قانونية للفوز بهذه المناقصات. وفي ظل هذه المنافسة تضعف قدرة أصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة على الفوز بنصيب عادل من هذه المناقصات لعدم قدرتهم على تقديم مدفوعات غير قانونية أو لحرمانهم من المنافسة الشريفة والالتزام بالقوانين واللوائح في تقديم العروض لما يطرح من مناقصات.

• التواطؤ: هو اتفاق بين شخصين أو أكثر على الحد من المنافسة المفتوحة عن طريق الخداع أو التضليل أو الاحتيال على الآخرين لسلبهم حقوقهم القانونية أو تحقيق هدف يحظره القانون، ويتم ذلك عادة بالاحتيال أو بالحصول على ميزة غير عادلة. ويتضمن ذلك "تحديد الأجور أو دفع العمولات الخفية أو الادعاء زيفاً باستقلال العلاقة بين الأطراف المتواطئة".

• رفض التعامل: ويعبر عن اتفاقيات تتضمن وضع قيود على توريد البضائع للحد من المنافسة. وخير مثال على هذه الاتفاقيات المقاطعة الجماعية التي يرفض فيها منافسان أو أكثر التعامل مع شركة ما، إذا لم توافق تلك الشركة على إنهاء التعامل مع منافس فعلي أو محتمل للشركات الممارسة للمقاطعة. ويمكن أن يستخدم ذلك كوسيلة لإقصاء منافس من السوق أو منع دخول شركة جديدة إليه.

• تقسيم مناطق العمل (ويطلق عليها أيضاً تقسيم السوق): وهي اتفاقية بين شركتين أو أكثر، على أن تتجنب كل واحدة منهما طريق الأخرى في أسواق معينة، وأن يقللا المنافسة في المناطق المتفق عليها. ويفهم عادة من المصطلح أنه يشمل تقسيم العملاء أيضاً.

وتجدر الإشارة إلى أن القانون المصري لحماية المنافسة وحظر الممارسات الاحتكارية (القانون رقم 3 لسنة 2005) يتناول الكثير من الممارسات الموضحة أعلاه. وتنظم هذا القانون هيئة حماية المنافسة وحظر الممارسات الاحتكارية، التي تأسست طبقاً لأحكام هذا القانون.

### III-2-3. حقوق المشاركة في صياغة السياسات العامة

عند تطبيق مفهوم حقوق المشاركة في صياغة السياسات العامة وحشد التأييد على الكيانات الاعتبارية، يصبح له معنى خاص ومحدد، يترجم أساساً في حق مجتمع الأعمال في حشد التأييد للإصلاحات المتعلقة بالسياسات، من خلال الحوار المتواصل بين صانعي السياسات، ومن خلال بناء قنوات اتصال بين القطاع الخاص والدولة ومن خلال القوانين واللوائح التي تؤثر في أنشطته. وفيما يلي بعض الأمثلة على حقوق حشد التأييد التي تتمتع بها الشركات:

- الحق في التجمع وسهولة تكوين جمعيات أعمال ذات عضوية طوعية مستقلة.
- حق جمعيات الأعمال في انتخاب مجالس إدارتها، بما في ذلك عدم أحقية الحكومات في حل تلك المجالس المنتخبة، إلا من خلال قرار محكمة يستند إلى انتهاكات واضحة موثقة للقانون.
- تمكين الجمعيات العمومية أو قاعدة العضوية في جمعيات الأعمال، حيث تعد الجمعية العمومية السلطة العليا للجمعية.

ينبغي ملاحظة أن الحفاظ على البيئة نظيفة يعتبر مسئولية الشركة، ليس فقط من خلال الامتثال للقوانين، وإنما من خلال التقييم المستمر لأثر أنشطة الشركة وسلوكها العملي على البيئة، مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية الفورية عند الحاجة.

- الحق في الحصول على المعلومات والبيانات التي تتمتع بالدقة والمصداقية وانخفاض التكلفة من خلال مصادر رسمية معتمدة موثوق بها. وعلى الرغم من اتخاذ الحكومة المصرية بعض الخطوات في شأن إتاحة المعلومات، لا يزال هناك الكثير مما يجب القيام به من أجل تحقيق مستوى الشفافية الذي تطمح إليه الحكومة والشركات المصرية.
- الحق في النفاذ إلى سوق عمل داعمة للمهارات ومثرية: ينبغي على الدولة أن تضمن أن النظام التعليمي وكذا برامج تعزيز القدرات، داعمة لاحتياجات الشركات المحلية.

### III-2-2. الحقوق المدنية

تشير الحقوق المدنية المرتبطة بالشركات إلى العديد من النواحي، منها:

- أ. الحق في الحماية ضد انتهاكات وتدخل الغير، وفي التمتع ببيئة أعمال عادلة وتنافسية. ويمكن أن تتحقق تلك الحماية باستحداث إصلاحات تحظر تلك الانتهاكات وتمكن السلطات التشريعية والتنفيذية من تجريم المخالفين، وبالتالي تتخذ إجراءات تصحيحية. وقد تشمل انتهاكات الغير، على سبيل المثال، أن تمارس دولة أو شركة الإغراق فيما يتعلق بالمنتج الذي تتاجر فيه دولياً.
- ب. الحق في تلقي معاملة عادلة في وسائل الإعلام، وفي الحماية القانونية لسمعة الشركة ضد السب والتشهير دون برهان.
- ج. الحق في تشجيع المنافسة العادلة في السوق وتجريم الممارسات الاحتكارية، سواء كان الاحتكار من قبل القطاع الخاص أو القطاع الحكومي، خاصة الممارسات التي تمنع أو تحد من المنافسة في السوق، وتتضمن تلك الممارسات:

- التسعير السلبي: وهو عملية بيع منتج أو خدمة بسعر زهيد جداً بقصد إقصاء المنافسين عن السوق أو وضع حواجز أمام دخول منافسين جدد محتملين. وبالتالي تكون المنافسة بين عدد قليل جداً من الشركات قد تنتهي بأحدهم أن يصبح محتكراً. ومن الناحية الافتراضية، يمكن للمحتكر أن يرفع الأسعار فوق المستوى الذي قد يحقق للسوق الاستقرار ما لم يقوم المحتكر برفع سعره.
- ضبط عمليات الاندماج: وهو إجراء يتم بموجبه مراجعة عمليات الاندماج والتملك بموجب قانون المنافسة ومنع الاحتكار. ويقصد بهذا الضبط منع العواقب الضارة الناجمة عن تركيز التملك من خلال الاندماج.
- انعدام الشفافية والفساد في المشتريات الحكومية: تؤكد العديد من الدراسات واستطلاعات الرأي وما ينشر حول قضايا الفساد والانحرافات في هذا المجال، أن المنافسة

ولأغراض هذا الدليل، تصنف مسؤوليات الشركات إلى أربعة فئات:



### الشكل البياني 1 - أبعاد مسؤولية الشركات<sup>3</sup>

- **المسؤوليات الاجتماعية الاقتصادية:** تشير إلى توقعات المجتمع بأن تقوم الشركات بإنتاج سلع وخدمات يحتاجها ويرغب بها المستهلكون، وأن تباع الشركات تلك السلع والخدمات بأسعار تنافسية ينخفض معها السعر بالنسبة للمستهلك. ومن ثم، تستمد المسؤوليات الاجتماعية الاقتصادية للشركات من فكرة الرخاء الاقتصادي. وعلى الرغم من أن الشركات تقوم من أجل إنتاج سلع وخدمات يحتاج إليها المجتمع، فإنها أيضاً تولد ثروة اقتصادية وتضيف للاقتصاد قيمة هائلة. وفي أثناء ذلك، توفر الشركات فرص عمل للمواطنين، وتحقق الرفاهية، من خلال الدخل والرواتب التي يحصل عليها العاملون بتلك الشركات، والعوائد التي يحصل عليها المساهمون والموردون. وبالتالي يتوقع من الشركات وهي تقوم بالعملية الإنتاجية وتحقق الكفاءة والربحية وتخلق قيمة مضافة، أن تضع في نفس الوقت مصالح المساهمين والأطراف الأخرى المرتبطت أعمالها ومصالحها بأعمال أو مصالح تلك الشركات في اعتبارها.
- **المسؤوليات القانونية:** ترتبط تلك المسؤوليات بتوقعات المجتمع من الشركات باعتبارها مواطناً اعتبارياً صالحاً يلتزم بالقوانين التي وضعها المجتمع والحكومة، أينما عملت؛ حيث تنظم القوانين واللوائح الشركات. ويستهدف الالتزام بالمسؤوليات القانونية المحافظة على التوازن بين حقوق الشركات وحقوق الأطراف المعنية الأخرى، بما في ذلك الحكومة والهيئات التنظيمية والرقابية في الدولة. ولذا تقع على الشركات مسؤولية الالتزام بجميع القوانين واللوائح ذات الصلة، المعمول بها في الدولة التي تعمل فيها وتتعامل مع مؤسساتها، بما في ذلك المعاملات التي تحدث خارج مصر. وترتبط هذه القوانين عادة بالمنافسة والسلوك النزيه في السوق، وفرض الضرائب والتجارة (بما في ذلك المعاملات الدولية)، والمسائل المتعلقة بالعمال والعاملين، واحترام حقوق الملكية الفكرية والملكية الخاصة، وحقوق المستهلكين، وحماية البيئة، والالتزام بالمعايير والمقاييس المعتمدة عند إنتاج السلع والخدمات، وإجراءات الحصول على التمويل ولذا تتحمل الشركات مسؤوليات قانونية عديدة تحكم تقريباً معظم عملياتها، ويتعين عليها أن تلتزم بها وأن تتبع تلك اللوائح.
- **المسؤوليات الأخلاقية:** تتعلق بتوقعات المجتمع التي تتجاوز حدود ونصوص القانون، متمثلة في توقع المجتمع بأن تؤدي الشركات أعمالها على نحو يتسم بالعدل والشفافية، وهو ما يعني أن المجتمع يتوقع من الشركات أن تلتزم طواعية بما يفوق الالتزام بالقانون، بأن تبذل جهوداً إيجابية لاستباق وتلبية توقعات المجتمع منها، حتى إذا لم تكن تلك التدابير مقررّة رسمياً في القانون. كما ترتبط المسؤوليات الأخلاقية بالسلوك المتبع داخل الشركة ومنظومة القيم الداخلية التي تتبناها، مثل حماية حقوق الإنسان، ومحاربة الفساد، وإتاحة فرص متكافئة للأقليات (ومنها أصحاب المشروعات الصغيرة) والمجموعات المهمشة المحرومة، واتباع معايير الشفافية في عملها، وعرض نتائج أعمالها على الأطراف المعنية.

- الحق في اقتراح إصلاحات السياسات الكفيلة بتحسين القدرة التنافسية والجودة، أي إصلاح التشريعات التي تعيق التنافس والتجديد والنمو، مع التأكد من أن التشريعات المقترحة تخدم بفاعلية قطاع الأعمال مع الأخذ في الاعتبار الأهداف التنموية.
- الحق في النظر إلى أثر استحداث قوانين وتشريعات جديدة على قطاع الأعمال الخاص والشركات القائمة بالفعل، من خلال التعديل المتأني للقوانين واللوائح بعد استشارة مجتمع الأعمال. الممثل في جمعيات الأعمال والنقابات المهنية، إلخ. ويتطلب ذلك المشورة مع الشركاء المعنيين في أثناء صياغة مسودات القوانين/ اللوائح التنفيذية.
- اقتراح فترات سماح وفترات انتقالية مناسبة عند تطبيق القوانين واللوائح الجديدة.
- الحق في تبسيط الإجراءات والقوانين: نظراً للتاريخ القصير نسبياً للقطاع الخاص بمصر ونموه بصورة مستمرة، ينبغي أن ينظر إلى تبسيط القوانين والإجراءات باعتباره حقاً من حقوق الشركات. ويرجع الغرض من عملية التبسيط إلى أنه كلما كانت اللوائح أقل وأبسط، ارتفع مستوى التنافسية وارتفعت الإنتاجية، وازدادت الكفاءة وانعكس ذلك على تنافسية الأسعار وفي بعض الأحيان انخفاضها. وينبغي أن يصاحب ذلك برامج لمراجعة المبادرات التشريعية؛ بغية الحد من اللوائح وتبسيطها وتخفيض التكلفة.
- الحق في التطبيق العادل للقوانين واللوائح من خلال ضمان تطبيقها على جميع الأطراف على قدم المساواة، في مجتمع الأعمال، دون تفضيل أعمال بعينها. وتشمل تلك قوانين الضرائب والتزام الهيئات التنفيذية بتنفيذ الأحكام القضائية، لاسيما حين تكون الدولة هي الخصم. مثل تلك الممارسات تؤدي إلى الثقة والإيمان باستقرار بيئة الاستثمار.
- الحق في تطبيق سياسات مالية عادلة وفاعلة، بما يعنى استخدام الإنفاق الحكومي والإيرادات الحكومية للتأثير الإيجابي في النشاط الاقتصادي. فالحكومات تؤثر في سياساتها المالية من خلال القرارات التي تتخذها لتؤثر في قواعد فرض الضرائب أو الإنفاق العام. ويمكن أن يتم تغيير بنية الضرائب والإنفاق الحكومي في حالات الانكماش والركود بغية مساندة قطاع الأعمال من خلال إجراءات لتحفيز الصادرات أو غيرها من الوسائل المماثلة.
- ولا يجب أن نعتقد أن قيام مجتمع الأعمال بتحديد ووضع مفاهيم مواطنة الشركات وتبنى تلك المفاهيم مسألة سهلة أو تتم في وقت قصير، حيث أن الشركات تستغرق بعض الوقت في تحديد تلك الحقوق والحقوق الأخرى المشابهة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الموازنة بين واجبات الشركات وحقوقها تعد وسيلة مهمة لضمان أن الشركات لديها حافز عملي للوفاء بمسؤولياتها المتوقعة في مصر.

### III-3. مسؤوليات الشركات

تشمل مسؤولية الشركات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية.

قد تبدو حقوق الشركات مفهوماً جديداً، لاسيما بالنسبة للشركات في الأسواق الصاعدة مثل السوق المصرية، إلا أن "مسؤولية الشركات" مفهوماً ليس بجديد في قطاع الأعمال المصري والأسواق الصاعدة الأخرى.

وتتنوع المنافع التي تحققها الشركات من تطبيق معايير المواطنة ويمكن تصنيفها إلى منافع مالية وأخرى معنوية أو اجتماعية. وعلى الرغم من أن المنافع المالية يسهل قياسها، فإن المنافع المعنوية تحقق أيضاً عائداً مالياً على نحو غير مباشر.

#### IV-1. تحقيق الربح والاستدامة

تتسعى جميع الشركات دون استثناء إلى تحقيق الأرباح. وإذا ما كان هناك إدراك عام بأن برامج مواطنة الشركات تمثل عنصراً من عناصر التكلفة، فإن الأبحاث والدراسات أثبتت أن هناك عائداً مباشراً على الاستثمار في مثل تلك البرامج، يظهر أثره في زيادة الربح الذي تحققه الشركة. ويبيّن تحليل العوائد أنه في الحالات التي تتعامل فيها الشركة مع مسائل مواطنة الشركات باعتبارها أمراً استراتيجياً وتعمل على الأجل الطويل، تزيد احتمالات تحقيقها عوائد إيجابية وربحاً من وراء اتباع هذا المنهج. أما في حالة النظر إلى مواطنة الشركات باعتبارها مجرد التزام أو مسألة قصيرة الأجل، فإن التكاليف المرتبطة بتطبيق مواطنة الشركات والاستثمار فيها قد يتم النظر إليها على أنها عبء يطفئ على العائد الكامن وراثتها<sup>4</sup>.

#### IV-1-1. تدعيم العلاقة مع المستثمرين والحصول على رأس المال

قد لا يكون للمستثمرين الأفراد مصلحة كبيرة مباشرة في العوائد المعنوية أو الاجتماعية، أي العوائد غير المالية المتحققة في الشركات التي يستثمرون بها، غير أن هذه الرؤية قد يعاد النظر فيها، في ضوء تزايد المؤشرات<sup>5</sup> على وجود علاقة أكيدة مباشرة بين المواطنة الصالحة للشركات والأداء المالي الناجح. وتتزايد المؤشرات، التي تطرحها الأبحاث الأكاديمية، وتبين أن الشركات التي تدمج المكونات الجوهرية لمواطنة الشركات في استراتيجية عملها، عادة ما تتفوق في الأداء على مثيلاتها التي تتبع هذا النهج. ونتيجة لهذا، يتضح العائد المالي المباشر المتحقق من تنفيذ مبادئ مواطنة الشركات وهو عائد يرجع على المستثمرين بصورة مباشرة. وبالتالي تتضح أهمية أن يقوم المستثمرون بتقييم العوائد المالية المتحققة من خلال الإدارة غير المالية للشركة، بما فيها ممارسات المواطنة الصالحة للشركات<sup>6</sup>.

أما على مستوى المستثمر ذي الطابع المؤسسي، فنجد تزايد في عدد الصناديق الخاصة التي تأخذ في اعتبارها معايير مواطنة الشركات عند انتقاء واختيار الشركات المؤهلة للاستثمار، بالإضافة إلى أنها قد تستبعد الشركات التي لا تستوفي معايير بيئية أو اجتماعية معينة. ولذلك، يمكن أن تتحسن مكانة الشركات المصرية لدى مجتمع المستثمرين إن هي مارست معايير المواطنة الصالحة للشركات، وأن يتحسن تقييمها في سوق الأوراق المالية، وكذا قدرتها على تعبئة رؤوس الأموال المحلية.

وإذا نظرنا إلى مجتمع الشركات في مصر، فإن عدداً كبيراً من الشركات المحلية لم ينجح بعد في تحديد الارتباط بين الحصول على رأس المال وسمعة الشركة القوية الراسخة باعتبارها مواطناً اعتبارياً صالحاً، حتى تكون نموذجاً لمجتمعات الأعمال في الأسواق الصاعدة. إن تطبيق معايير مواطنة الشركات سيمنح الشركات المصرية ميزة التحدث عما تقوم به، وكيف تعتبر

و غالباً ما يتم تنظيم المسئوليات الأخلاقية في مصر من خلال القوانين والمدونات، مثل مدونة حوكمة الشركات المصرية (من إعداد مركز المشروعات الدولية الخاصة وصادرة عن مركز المديرين المصريين في عام 2005) ودليل القطاع الخاص للشفافية (من إعداد مركز المشروعات الدولية الخاصة والجمعية المصرية لشباب الأعمال في عام 2010). ويمكن أن تجد كلتا الوثيقتين باللغة الإنجليزية على الموقع الإلكتروني www.cipe.org وباللغة العربية على www.cipe-arabia.org

المسئوليات الخيرية: وتشير إلى توقعات المجتمع بأن تتصرف الشركات بوصفها مواطناً صالحاً، ويتضمن ذلك أموراً عدة منها دعم البرامج الخيرية لصالح مجتمع بعينه أو الدولة بأكملها. كما قد يتضمن ذلك تخصيص بعض من وقت العاملين بالشركة للقيام بأعمال خيرية أو التبرع ببعض من وقتهم للقضايا النبيلة (مثل محو الأمية أو تعليم الشباب مهارات العمل، الخ). ويعد هذا النوع من المسئولية اختيارياً للقيام بعمل خيري ما، باعتبار أن الشركة قد بادرت بالفعل بوضع خطوات أساسية تجاه مسئولياتها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.

أصبحت لدى الشركات على مستوى العالم، بما في ذلك الأسواق الصاعدة ومنها مصر، دافع وحافز لتحمل مسئولياتها الاجتماعية؛ لأن الأطراف المعنية الرئيسية أصبحت تتوقع من الشركات أن تكون على دراية وإدراك تام بالقضايا المجتمعية وأن تشارك في معالجة تلك القضايا، ويمثل المستهلكون والعاملون بالشركة والموردون والمساهمون والمستثمرون مجموعة الأطراف المعنية الرئيسية؛ فلكل منها مصلحة مباشرة في طريقة تعامل الشركة معهم، حيث تستفيد الأطراف المعنية الرئيسية بصورة مباشرة من نجاح الشركة وتتضرر بنفس القدر من أخطائها.

كذلك يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار الأطراف المعنية الثانوية؛ حيث يمكن أن تتصرف تلك الأطراف على نحو قد يضر أو يساعد الشركات. وتشمل تلك الأطراف الحكومات (لاسيما من خلال الأجهزة التشريعية) ونقابات العمال والنقابات المهنية، والمنظمات الأهلية وغير الحكومية، والنشطاء، والأحزاب والحركات السياسية، ومؤسسات الإعلام. وسوف نناقش كلتا المجموعتين في قسم لاحق.

## IV. منافع مواطنة الشركات

ممارسات المواطنة الصالحة للشركات باتت تلقى قبولاً واسعاً الآن بين الشركات المصرية، خاصة أنها تحقق لها منافع حقيقية يمكن للشركة قياسها؛ إذ تقوم الشركات في الاقتصادات المتقدمة بقياس نتائج تبني معايير مواطنة الشركات بصورة منتظمة، وذلك لأن القطاع الخاص في تلك الاقتصادات يتبع أطر مؤسسية راسخة لأعوام. أما فيما يتعلق بالأسواق الصاعدة، لاسيما مصر، فنعتقد أن الشركات المصرية بدأت في التخطيط للحصول على تلك المنافع من خلال ممارسة معايير المواطنة. كما أننا نعتقد أن الشركات المصرية ستكون أحسن حالاً وأكثر تنافسية، على المستويين المحلي والعالمي، إذا تبنت تطبيق معايير المواطنة وعملت على تحقيق منافعها منذ مرحلة التأسيس إلى مختلف مراحل النمو.

4- بينت، دي "التنافسية والاستدامة: بناء أفضل مستقبل لعملائنا"، منتدى المستقبل، معهد المحاسبين القانونيين بالجلترا وويلز، 2008.  
5- أشارت إلى هذا الدليل المقالات والدراسات التي كتبها مورجان ستانلي: CSR، http://www.goliath.ecnext.com/...  
6- تحقيق الدعامات الثلاثة: الأثر المالي والاجتماعية والبيئية لسياسات الشركة وإجراءاتها التي تحدد صلاحيتها كمنظمة مستدامة.

#### التحليل:

أسست الشركة "ب" المعايير المناسبة لمواطنة الشركات ليتبعها العاملون بالشركة، غير أن ذلك أدى إلى تغير في ثقافة الشركة. وكان من السهل بالنسبة للشركة توجيه وإشراك العاملين الجدد بصورة سريعة، لكنها وجدت معاناة مع الجيل الأقدم من العاملين؛ لأنهم لم يعتادوا على تلك المعايير والثقافة التي بدأت الشركة في تبنيها ونشرها. ولذلك شعر العاملون القدامى بالإغتراب، خاصة بعد أن حددت الشركة فترة سماح لن تسمح بعدها بأي تهاون؛ مما أكد لهم صدق نوايا الشركة في تبني المعايير الجديدة.

#### دراسة حالة 1:

صممت الشركة "ب" برنامجاً للمسئولية الاجتماعية، ينطوي بصورة بارزة على عنصر المواطنة، واتخذت الإدارة قراراً يفيد بأن على جميع العاملين الجدد أن يخضعوا للتقييم على هذا المستوى، حيث سيسألون أسئلة تتعلق بمدى اهتمامهم بالاشتراك في برامج المسئولية الاجتماعية للشركة، وأن يكونوا نماذج يحتذى بها الآخرون. وافق معظم العاملين الجدد وتحفروا لتحمل مسئوليات رد الجميل للمجتمع، بالإضافة إلى تعزيز مهاراتهم الشخصية. غير أن الإدارة عانت في التعامل مع الجيل الأقدم من العاملين.

### 2-IV. الصورة العامة للشركة

تتمثل المنفعة الثانية من منافع مواطنة الشركات في سمعة الشركة وصورتها في المجتمع الذي تعمل به. فالشركة تباع منتجاتها وخدماتها للمستهلكين أو لمشروعات أخرى؛ لذا ينطوي رأى المستهلك على أهمية بالغة، ويرتبط ارتباطاً متزايداً بممارسات المواطنة الصالحة.

#### 1-2-IV. إدارة سمعة الشركة

تمثل سمعة الشركة وقيمتها بين العملاء الميزة الأكثر قيمة لأية شركة. ويتضح ذلك وضوحاً جلياً في اسم الشهرة الذي يمنح قيمة لأي شركة أثناء عملية تقييمها. واليوم، يهتم المستهلكون حول العالم بكيفية تصنيع المنتج. وهل تتمتع إدارة الشركة بالاستدامة، وذلك من خلال الالتفات إلى الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي. وفي حال عدم اهتمام الشركة بهذا الأداء، تتشوه صورتها مما يقلل من قيمة اسم الشهرة، وفي السيناريو الأسوأ، تتخضع المبيعات والأرباح إذا نشر الإعلام مشاكل تتعلق بسوء إدارة الشركة.

ويبني نجاح شركة ما في الحفاظ على سمعتها على إرضاء توقعات الشركاء، حيث إن تفهم اهتمامات الشركاء وتوقعاتهم يعد أمراً جوهرياً في إدارة المخاطر والحفاظ على اسم الشهرة. وإذا نجحت الشركة في تعزيز صورتها أمام المستهلكين، تطول فترة تحقيق عوائد مالية فوق المتوسطة، بينما يقل الوقت الذي تجنى فيه الشركة عوائد دون المتوسطة. بالإضافة إلى ذلك، تخضع الشركات أو الماركات ذاتها للصيت لقدر كبير من التدقيق والتفتيش على أنشطتها العملية؛ ولذا تصبح تلك الشركات في أغلب الأحيان هدفاً لجماعات الضغط. وبذلك يمكن أن يساعد تبني المواطنة الصالحة للشركات على تجنب التقييم السلبي من العامة.

وعلى الرغم من أن هناك العديد من الشركات المتوسطة والكبيرة في مصر تمارس عملية إدارة المخاطر، فإن إدارة السمعة تختلف عن إدارة المخاطر، وقد أصبحت إدارة سمعة الشركة اليوم احد أهم العمليات التي تقوم بها الشركات. وعلى عكس ما مضى، حيث لم تكن الشركة تتضرر كثيراً من فضيحة أو حادثة بعينها، ولا يتأذى اسمها وتقييمها في السوق أو صورتها

نفسها جزء من التطور العالمي حيث تتبنى استراتيجيات واضحة لتكون مواطناً مسؤولاً في المجتمع المحلي والعالمي، مما يجذب المستثمرين الدوليين والأفراد للتفكير في قيمة الشركة وإمكانية الاستثمار فيها.

### 2-1-IV. توظيف العمالة وتحفيزها والاحتفاظ بها

أدى التطور في إدارة الموارد البشرية على مدى العقود الأخيرة، إلى تعزيز مبادئ مشاركة العاملين ومعاملتهم باعتبارهم أصولاً مهمة للشركة تتطلب المزيد من الاهتمام والرعاية بدلاً من النظرة القديمة التي تنظر إلى العامل بوصفه احد مدخلات الإنتاج. وأدى تطور إدارة الموارد البشرية إلى بذل المزيد من الجهد في عمليات التوظيف وتحفيز العمالة المؤهلة والملتزمة والاحتفاظ بها. فأصبحت إدارة الموارد البشرية تسعى من أجل توحيد العاملين مع أهداف الشركة وقيمها التنظيمية منذ بداية التوظيف. إن سمعة الشركة وكونها شركة تتحمل مسئولياتها الاجتماعية من عدمه، أو أنها تتبع معايير مواطنة الشركات من عدمه، تعتبر من العوامل المؤثرة جداً في جاذبيتها للموظفين والعاملين الذين يتمتعون بقدرة تنافسية عالية باعتبارها رب عمل محتمل. وقد أثبتت الدراسات أيضاً أن الموظفين والعمال الأكفاء يربطون بين مشاركة الشركة مشاركة مجتمعية وبين سعيهم للعمل بها.<sup>7</sup>

ولاحظ المحللون أن الباحثين عن عمل أصبحوا يهتمون أكثر بأداء الشركة على المستوى الاجتماعي حين يفكرون في مستقبلهم المهني، ولعل هذا جزء من تغيير أعم في أولويات الشباب، حيث يتحولون من إعطاء الأولوية للمستقبل المهني والاعتبارات المالية إلى نظرة أوسع وأشمل تشمل الإحساس بالرضا في العمل، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة. وفقاً لمسح أعدته منظمة أبحاث السوق، إيبسوس، في عام 2002، يتضح أن 80% من خريجي الجامعات يريدون أن يعملوا لدى شركة أو مؤسسة تأخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار وتتعامل بصورة ودية مع الموظفين وتكون أهلاً لثقة المجتمع، وأن 90% من خريجي الجامعات يتطلعون إلى أن يكون لرب العمل دور في تطوير المجتمع.<sup>8</sup>

وعلى الرغم من أن التوظيف في مصر تميز لفترة طويلة بنظرة تقليدية ترى فيه عملية ذات اتجاه واحد، تختار الشركة على أساسها أفضل المرشحين للانضمام إلى قوة العمل، فإن هذه النظرة بدأت تتغير لتتماشى أكثر مع الاتجاهات العالمية، حيث يتاح للمرشح أن يختار هو أيضاً الشركة التي يعمل لديها. ونلاحظ أن نسبة كبيرة من قوة العمل المصرية افترقت الحافز لإحداث تغيير في بيئة العمل بسبب العديد من القيود التاريخية والمجتمعية على التعبير عن الرأي لسنوات طويلة. غير أن الأجيال الأصغر سناً، الذين تحقق لهم انفتاحاً أكبر ويمثلون مستقبل قوة العمل، يُظهرون مزيداً من بوادر التغيير والاندماج، لاسيما على الجبهة المدنية. ويختار الكثير من الشباب الأكثر انفتاحاً واندماجاً مع قضايا المجتمع العمل لدى شركة ما استناداً إلى ممارساتها الاجتماعية والأخلاقية. لذلك يصبح السبيل الأهم أمام أي شركة لزيادة مستوى تحفيز العاملين يتمثل في تقديم بعض السبل أمام العاملين لإبراز أهميتهم كأفراد، وإثبات ذاتهم في المجتمع الذي يعيشون فيه. حيث إن إشراكهم في تنفيذ بعض برامج المسئولية المجتمعية من خلال أدوارهم كعاملين في الشركة تطبق برامج للمسئولية المجتمعية سيؤثر حتماً في مساهماتهم وأدائهم داخل الشركة وخارجها.

7- يظهر الدليل على الصلة على الموقع الإلكتروني: [http://www.corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/2009/06/hr3\\_final.pdf](http://www.corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/2009/06/hr3_final.pdf) في الصفحتين 13 و 24 من تلك الوثيقة.  
8- مسح إيبسوس للاقتصاد وتفضيلات العمل بالنسبة للخريجين، بتاريخ 2002: <http://www.ipsos-mori.com/researchpublications/researcharchive.aspx?contenttype=Economy.-26.Financial.Research&date=2002&datefield-published&page=2>

الصغيرة وما يتصل بها من ظروف عمل غير إنسانية). وكان لهذا السخط العام، في الواقع، أثر سلبي في أرباح نايكي ومكانتها بالسوق، وتطلب الأمر إنفاق مبالغ كبيرة لتحسين صورتها وتحسين ممارسات شبكة الموردين الخاصة بها. وحالياً، تتحمل الكثير من الشركات مسئولية الممارسات السليمة من قبل شبكات مورديها لكي تتجنب الحوادث المماثلة.

لذلك أصبحت إدارة المخاطر من أهم عناصر استراتيجيات الشركات؛ لأن السمعة التي تستغرق سنوات في بنائها يمكن أن تتضرر بمنتهى السهولة عن طريق حوادث، مثل فضائح الفساد أو الحوادث البيئية. كما يتم إلقاء الضوء على ممارساتها الضارة من قبل مأموري الضبط والمحاكم والحكومات والإعلام.

أمام الأطراف المعنية. أما اليوم، فالأمر يختلف كثيراً، لاسيما مع الدور المنتشر والمتزايد للإعلام والإنترنت. فعلى سبيل المثال، بعض الشركات الكبرى في مصر، تضررت مؤخراً من بعض الفضائح والإعلام السلبي، بعضها هبط تقييم أسهمه وأوراقه المالية في السوق، مما أدى إلى خسارة بعض استثماراته، وفي بعض الأحيان، أجبرت على إشهار إفلاسها، وإذا ركزت الشركات في مصر على إدارة سمعتها، فستتجح في التقليل من المخاطر المرتبطة بالأعمال سيئة السمعة؛ فمثلاً إذا قامت شركة صغيرة أو متوسطة غير معروفة نسبياً في مجتمع الأعمال، بممارسة عمالة الأطفال، يمكن أن تعاني الشركة كثيراً من الضرر الذي وقع بسمعتها بما قد يؤدي إلى انخفاض حجم تعاملاتها التجارية. وعموماً، قد يتردد المستثمرون والشركات الأخرى والعلماء في التعامل مع أي شركة ترتبط أعمالها بأعمال الشركة التي تتعرض للنقد أو التغطية الإعلامية السيئة.

#### IV-2-2. لمحة عن نوعية المخاطر وإدارة المخاطر

أصبحت الشركات اليوم أكثر وعياً بتعدد المخاطر التي تواجهها، ومن هنا بدأت الشركات الأكثر نجاحاً في تنظيم نفسها داخلياً من أجل معالجة تلك المخاطر على نحو يدعم نجاحها ويحقق لها الاستدامة؛ مما ييسر عليها تحديد المخاطر الرئيسية التي تهدد نجاحها ونموها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب تلك المخاطر.

ومن أمثلة تلك المخاطر أثر مشروعات الشركة على البيئة. ويبين الدليل أن أنظمة إدارة البيئة يمكن أن تؤدي إلى فوائد مباشرة على الشركة تزيد من احتمالات تحقيق أرباح أكبر تفوق مثيلاتها من الشركات التي لا تتبنى نفس المعايير. ومن هنا نجد أن الشركات التي تتبنى معايير للحفاظ على البيئة ينظر إليها بوصفها مواطناً اعتبارياً مسؤولاً مما يؤدي إلى تحسين مكانتها بالسوق. كما أن الأثر البيئي لتبني تلك المعايير يقلل من تعرضها لمشاكل الدعاوى القضائية أو الغرامات في حالة انتهاكها لمدونات السلوك المتعلقة بحماية البيئة في البلد الذي تعمل به، وتعد مصر واحدة من تلك الدول المتمتعة بقانون لحماية البيئة، فقد أنشأت جهازاً مختصاً لتطبيق هذا القانون. وأحدث الأمثلة على ذلك في عام 2010، حجم الغرامات المستحقة على شركة (بريتيش بتروليام) للتعويض عن الضرر البيئي الذي تسببت فيه بخليج المكسيك، والناجم عن بقعة الزيت التي تسببت فيها عملياتها الاستكشافية تحت البحر في الخليج. ويمكن أن تؤدي مثل تلك الغرامات والمبالغ، في حالات الحوادث الكبرى مثل تلك الحالة، إلى تهديد خطير للمكانة المالية للشركة.

وعلى وجه العموم، وحتى تتجنب الشركة المخاطر على سمعتها، يجب عليها أن تتفهم اهتمامات الشركاء المتعلقة بالقضايا الاجتماعية والإنسانية، التي إما أن تكون رهن سيطرتهم المباشرة (مثل سياسات التوظيف) أو رهن نفوذهم (مثل أثر سلاسل التوريد الخاصة بهم على البيئة والمجتمع). وثمة أمثلة لشركات مشهورة خسرت كثيراً وعانت من سخط المستهلكين نتيجة سلوك مورديها في البلاد التي تصنع فيها منتجاتها، وتمثلت إحدى الحالات المشهورة في تسعينيات القرن الماضي، في الضرر الذي لحق بأرباح شركة نايكي من جراء النقد العام لظروف العمالة السيئة لدى مورديها في شرق آسيا (على سبيل المثال، استخدام الورش

#### التحليل:

شهدت الشركة خبرة كبيرة واكتسبت دروساً كبيرة من خلال التعامل مع القضايا المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية، وتمكنت من بناء علاقة تفاعلية بين العاملين بها وبين قضايا التنمية الداخلية والخارجية. وحين قامت الشركة بوضع استراتيجية جديدة وبناء علامة تجارية جديدة، اشتملت تلك الاستراتيجية على مواطن القوة الكامنة بداخلهم، مما أشعرهم بمكانتهم وأدى إلى زيادة مستوى الرضا الداخلي وولائهم للشركة.

#### دراسة حالة 2:

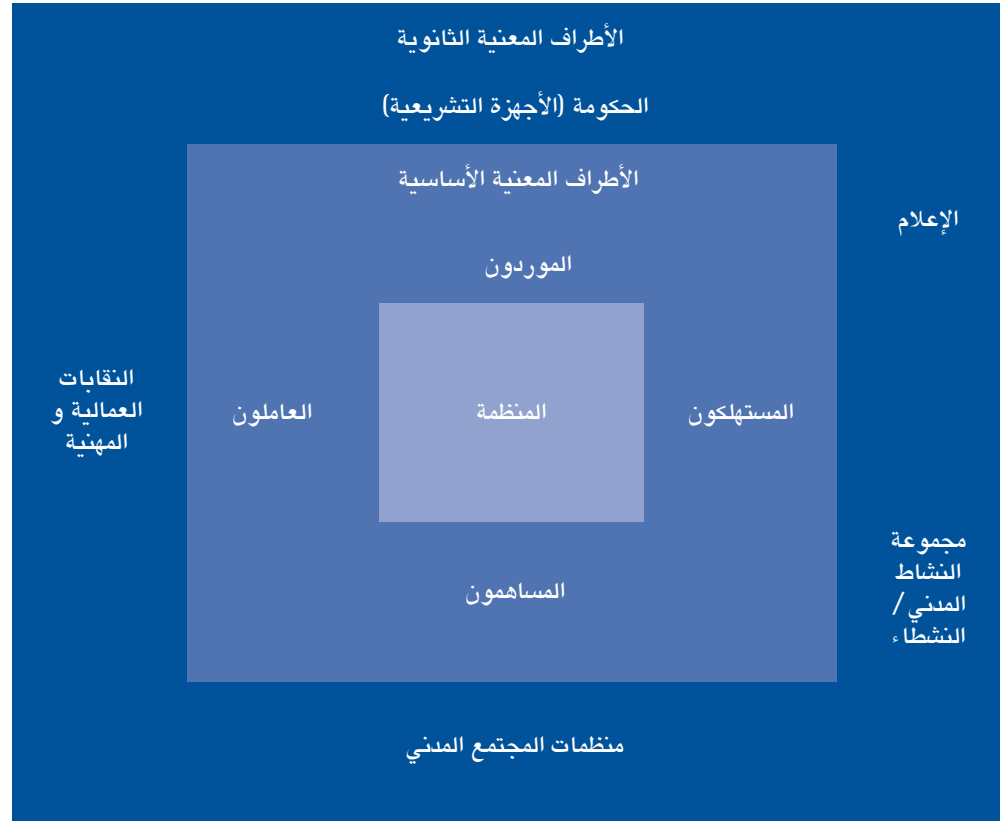
كانت الشركة "د" تمارس مسئولية اجتماعية لسنوات عدة، وتمكنت من تعليم وتطوير وهيكله نفسها من خلال الخبرة، وبالتالي تعديل ما رآته مناسباً. وأخيراً، شهدت الشركة تدريباً على كيفية وضع الاستراتيجية بهدف تعزيز مكانتها في مجال نشاطها. تمثلت إحدى مكونات الاستراتيجية في تجديد صورة العلامة التجارية وإدماج العاملين في برامج المسئولية الاجتماعية للشركة ومواطنة الشركات.

#### IV-2-3. التنافسية وتحقيق مكانة بالسوق

في الأسواق التي يرتفع فيها وعي المستهلك، يتزايد اعتماد المستهلكين في تكوين انطباعهم الأول عن شركة ما على ممارسات مواطنة الشركات، أكثر من اعتمادهم على العوامل المالية. حيث صرح العديد من الأشخاص أن ممارسات العمل وأخلاق العمل والمسئولية تجاه المجتمع على عمومه والأثر البيئي، كلها اهتمامات تؤثر في اختيارهم للشركات التي يشترون منها أو يتعاملون معها<sup>9</sup>، بالإضافة إلى الاعتبارات التقليدية المتعلقة بجودة وسعر المنتج/ الخدمة. ويتجاوز وعي المستهلك أداء الشركات وحده ليشمل سلسلة التوريد الخاصة بتلك الشركات أيضاً، وتعمل الشركات التي تتعامل مباشرة مع مستهلكيها على التأكد من أن الموردين الذين تتعامل معهم يطبقون معايير مواطنة الشركات. وفي الأسواق التنافسية، تسعى الشركات لكسب ولاء المستهلك استناداً إلى القيم الأخلاقية المميزة. وعلى نحو خاص، يُتوقع من الشركات المصرية التي تقوم بالبيع في الأسواق الدولية، أو التي تقوم بالتوريد للشركات الدولية، أن تمارس معايير مواطنة الشركات والسلوك الحسن إذا كانت تريد أن تتجح في التنافس مع الموردين أو مقدمي الخدمات الآخرين على المستوى العالمي. ومن المتوقع، مع زيادة وعي وانفتاح المستهلكين المصريين، أن تتبع تلك الشركات نفس الممارسات السليمة عند التعامل مع السوق المحلية بالإضافة إلى الأسواق الدولية.

## V. الأطراف المعنية في منظومة مواطنة الشركات

يعد مصطلح "الأطراف المعنية" مصطلحاً عاماً يشمل كل المجموعات المهتمة اهتماماً مباشراً أو غير مباشر بالشركة. وهناك عدة مجموعات من "الأطراف المعنية" بالنسبة للشركات من منظور مواطنة الشركات، ويتم تقسيم الأطراف المعنية إلى أطراف معنية أساسية، وأطراف معنية ثانوية.



الشكل 2: خريطة الأطراف المعنية في منظومة مواطنة الشركات<sup>10</sup>

### أهمية الأطراف المعنية الأساسية

تتمثل الأطراف المعنية الأساسية في من يساهمون إسهاماً كبيراً في نجاح الشركة أو يتأثرون تأثيراً مباشراً وكبيراً من القرارات التي تتخذها. ويمكن التعرف على تلك الأطراف الأساسية إذا أمعنا النظر في مقولة أن "المساهم الذي يرضى عن الأداء المالي للشركة يؤدي إلى ظهور عميل مستهلك مخلص لمنتج الشركة مما يؤدي بدوره إلى كسب موظف يبدي اهتماماً كبيراً بعمله". ومن هذه المقولة يمكننا أن نتعرف على الأطراف الأساسية المعنية، تلك الأطراف التي تمثل أكبر أهمية بالنسبة لأية شركة.<sup>11</sup>

## IV-3. التعلم والتحفيز

دراسة حالة 3:

طورت جميع الشركات الواردة كمثال في هذا الدليل حسبا الخاص بالمسؤولية تجاه المجتمع والعاملين بها من خلال أنشطتها الحالية، كما نجحت في تحديد الفجوات بين مجال النشاط الذي تعمل به وبين المجتمع الذي تنتج فيه.

التحليل:

تمثل هذه الخطوة أولى الخطوات التي يتعين على أي شركة القيام بها لتكون مواطناً اعتبارياً صالحاً، بأن تترك الفجوات القائمة بين مجال النشاط الذي تعمل به والمجتمع الذي تنتج فيه، إذ إن ذلك يساعد في تحديد الأهداف التي ستسعى إليها أية شركة، كما أنها ستساعد المجتمع على تفهم أن القطاع الخاص لم يوجد من أجل تحقيق ربح وحسب، بل للمساعدة في رفع مستويات المعيشة، بالإضافة إلى تقليل الفجوات على المدى الطويل. وهو ما سيؤدي حتماً إلى قيام القطاع الخاص بتولي دور أكبر في السنوات القادمة.

يمكن أن تؤدي ممارسات مواطنة الشركات إلى تعزيز الإبداع والتجديد بين العاملين، وهو ما يؤدي مباشرة إلى حصول الشركة على منافع أكيدة، ويمكن أن تشجع الكثير من أرباب العمل في المجتمع على تنمية مهارات العاملين. فقد استخلصت مجموعة من الدراسات أن العمل التطوعي وغيره من أشكال المشاركة من قبل العاملين والموظفين ساعد في الارتقاء بكفاءتهم بما في ذلك قدرتهم على العمل الجماعي، والتعاون والتخطيط، والتواصل وإدارة المشروعات وحل المشكلات، وإعداد الموازنات، ومهارات الاستماع بين العاملين المشتركين بتلك المبادرات. وفي دولة مثل مصر، حيث تشكو العديد من الأعمال من غياب مهارات التواصل الشخصي بين العاملين بسبب هيكل النظام التعليمي المصري، ستستفيد الشركات من تبني وتنفيذ برامج تشرك العاملين في أنشطة تقع خارج نطاق مجال الوظيفة.

كما يمكن أن يكون العاملون الملتزمون والمحفظون أكثر تجديداً وحيوية. وتميل الشركات التي تنتهج ممارسات مسؤولة اجتماعياً إلى طرح قواعد من شأنها زيادة ولاء العاملين والتزامهم. ويمكن لتلك القواعد أن تساعد في جذب وتوظيف العمالة والاحتفاظ بها وتحفيزها على تنمية مهاراتها وتشجيع العاملين على السعي وراء المعرفة من أجل تعلم سبل جديدة لخفض التكاليف وتحديد الفرص الجديدة لتعظيم الفوائد على الشركة واستغلالها، ولعل هذا يمثل فائدة غير مباشرة، وإن كانت ملموسة، تعود على الشركة على المدى الأطول.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يحقق الاستثمار الذي تقوم به الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات درجة كبيرة من التواصل والاتصال بشبكات جديدة داخل المجتمع الذي تعمل فيه. والأهم من ذلك أنه يمنح الشركات آفاقاً واقعية واسعة تساعدها في التواصل مع المجتمعات سريعة التغير التي تعمل فيها، وبالتالي تكون مطلعة على الأحداث الجارية فيما يتعلق باحتياجات ومطالب المستهلكين المتغيرة. كما يمكن أن يساعد ذلك في التعرف على فرص جديدة في الأسواق وتوفير فرص أمام العاملين بها للتعرف على طرق عمل جديدة ودفعهم لاستغلال طاقاتهم وتحقيق إمكاناتهم. وأخيراً، يمكن أن يشجع هذا النوع من الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية والمواطنة قيام روح العمل الجماعي المشترك بين مختلف إدارات الشركة مما يمكنهم من وضع أهداف وغايات مشتركة.

10 - تحليل شركة برايسووترهاوس كوبرز للخدمات الاستشارية (PwC)

11 - ارجع إلى العبارة الشائعة: <http://www.executionmih.com/tips/shareholder-customer-employee>

تنتهج أسساً أخلاقية أفضل، فما إن يقتنع المساهم/ المستثمر بأن الشركة تمارس معايير أخلاقية سليمة تتسق مع معايير مواطنة الشركات، حتى تتزايد احتمالات استثماره في تلك الشركة مما يحقق لها منفعة مباشرة نتيجة حسن السمعة ويزيد من قيمة علامتها التجارية.

تتمثل المهمة الأساسية لمعظم الشركات في تعظيم قيمة المساهم، غير أن إخفاق بعض الشركات في العصر الحديث أظهر أن نجاح الشركة في تعظيم قيمة السهم ينطوي على تعزيز درجة الرضا بين الشركاء والمساهمين وليس فقط بين العاملين والمستهلكين.

إن صورة الشركة واسمها التجاري في العصر الحديث هما من أكثر الأصول قيمة، وإذا حاولت الشركة أن تلبى احتياجات واهتمامات العديد من الأطراف ما بين عميل وموظف ومالك ومساهم، فإنها ستمكّن من تجنب الإضرار بصورتها واسمها التجاري، وستفادي خسارة يمكن أن تحدث في حجم المبيعات.

#### 1-V-4. الموردون

تتزايد أهمية الموردين بالنسبة للشركات نظراً للتطورات العالمية الناجمة عن التعاقدات الخارجية ونمو التجارة الدولية، ويتزايد تأثير الشركات العالمية على مورديها حيث يمكن للشركات العالمية أن تلزم مورديها ببعض الممارسات السليمة حتى تتجنب أضراراً يمكن أن تقع على الشركة الأم في حال عدم التزام الموردين بتلك الممارسات، مثل حالة شركة نايكي التي أوضحتها آنفاً.

وعلى الرغم من أن تطبيق معايير قياسية على المستوى الصناعي أو على مستوى السياسات يعد الأهم بالنسبة للشركة مقارنة بالمورد، فإن الشركات الناجحة تعزز استخدام هذه الممارسات السليمة وتوسع نطاق تطبيقها من خلال تدريب مورديها على تطبيق تلك الممارسات، بل قد يصل الأمر في بعض الشركات إلى إدارة سياسات بعينها في موقع المورد مباشرة.

#### التحليل:

وضعت هذه الشركة معايير قياسية صحيحة للتطبيق الداخلي، ولكنها عندما نظرت إلى خريطة الشركاء الخاصة بها، أدركت أن مورديها هم ثاني شريك مؤثر، بعد العاملين لديها. ونظراً لسلطتها التفاوضية نتيجة مكانتها بالسوق، نجحت في توسيع تطبيقات مواطنة الشركات لتصل إلى أحد الأطراف المعنية الأساسية وهم موردي الشركة، مما مكن الشركة "ب" من إدارة المخاطر المرتبطة بالمجال الذي تعمل به، كما أنها نجحت في مساعدة شركات أخرى على أن تطبق بعض معايير وممارسات المواطنة الصالحة.

#### دراسة حالة 5:

وضعت الشركة "ب" معايير قياسية قوية لمتبعيها العاملين بالشركة كما يتبعها مورديها نظراً لطبيعة مجال نشاطها. وقد كان للشركة "ب" تلك السلطة على مورديها نظراً لمكانتها في السوق وكونها المقدم الوحيد لمنتج معين في البلد؛ مما حول لها سلطة تفاوضية أكبر على مورديهم، واتفقت الإدارة سريعاً على أنه حتى تصبح شركتهم مواطناً اعتبارياً مسؤولاً، فعليهم أن يديروا جميع مخاطر شركائهم لكي تظهر بالصورة الصحيحة في المجتمع وتحافظ على المعايير الأخلاقية الخاصة التي تبنتها الشركة.

## 1-V. الأطراف المعنية الأساسية

### 1-V-1. العاملون

تضطلع الشركات بمسؤولية أخلاقية تجاه العاملين بها؛ لأن العاملين يستحقون معاملة عادلة من حيث التوظيف وفرص ومعايير الترقى. كما تتوقع الشركات من المديرين التنفيذيين أداء دورهم باجتهاد وأمانة، لاسيما فيما يتعلق بأمور الموظفين المالية، مثل المزايا التي يحصل عليها العاملون. ويمكننا التأكيد على أن الموظف الذي يشعر بالرضا جراء التزام شركته بمعايير المسؤولية الاجتماعية والمواطنة، يتفوق في ايجابية واهتمامه ومساهمته في الإنتاج عن غيره من الموظفين العاملين لدى شركات لا تتمتع بنفس القدر من المسؤولية الاجتماعية.

#### إطار الحالة 4:

وضعت الشركة "ج" برنامج مسؤولية اجتماعية للشركات يهدف إلى مساعدة العاملين بها من خلال تأسيس "صناديق تمويل خاصة" يساهم فيها جميع العاملين بالشركة بصورة منتظمة ويتقاسمون حصيلتها عند الحاجة. فحين يحدث حادث على سبيل المثال لأي من العاملين أو أفراد أسرهم أو يكونوا في حاجة ماسة لتلك الأموال نتيجة ظرف طارئ، طيب، يمكن الصرف من هذا الصندوق. وحتى يتمكن العاملون من المساهمة في حصيلة الصندوق، قامت الشركة برفع رواتبهم حتى يمكنهم المساهمة فيه بقيمة الزيادة في الراتب.

#### التحليل:

كان لدى الشركة نية سليمة في مساعدة العاملين بها على إظهار التكافل فيما بينهم والاعتناء ببعضهم البعض. وعلى الرغم من أن هذا السلوك لا يندرج بأي حال من الأحوال تحت توصيف المسؤولية الاجتماعية أو مواطنة الشركات، فإنه لا يزال جهداً محموداً، يتمثل في محاولة سد فجوة يعاني منها المجتمع.

غير أن تنفيذ هذا البرنامج لم ينتج عن منهج صحيح اتبعته الشركة، لأن الشركة لم تقم بتحليل هيكل الشركة أو وضع برنامج لتلبية احتياجات العاملين داخل الشركة والمجتمع خارجها. وحتى الآن، لم تتمكن مثل تلك الشركات التي أدخلت بعض البرامج دون التفكير في الهياكل المؤسسية من اكتساب ثقة العاملين بالقر الكافي.

### 1-V-2. المستهلكون

يمكن أن يعزى زيادة انتشار الوعي الأخلاقي للمستهلكين على مدى سنوات مضت إلى انتشار المعرفة بالقضايا المتعلقة بمواطنة الشركات. فنتيجة لانتشار التكنولوجيا وتزايد العولمة، انتعشت عمليات التصنيع في العديد من البلدان النامية، وتزايد وعي المستهلكين حول العالم ومعرفتهم بالآثار المترتبة على الرخاء الاجتماعي والبيئي نتيجة أسلوب إدارة الشركات، وكان لانتشار هذا الوعي أثر على قرارات المستهلكين اليومية بالشراء من شركة معينة من عدمه.

### 1-V-3. المساهمون/ المستثمرون

تضطلع الشركات بمسؤولية أساسية تجاه مساهميها أو ملاكها، تتمثل في تعظيم الأرباح غير أنه في السنوات الأخيرة، تزايد وعي المساهمين والمستثمرين بأولويات المجتمع الأخلاقية والمعنوية، ويتضح ذلك من خلال اتجاه المساهمين/ المستثمرين، نحو وضع أموالهم في شركات



في السنوات الماضية والتي تمثلت في زيادة مستوى التدخل الحكومي وعدم تمتعها بحقوق كافية تضمن استقلالها. غير أننا نشهد حالياً تغيراً كبيراً في القوانين الحاكمة لتأسيس النقابات وعملها، نتوقع أن يؤدي إلى زيادة تفعيل دور النقابات العمالية والمهنية بما يجعلها شريكاً رئيسياً في علاقات العمل وعملية التنمية بصفة عامة.

### 3-2-V. منظمات المجتمع المدني

أصبحت منظمات المجتمع المدني لاعباً مهماً في معظم دول العالم سواء المتقدمة أو النامية، ويشار إلى تلك المنظمات في مجموعها بالقطاع الثالث، مقابل القطاع الخاص من جانب، والقطاع العام من الجانب الآخر. وتتضمن تلك المجموعة من المنظمات: المنظمات الأهلية غير الحكومية، والمنظمات غير الهادفة للربح، ومنظمات المجتمع المدني الأصغر، أو المجموعات المكونة داخل أحد المجتمعات أو إحدى المناطق الجغرافية التي تشترك مباشرة مع المجتمع في تنفيذ برامج للتنمية هذا المجتمع بعينه، كما تشمل منظمات التنمية الدولية التي تشارك في برامج التنمية المحلية.

ومع أن معظمها تخدم المجتمع مباشرة، تركز بعض المنظمات غير الحكومية على تطوير منظمات أعمال ومساعدتها على الوصول إلى مستويات أكثر نضجاً. كما تمثل جمعيات الأعمال شكلاً من أشكال وصورة من صور منظمات المجتمع المدني، التي تأسست أساساً للتعبير عن مصالح أعضائها بصورة جماعية لحشد التأييد حول مصالحهم، ودعم الشركات الأعضاء بها من خلال إرساء السياسات والتشريعات التي تضمن لها بيئة عمل تتسم بالتنافسية والعدالة في تطبيق القانون، ومساعدة الشركات الأعضاء على تطبيق أفضل الممارسات والسياسات التي من شأنها نمو تلك الشركات وتعزيز قدرتها التنافسية. كما تقوم تلك الجمعيات بمساعدة الشركات على تطبيق أفضل الممارسات في مجال مواطنة الشركات من خلال وضع المعايير وعرض الأمثلة الناجحة وبرامج التدريب، في جهودها لتعزيز ممارسات العمل وتعزيز نجاحها في أي بلد. وينطوي هذا النوع من الشركاء على أهمية لقدرة أي شركة على أن تكون مواطناً اعتبارياً صالحاً، وذلك لقدرة على التوجيه وتقديم المعرفة وتنسيق جهود الشركات، وفي نهاية الأمر التأثير في مجتمع الأعمال الذي تمارس نشاطها داخله. وثمة اعتقاد خاطئ في الاقتصادات الصاعدة والدول النامية بأن جمعية الأعمال تمثل مجتمع الأعمال في دولة بعينها أو قطاع بعينه، غير أن صوت جمعية الأعمال في أي دولة لا يعبر إلا عن أعضائها فقط، هي صوت أعضائها، وبالتالي يتضح سبب تباري جمعيات الأعمال في اجتذاب أعضاء جدد للانضمام لعضوية الجمعية.. فكما زاد عدد أعضاء الجمعية، كلما كانت الجمعية أكثر صدقاً وكفاءة وفعالية في تحديد اهتمامات مجتمع الأعمال والتعبير عن مصالح هذا المجتمع بصورة متوازنة لا تتضارب بل تتكامل مع مصالح المجتمع ككل.

## VI. مواطنة الشركات في البلدان النامية

قد يتصور القارئ أن موضوع مواطنة الشركات وتناول قضاياها هو من باب الرفاهية غير الواقعية، وأنه موضوع ليس له الأولوية في بلاد تعاني من مشاكل متعددة ومن قطاع خاص حديث العهد لا

## 2-V. الأطراف المعنية الثانوية

### 1-2-V. الإعلام

تقع على الإعلام مسئولية هائلة تجاه المجتمع وتجاه الشركاء في الشركة والمساهمين بها، تتمثل في منحهم الثقة في الجهود التي تبذلها الشركة لوضع وتطبيق معايير المواطنة الصالحة. كما ينهض الإعلام بأثر بالغ في نجاح برامج مواطنة الشركات في جميع أنحاء البلاد، من خلال تقديمه الصور الإيجابية التي تؤثر مباشرة في إسهامات جميع الأطراف المعنية. كذلك يتحمل الإعلام مسئولية كبيرة، تتمثل في تقديم رؤية متوازنة لممارسات العمل، بإبرازه قيمة الممارسات الأخلاقية السليمة، بالإضافة إلى عرضه السلوكيات السلبية وأثرها المجتمعي. وتشمل الأمثلة تغطية الأحداث العامة لجمعيات الأعمال وأفكارها والسياسات التي تدعو إليها أو عرض نماذج مثلى لمجتمع الأعمال وكيفية انعكاس تلك الممارسات على المجتمع بكامله. ولا يفوتنا في هذا الصدد أن نلفت الانتباه إلى ضرورة تفكير ممثلي المؤسسات الإعلامية - في الاقتصادات الصاعدة- في العلاقات التي تتطوي على تضارب في المصالح قبل الدخول في علاقة عمل مع الشركات.

### 2-2-V. النقابات العمالية والمهنية

نهضت النقابات العمالية على مدى السنين بدور رئيسي في مساعدة الشركات على فهم مسئولياتها تجاه واحد من أهم الأطراف المعنية الأساسية، ألا وهم العاملون. ويساعد التواصل مع النقابات العمالية على إدراك الفوائد التي تعود على الشركات نتيجة ممارسة معايير المواطنة ونتيجة سياساتها وتصرفاتها تجاه عمالها.

وتعد النقابات العمالية والمهنية منظمات للعمال والمهنيين تجمعت معاً بغية الوصول إلى أهداف مشتركة، مثل تحسين ظروف العمل وتحسين الدخل، والحصول على الحقوق الأساسية، إما من أصحاب العمل أو في مجال النشاط ككل.

وتتبنى النقابات العمالية أو المهنية جهود حشد التأييد للحقوق التي يتمتع بها العاملون في البلد، كما أنها تساعد في تنظيم سبل الحوار بشأن الخلافات بين العاملين وأرباب العمل والحكومة. وتمثل تلك النقابات طرفاً من الأطراف الأساسية المهمة في منظومة مواطنة الشركات؛ بسبب تأثيرها على مستويات رضا العاملين، حيث أن مستوى الرضا لدى العامل من أهم عناصر في نجاح العمل.

وتتكون النقابة العمالية أو المهنية من خلال قيادة يتمثل دورها في التفاوض مع صاحب العمل في نشاط بعينه نيابة عن أعضائها، وقد يتضمن هذا التفاوض مع أصحاب الأعمال قضايا تتعلق بالأجور وقواعد العمل وإجراءات الشكوى والتعيين والفصل من العمل وترقي العمال والمزايا التي يحصلون عليها من الشركات التي يعملون بها وسياسات الأمن والسلامة.

وقد أصبحت النقابات العمالية والمهنية على مدى القرن الماضي مهمة جداً للاقتصادات في العالم، غير أن النقابات في مصر وبلدان الشرق الأوسط بصفة عامة تميزت بصغرها النسبي وابتعادها نوعاً ما عن تحقيق أهدافها الصحيحة؛ نظراً للقواعد التي تحكمت في طبيعتها تأسيسها

## ليتوانيا

عملت ليتوانيا منذ أن حصلت على استقلالها عن الاتحاد السوفيتي عام 1990، على توطيد علاقاتها الخارجية مع دول أوروبا الغربية، حتى نجحت في الانضمام إلى عضوية الاتحاد الأوروبي عام 2004. وحتى تحصل ليتوانيا على عضوية الاتحاد الأوروبي، لم تقتصر شروط الانضمام على الوصول لليتوانيا إلى اقتصاد مستقر فحسب، بل ديمقراطية مستقرة أيضاً تحترم حقوق الإنسان وسيادة القانون؛ إذ إن كلا الأمرين أساسى لتطبيق مواطنة الشركات.

وحتى تقوم الشركات في ليتوانيا بتبني معايير وممارسات مواطنة الشركات، لا يقتصر التعاون بين ليتوانيا والمؤسسات الدولية على التعاون مع مؤسسات الاتحاد الأوروبي، بل تعناه إلى تبني مبادرات أخرى مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة، حيث أسست ليتوانيا "الشبكة الوطنية لأعمال المسؤولة اجتماعياً"، والتي تهدف إلى تطوير استراتيجيات عمل الشركات. وتعمل الشبكة بوصفها منتدى للشركات المسؤولة على المستوى المجتمعي تقوم فيه الشركات بمناقشة قضاياها وتبادل الخبرات والتعلم. كما أطلق برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مشروعاً في عام 2009 بعنوان "إنشاء أنظمة مراقبة وتقييم أداء للمسؤولية الاجتماعية للشركات"، ويسعى هذا المشروع إلى تعزيز أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات في الدول حديثة الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي من خلال وضع معايير ووسائل لقياس التزام الشركات بتطبيق معايير مواطنة الشركات في ليتوانيا.

### القوى الدافعة:

- المعايير القياسية لعضوية الاتحاد الأوروبي، والرغبة في الانضمام لعضويته.
- السمعة الدولية طبقاً لمعايير تقييم الأداء الدولية.
- المبادرات الحكومية المساندة لتطبيق معايير مواطنة الشركات حتى تتوسع أثر المواطنة ومساهماتها في تنمية المجتمع.
- الوعي المتنامي بالاستثمار المسئول اجتماعياً في ليتوانيا.
- المبادرات والبرامج الدولية مثل الميثاق العالمي للأمم المتحدة.
- الشركات متعددة الجنسيات.

### قضايا مهمة

- الديمقراطية.
- حقوق الإنسان.
- تنمية المجتمع.

### المبادرات المحلية الحالية:

وضعت حكومة ليتوانيا عام 2008 مسودة للبرنامج الوطني للمسؤولية الاجتماعية للشركات، ويهدف البرنامج إلى خلق بيئة أعمال من شأنها تمكين الشركات في ليتوانيا من ممارسة مسؤولياتها المجتمعية وتطبيق معايير مواطنة الشركات.

## البرازيل

لم تكن الشركات العاملة بالبرازيل تعي دائماً أهمية مواطنة الشركات ومسئولياتها، لكنها على مدى السنوات الأخيرة، ومع الانتعاش الملحوظ في الاقتصاد البرازيلي وتزايد اعتمادها على صناعة الصادرات والتعاقدات الخارجية، أصبح هناك حافزاً للشركات البرازيلية لكي تغو مسؤولة اجتماعياً تجاه مجتمعها أكثر من ذي قبل. ولأن منتخب كرة القدم البرازيلي يعد من أفضل منتخبات العالم، مثلت الرياضة مجالاً مهماً أمام الشركات في البرازيل، حيث ركزت العديد من الشركات في البرازيل عند وضع برامج مواطنة الشركات على الرياضة وكرة القدم تحديداً حتى يبتعد الشباب البرازيلي عن العصابات الإجرامية، التي تمثل بعضاً من القضايا الكبيرة التي تعاني منها الحكومة.

يزال يتحسس طريقه للنمو وفاقد للقواعد المؤسسية في بيئة أعمال غير ناضجة تتسم بانتشار الفساد. ولكن الدليل يبين لنا من خلال عدة أمثلة أن مجتمع الأعمال -بغض النظر عن حجمه أو حدائته ودرجة نموه- في البلدان النامية في جميع أنحاء العالم، بدأت في اتخاذ خطوات لا يستهان بها في تطبيق ممارسات المواطنة الصالحة للشركات. ويتناول هنا أمثلة لثلاث دول، تعرض أهمية ممارسات مواطنة الشركات في الاقتصادات الصاعدة حديثاً من إفريقيا وأوروبا الشرقية وأمريكا الجنوبية.

## جنوب أفريقيا

تُصنف شركات جنوب إفريقيا على أنها الأكثر تبنيًا للمسؤولية الاجتماعية مقارنة بمثيلاتها في بلدان أخرى. ولعل البنية التحتية القانونية التي لا تزال في مراحل تطورها الأولى هي أحد العناصر التي ساعدت على تبني الشركات في جنوب إفريقيا لبرامج المسؤولية الاجتماعية. واتضح هذه الممارسة، على وجه الخصوص، بعد انتهاء الفصل العنصري، حيث بدأت الشركات في جنوب إفريقيا بالمشاركة في التنمية المجتمعية، ومنذ ذلك الحين وممارسة الشركات لدورها المجتمعي في ازدهار كبير.

وفي الماضي حين كانت العنصرية تسود جنوب إفريقيا، كانت ممارسات مواطنة الشركات بها محبودة إلى حد كبير وتختصر في الاستثمار الاجتماعي الذي كانت الشركات تترجمه على هيئة نشاط خيري يركز على مشروعات التعليم والصحة. أما اليوم، فالشركات تتحرك باتجاه منهج أكثر تكاملاً يركز على التنمية المستدامة ويربطها بمبادرات وبرامج من شأنها ترسيخ مبادئ الحوكمة على جميع المستويات العامة والخاصة والأهلية.

### القوى الدافعة:

- التشريعات الحكومية، لاسيما سياسات "التمكين الاقتصادي لنوى البشرة السوداء" و"مدونة كنج" الخاصة بالحوكمة.
- تقييم الأداء طبقاً للتصنيفات والمعايير الدولية.
- تأثير أسواق المال الدولية.
- الوعي المتنامي بالاستثمار المسئول اجتماعياً في جنوب أفريقيا.
- المبادرات الدولية مثل الميثاق العالمي الصادر عن الأمم المتحدة.
- الشركات متعددة الجنسيات.

### قضايا مهمة

- التغير المناخي.
- حقوق الإنسان.
- تنمية المجتمع.

### المبادرات الحالية:

**تقرير كينج حول حوكمة الشركات** وهو تقرير يصدر عن لجنة كينج بشأن حوكمة الشركات، حيث أصدرت اللجنة وثيقتين منذ بدء إنشائها. وثيقة كينج الثانية عام 2002 والثالثة عام 2009 وقد تم في الوثيقتين تكييف أوضاع حوكمة الشركات في جنوب إفريقيا حسب التغيرات التي طرأت في المعايير الدولية القياسية والسياسات الدولية. وقد طالبت بورصة جوهانسبرج جميع الشركات المسجلة بها بالالتزام بالمعايير الواردة في وثيقة كنج الثالثة الصادرة عام 2009.

**مؤشر الاستثمار المسئول اجتماعياً (مايو 2004) الذي يتم استخدامه من قبل بورصة جوهانسبرج:** حتى يتم إدراج الشركات ببورصة جوهانسبرج بوصفها شركات مسؤولة اجتماعياً، يتعين عليها أن تفي بالحد الأدنى من المعايير في ثلاث جوانب: أولاً الالتزام بمعايير الاستدامة والبيئة، وثانياً الاعتراف بمعايير حقوق الإنسان وتطبيقها، وثالثاً إقامة علاقات إيجابية مع الأطراف المعنية.

كما يوضح الجدول التالي أدناه اختلاف مستوى ودوافع ممارسات مواطنة الشركات في تلك الدول.

الدوافع لتبني مواطنة الشركات - مقارنة بين الدول			
البرازيل	ليتوانيا	جنوب أفريقيا	
X	√	√	الإصلاحات الحكومية التي تُمكن الشركات من ممارسة المواطنة
√	√	√	الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية التي تُمكن من ممارسة مواطنة الشركات
√	√	√	المشروعات الصغيرة والمتوسطة التي تمارس بعض برامج مواطنة الشركات
√	√	√	الشركات المحلية الكبيرة التي تنفذ برامج لمواطنة الشركات
√	√	√	الشركات متعددة الجنسيات التي تنفذ برامج لمواطنة الشركات
√	√	√	الضغط من المواطنين للاشتراك في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات
X	X	√	الاضطرابات الاجتماعية / السياسية
√	√	√	الصراعات العرقية
مرتفع	متوسط	مرتفع	مستوى الفساد
مرتفع	متوسط	متوسط	احترام حقوق الإنسان
√	√	√	التعاون مع المنظمات الدولية لصالح تطبيق معايير مواطنة الشركات
مرتفع	متوسط	منخفض	دور الإعلام في الكشف عن السلوك غير الأخلاقي للشركات أو ممارستها للفساد

وعلى الرغم من أن القطاع الخاص في البرازيل شهد تراجعاً كبيراً في التسعينيات من القرن الماضي، إلا أنه الآن يعتبر أهم عامل في نجاح الاقتصاد البرازيلي مما لاقى تقديراً كبيراً ومساعدة من الحكومة البرازيلية.

#### القوى الدافعة:

- الحوار بين الأطراف المعنية داخل الشركات وخارجها.
- الضغط من المجتمع والمنظمات الأهلية غير الحكومية.
- المعايير والمقاييس والتصنيفات المعتمدة مثل مؤشر استدامة الشركات بسوق مال ساو باولو.
- الإعلام والرياضة.
- التصدير والاعتماد على العمالة الداخلية في عمليات التصنيع.

#### قضايا مهمة:

- البيئة (التركيز على منطقة الأمازون).
- محاربة الفساد.
- ظروف مكان العمل.
- الجريمة.

في الجدول التالي، مقارنة بين أربع دول نامية من بينها مصر تمر كل منها بمرحلة مختلفة من مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي.

مقارنة الشركات <sup>12</sup>					
	ليتوانيا	جنوب أفريقيا	البرازيل	مصر	
الناتج المحلي الإجمالي لكل فرد	\$ 10,200	\$ 5,800	\$ 7,500	\$ 2,400	
السكان	3,545,319	49,109,107	201,103,330	80,471,869	
الكثافة السكانية (عدد الأشخاص / كم <sup>2</sup> )	51	40	23	78	
معدل نمو السكان	-0.276%	-0.051%	1.166%	1.997%	
التلوث (000 طن متري)	11,574	344,590	327,858	127,130	
معدل البطالة	13.7%	24%	8.1%	9.4%	
العمر الافتراضي للحياة الدراسية	16	13	13	10	
معرفة القراءة والكتابة	99.6%	86.4%	88.6%	71.4%	
الصحة / الأمراض المعروفة	فيروس التهاب الكبد (أ) و (ب)	الإيدز/البلهارسيا	الإيدز/السل	البلهارسيا	