

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

إدارة الأعمال

المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية: الإشكاليات والمقترحات

**Social Responsibility of Family Business: Problems and Proposals**

إعداد

نهى نظمي عبدالله جعبري

بإشراف

د. محمد محمد عمرو

قدمت هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية

الدراسات العليا في جامعة الخليل

2016م

## إجازة الرسالة

"المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية: الإشكاليات والمقترحات"

Social Responsibility of Family Business: Problems and Proposals

إعداد الباحثة

نهى نظمي عبدالله جعبري

إشراف

د. محمد عمرو

نُوقِشت هذه الرسالة وأجيزت

يوم الإثنين بتاريخ 2016/4/25م، الموافق 18 رجب لسنة 1437 هـ.

### أعضاء لجنة المناقشة

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

1. د. محمد عمرو (مشرفاً ورئيساً)

2. د. عطية مصلح (ممتحناً خارجياً)

3. د. سمير أبو زنيد (ممتحناً داخلياً)

## الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه

إلى الذي أقتدي بخطوات رسمه

عيناً سهرت ويدا تعبث، زرعت وحق لك الحصاد

أبي الحبيب.....

إلى مدرسة الحب والحنان

إلى من جعلت تحت أقدامها الجنان

إلى ضياء قلبي ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء

أمي الحبيبة.....

إلى أخي وأخواتي وأصدقائي وأقربائي وزملائي ومن مَدَّ يد العون والمساعدة

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.....

الباحثة: نهى نظمي جعبري

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وعلى آله وأصحابه أجمعين.

يقول الله تعالى ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ (سورة ابراهيم آية 7). ويقول عليه الصلاة والسلام:

﴿ لا يشكر الله من لا يشكر الناس ﴾ (الارنؤوط، صفحة 313)، وانطلاقاً من هذا الهدي

القرآني والنبويّ أتوجه بالشكر الخاص إلى أستاذي الفاضل الدكتور: محمد عمرو، على تفضله

بالإشراف على هذه الدراسة، وعلى نصائحه وتوجيهاته القيمة.

والشكر موصول كذلك إلى الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، وتقديم النصائح

الهامة، وأخص بالذكر الدكتور سمير أبو زيد، والدكتور محمد الجعبري، والدكتور محمد عوض،

والدكتور إسلام حسونة، والدكتور يوسف أبو فارة، والأستاذ أحمد الزعاري، والأستاذ نائل سيد

أحمد، فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الكرام.

وأتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التمويل والإدارة

وكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلكم مني عظيم الشكر وجزيل الامتنان.

أتقدم بالشكر والتقدير لجميع زميلاتي وزملائي في مديرية التربية والتعليم في الخليل.

أتقدم بالشكر والتقدير إلى جميع الدوائر والمؤسسات وأخص بالذكر غرفة وتجارة وصناعة

محافظة الخليل، وزارة الاقتصاد، وزارة البيئة، الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، الشركات

العائلية الذين قدموا لي يد العون والمساعدة لإنجاز هذه الدراسة.

وأخيراً الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إتمام هذا الجهد بشكل مباشر أو غير مباشر، و لكم

مني عظيم الشكر والعرفان.

الباحثة: نهى نظمي جعبري

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة                                     | الموضوع                                      | التسلسل الفرعي | الرقم الرئيسي |
|--|--|----------------|---------------|
| 1  | إجازة الرسالة                                |                |               |
| 2  | الإهداء                                      |                |               |
| 3  | شكر وتقدير                                   |                |               |
| 4  | فهرس المحتويات                               |                |               |
| 7  | فهرس الجداول                                 |                |               |
| 8  | فهرس الأشكال                                 |                |               |
| 9  | فهرس الملاحق                                 |                |               |
| 10   | الملخص باللغة العربية                        |                |               |
| 11   | الملخص باللغة الإنجليزية                     |                |               |
| الفصل الأول : الإطار العام للدراسة             |  | -              | 1             |
| 13   | المقدمة                                      | 1.1            |               |
| 14   | مشكلة الدراسة                                | 1.2            |               |
| 16   | أسئلة الدراسة                                | 1.3            |               |
| 17   | أهمية الدراسة                                | 1.4            |               |
| 18   | أهداف الدراسة                                | 1.5            |               |
| 18   | حدود الدراسة                                 | 1.6            |               |
| 19   | مصطلحات الدراسة                              | 1.7            |               |
| الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة |  | -              | 2             |
| 25   | المبحث الأول : الإطار النظري                 | 2.1            |               |
| 25   | مقدمة  | 2.1.1          |               |
| 25   | تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية              | 2.1.2          |               |
| 27   | مفهوم المسؤولية الاجتماعية                   | 2.1.3          |               |
| 29   | الفرق بين المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري | 2.1.4          |               |
| 30   | أبعاد المسؤولية الاجتماعية                   | 2.1.5          |               |
| 31   | مبادئ المسؤولية الاجتماعية                   | 2.1.6          |               |

|  |   |        |   |
|--|---|--------|---|
| 33                                       | التجارب الدولية والمحلية في مجال المسؤولية الاجتماعية | 2.1.7  |   |
| 37                                       | التسويق الأخضر  | 2.1.8  |   |
| 39                                       | التلوث البيئي   | 2.1.9  |   |
| 41                                       | دور القطاع الخاص في تحقيق المسؤولية الاجتماعية        | 2.1.10 |   |
| 42                                       | مفهوم الشركات العائلية                                | 2.1.11 |   |
| 43                                       | مميزات وأهمية الشركات العائلية                        | 2.1.12 |   |
| 45                                       | التحديات التي تواجه الشركات العائلية                  | 2.1.13 |   |
| 45                                       | حوكمة الشركات العائلية                                | 2.1.14 |   |
| 46                                       | الشركات العائلية في فلسطين                            | 2.1.15 |   |
| 49                                       | المبحث الثاني: الدراسات السابقة                       | 2.2    |   |
| 49                                       | مقدمة   | 2.2.1  |   |
| 50                                       | الدراسات المحلية                                      | 2.2.2  |   |
| 57                                       | الدراسات العربية                                      | 2.2.3  |   |
| 63                                       | الدراسات الأجنبية                                     | 2.2.4  |   |
| 69                                       | خلاصة الدراسات السابقة                                | 2.2.5  |   |
| 70                                       | أهم ما يميز الدراسة الحالية                           | 2.2.6  |   |
| الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها |   | -      | 3 |
| 73                                       | مقدمة   | 3.1    |   |
| 73                                       | منهج الدراسة  | 3.2    |   |
| 74                                       | جمع البيانات والمعلومات                               | 3.3    |   |
| 74                                       | مجتمع الدراسة   | 3.4    |   |
| 76                                       | أدوات الدراسة   | 3.5    |   |
| 83                                       | إجراءات تطبيق أدوات الدراسة                           | 3.6    |   |
| 84                                       | المعالجة الإحصائية                                    | 3.7    |   |
| 85                                       | متغيرات الدراسة                                       | 3.8    |   |
| 85                                       | محددات الدراسة  | 3.9    |   |
| الفصل الرابع : نتائج الدراسة             |   | -      | 4 |
| 88                                       | مقدمة   | 4.1    |   |
| 88                                       | عرض نتائج المقابلات                                   | 4.2    |   |

|   |                                 |       |   |
|---|---------------------------------|-------|---|
| 92                                      | عرض نتائج أسئلة الدراسة         | 4.3   |   |
| 92                                      | عرض نتيجة السؤال الرئيس         | 4.3.1 |   |
| 93                                      | عرض نتائج أسئلة الدراسة الفرعية | 4.4   |   |
| 93                                      | عرض نتيجة السؤال الفرعي الأول   | 4.4.1 |   |
| 96                                      | عرض نتيجة السؤال الفرعي الثاني  | 4.4.2 |   |
| 99                                      | عرض نتيجة السؤال الفرعي الثالث  | 4.4.3 |   |
| 102                                     | عرض نتيجة السؤال الفرعي الرابع  | 4.4.4 |   |
| 105                                     | عرض نتيجة السؤال الفرعي الخامس  | 4.4.5 |   |
| 108                                     | عرض نتيجة السؤال الفرعي السادس  | 4.4.6 |   |
| الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات |                                 | -     | 5 |
| 111                                     | مقدمة                           | 5.1   |   |
| 111                                     | ملخص نتائج الدراسة              | 5.2   |   |
| 112                                     | مناقشة نتائج المقابلات          | 5.3   |   |
| 117                                     | مناقشة نتائج أسئلة الدراسة      | 5.4   |   |
| 133                                     | مناقشة التوصيات                 | 5.5   |   |
| قائمة المصادر والمراجع                  |                                 | -     | 6 |
| 140                                     | المراجع العربية                 | 6.1   |   |
| 143                                     | المراجع الأجنبية                | 6.2   |   |
| 144                                     | المواقع الإلكترونية             | 6.3   |   |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الموضوع   | جدول          |
|------------|---|---------------|
| 48         | عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية في فلسطين، حسب المحافظة والكيان. | جدول رقم (1)  |
| 75         | شركات مجتمع الدراسة   | جدول رقم (2)  |
| 76         | خصائص مجتمع الدراسة الديموغرافية  | جدول رقم (3)  |
| 79         | معاملات الثبات  | جدول رقم (4)  |
| 81         | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج  | جدول رقم (5)  |
| 85         | مفتاح التصحيح الخماسي   | جدول رقم (6)  |
| 92         | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري/ السؤال الرئيس  | جدول رقم (7)  |
| 93         | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري/ السؤال الأول   | جدول رقم (8)  |
| 96         | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري/ السؤال الثاني  | جدول رقم (9)  |
| 99         | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري/ السؤال الثالث  | جدول رقم (10) |
| 102        | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري/ السؤال الرابع  | جدول رقم (11) |
| 105        | الوسط الحسابي و الانحراف المعياري/ السؤال الخامس  | جدول رقم (12) |
| 107        | عدد أقسام المسؤولية الاجتماعية في الشركات المبحوثة  | جدول رقم (13) |



## فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | الموضوع  | الشكل       |
|------------|--|-------------|
| 31         | هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية                             | شكل رقم (1) |
| 136        | نموذج مقترح لتطبيق المسؤولية الاجتماعية                    | شكل رقم (2) |
| 137        | المفتاح التوضيحي للنموذج المقترح                           | شكل رقم (3) |
| 137        | الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (اتجاه العاملين)   | شكل رقم (4) |
| 138        | الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (اتجاه المستهلكين) | شكل رقم (5) |
| 138        | الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (اتجاه المجتمع)    | شكل رقم (6) |
| 139        | الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (اتجاه البيئة)     | شكل رقم (7) |
| 139        | خطوات لتطبيق النموذج المقترح                               | شكل رقم (8) |

## فهرس الملاحق

| رقم الصفحة | الموضوع  | ملحق          |
|------------|--|---------------|
| 146        | نموذج أسئلة المقابلة   | ملحق رقم (1)  |
| 147        | ترميز المقابلات  | ملحق رقم (2)  |
| 148        | الاستبانة  | ملحق رقم (3)  |
| 155        | قائمة بأسماء المحكمين  | ملحق رقم (4)  |
| 156        | كتاب من الجامعة إلى وزارة الاقتصاد   | ملحق رقم (5)  |
| 157        | كتاب من الجامعة إلى وزارة البيئة   | ملحق رقم (6)  |
| 158        | كتاب من الجامعة إلى غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل                                  | ملحق رقم (7)  |
| 159        | كتاب من الجامعة إلى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني                                 | ملحق رقم (8)  |
| 160        | معلومات حول الشركات العائلية في الخليل/ جدول صادر من غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل | ملحق رقم (9)  |
| 164        | دليل إرشادي لتطبيق نموذج المسؤولية الاجتماعية المقترح                                | ملحق رقم (10) |
| 170        | نموذج لتقييم المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية                                | ملحق رقم (11) |

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العائلية في فلسطين اتجاه (العاملين، المستهلكين، المجتمع، والبيئة)، والتطرق إلى الإشكاليات التي تقف عائقا أمام هذه الشركات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وتقديم مقترحات وتوصيات إلى الجهات المعنية، لتجاوز هذه الإشكاليات، وقد تم اختيار مدينة الخليل كدراسة حالة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق الهدف الرئيس استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في مدينة الخليل التي انطبقت عليها الحدود المكانية والموضوعية للدراسة - مقر عمل الشركة مدينة الخليل، على أن يكون عدد العاملين فيها خمسين فأكثر - حيث كان عددها عشر شركات عائلية من مدينة الخليل، وتم اتباع أسلوب المسح الشامل لجميع الشركات التي تنطبق عليها الشروط، من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مدراء الشركات، وتصميم استبانة وزعت على جميع رؤساء الأقسام العاملين في الشركات المبحوثة، وبلغ عددها خمسا وثمانين استبانة وتم استرداد ثلاثا وثمانين استبانة فقط.

خلصت الدراسة إلى أن أغلب الشركات العائلية في مدينة الخليل تفتقر إلى قسم مختص بالمسؤولية الاجتماعية، و لكنها تمارس المسؤولية الاجتماعية تحت مظلة أقسام أخرى، وتبين أن الشركات تلتزم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل مرتفع اتجاه (العاملين، المستهلكين، المجتمع، والبيئة)، وأظهرت الدراسة أن الشركات العائلية تخلط بين العمل الخيري ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما اتضح أيضا أن الشركات العائلية تواجه مشاكل داخلية وخارجية عديدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وقد قامت الباحثة بتطوير نموذج مقترح لتطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات العائلية في مدينة الخليل.

أوصت الدراسة إلى ضرورة إيجاد قسم مختص بالمسؤولية الاجتماعية داخل الشركة، وتعزيز ثقافة تنظيمية متضمنة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتكثيف جهودها نحو الاهتمام بالمستهلكين، والتعاون مع الجهات ذات العلاقة على نشر الوعي حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وتحفيز الحكومة للشركات العائلية في فلسطين كي تهتم بالمسؤولية الاجتماعية، من خلال برامج تعزيزية، ومنح امتيازات للشركات الملتزمة بتطبيقها.

## **Abstract**

### **Social Responsibility of Family Business: Problems and Proposals**

The study aims at identifying the extent of the application of the concept of social responsibility by family businesses in Palestine. The study touched upon the problems reducing the ability of these businesses to implement the four pillars of social responsibility (employees, customers, the community, and the environment) and makes suggestions and recommendations to the concerned authorities to overcome these obstacles. The researcher chose the city of Hebron as a case study.

As to achieve the goal of the Study, the researcher used the descriptive approach. The targeted population of the study was the Palestinian family businesses that met the study's spatial and objectivity conditions; namely businesses based in Hebron and that the number of its employees is fifty and above. The number of targeted businesses was ten family businesses from the city of Hebron. The researcher conducted personal interviews with business executives while designing a questionnaire distributed to all heads of departments working in the targeted businesses. Number of questionnaires distributed was 85 and 83 of them were completed and recovered by the researcher for analysis.

The study concluded that most of the family businesses in the city of Hebron lack a specialized department dealing with social responsibility. These businesses, though, exercise social responsibility but under the umbrella of other departments of the business. The study also found that these businesses are highly committed to applying social responsibility towards its employees, customers, community and the environments despite the confusion between the concept of philanthropy and that of social responsibility. It also turned out that family businesses face many internal and external problems in the application of the concept of social responsibility.

The study recommended the need to find a specialist and independent department of social responsibility within the family business. It also suggested the strengthening of the organizational culture to accept social responsibility as integral part of its programming. That is in addition to intensifying the businesses efforts towards favoring the interests of customers and cooperating with the relevant authorities to raise awareness about social responsibility. On the other hand, the study places part of the responsibility on the relevant governmental entities as it needs to motivate family-based businesses in Palestine to adopt social responsibility as a mode of action via promotional programs and via granting specific privileges for businesses that are committed to apply this concept.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- 1.1 المقدمة
- 1.2 مشكلة الدراسة
- 1.3 أسئلة الدراسة
- 1.4 أهمية الدراسة
- 1.5 أهداف الدراسة
- 1.6 حدود الدراسة
- 1.7 مصطلحات الدراسة

## 1.1 المقدمة:

الشركات على اختلاف حجمها ونوعها تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية -بشكل عام- (داودي، 2007)، فهي تحرص كل الحرص على استمرارية وجودها المادي والمعنوي بأجمل صورة في أذهان المتعاملين معها، مهما كلفها ذلك، وهذا ليس بالأمر السهل والبسيط، لكن يمكنها تحقيقه من خلال قيامها بدراسة بيئتها الخارجية لمعرفة التهديدات المتوقعة لتجنبها، والفرص المتاحة لاستغلالها، ودراسة بيئتها الداخلية لتحديد نقاط الضعف لتفاديها، ونقاط القوة لتعزيزها، وذلك من أجل تعزيز مكانتها التنافسية.

مع التوجهات الحديثة، لم يعد دور الشركات مقتصرًا على تحقيق الربح فقط، بل تعداه ليطول جوانب مختلفة من الحياة اليومية ويؤثر فيها، وإن كان تحقيق الربح هو الهدف الحقيقي، لكن ذلك لا يغني الشركة عن القيام بواجباتها اتجاه المجتمع والمتعاملين معها، فالיום يقع على عاتق الشركات مسؤولية تجاه المجتمع أكثر من أي وقت مضى، لمساهمتها الفاعلة في زيادة رفاهية المجتمع، وتحسين نوعية الحياة، وتحقيق نمو اقتصادي، وتقديم اجتماعي، وحماية للبيئة. (AFED، 2015). التطوير و التغيير المستمر في بيئة الأعمال، وثورة المعلومات والتكنولوجيا، والمنافسة الشديدة، بات يلزم الشركات بإحداث تحسينات مستمرة من أجل البقاء، والمثابرة للوصول لأفضل مستويات الأداء، والقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة، لزيادة حصتها ومكانتها السوقية، من خلال (كسب ثقة الجمهور، وإرضاء أصحاب المصالح- داخل الشركة وخارجها- والاهتمام بالمستهلكين ومراعاة أذواقهم واهتماماتهم، واحترام ثقافة المجتمع، والمواظبة على اتخاذ الجودة نهجا لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وحماية البيئة

والموارد الطبيعية، والحد من هدر الطاقة، ورعاية حق الأجيال القادمة، وتقليل المخلفات والانبعاثات) وهذا كله يؤدي بدوره لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة.

ولا يقل دور الشركات العائلية عن أهمية دور الشركات المساهمة الكبرى في الاقتصاد الفلسطيني، فهي اللبنة الأساس لبنائه، والرافد الأكبر للقطاع الخاص-الصناعي والتجاري-في فلسطين، وهي تحافظ على استمرارية وتطور القطاع الخاص وتمنع انهياره، وانسجاماً مع اتجاهات الإدارة الحديثة نحو الاهتمام بأصحاب المصالح، فقد ازداد الاهتمام عالمياً بمسألة حماية المستهلكين بعد تفجر الأزمة المالية العالمية سنة 2008 (المستقبل، 2016).

لقد تنامي لدى الشركات العائلية شعورها بمسئوليتها اتجاه المجتمع كفرد من أفرادها، فبدأت بالمشاركة في مبادرات تعود بالنفع عليها وعلى المجتمع ككل، لتحقيق تكامل بين رغبات المستهلكين وتوجهات الإدارة.

لذلك سعت الباحثة لمعرفة مدى تطبيق الشركات العائلية في مدينة الخليل للمسؤولية الاجتماعية، والتعرف على المشاكل المتعلقة بتطبيقها، وإيجاد الحلول المناسبة لذلك، وتقديم مقترحات للشركات وللجهات ذات الاختصاص لتحسين تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية، وتقديم نموذج مقترح لتطبيقه في الشركات العائلية في فلسطين.

## 1.2 مشكلة الدراسة :

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة عما كان سائداً في السنوات القليلة الماضية، فعلى الصعيد الاقتصادي نشأت أوضاع اقتصادية جديدة وتغيرات عالمية، كان لها الأثر الواضح في جميع الاقتصاديات، سواء أكانت دولاً متقدمة أم دولاً نامية، لذا أصبح من

الضروري انتهاج سبيل التنافسية من قبل الشركات، من أجل ضمان النمو والبقاء والاستمرارية لأطول مدة ممكنة، والتفوق على منافسيها، ويعتبر التحدي الرئيس الذي يواجه الشركات حديثاً، كونها حقيقة أساسية، تحدد نجاح مشاريع الشركة أو فشلها.

إن المسؤولية الاجتماعية بمجالات تطبيقها كافة (تجاه العاملين، تجاه المستهلكين، تجاه المجتمع، تجاه البيئة) تسعى لتعزيز الميزة التنافسية كوسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده الشركة لنفسها، وتحسين صورتها في أذهان المستهلكين، وذلك بالعمل على تحسين مستوى المعيشة، والارتقاء برفاهية المجتمع، والقيام بأعمال وأنشطة تتسم بطابع الاستمرارية، من أجل النهوض بالمسؤولية الاجتماعية، التي باتت جزءاً من إستراتيجية الشركات للتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة، وتنفيذ مشاريع تنموية مصممة كجزء من أهداف الشركة مع الاهتمام بالجانب البيئي، واحترام قوانين العمل، وتطبيق المواصفات القياسية، وتحقيق الأهداف المنشودة منها، المؤدية في نهاية المطاف إلى زيادة أرباح الشركة، واستقطاب أكفأ الموارد البشرية.

إن ازدياد عدد الشركات وازدياد حدة التنافس فيما بينها دفعها أن تعمل جاهدة من أجل الحفاظ على سمعتها، وزيادة ولاء العاملين للشركة، وتعميق ثقة المتعاملين وأصحاب المصالح معها، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة التي تسعى للحفاظ على الموارد، واستغلالها الاستغلال الأمثل دون هدر أو تفريط بحقوق وموارد الأجيال القادمة، ويتجلى ذلك في تطبيقها المسؤولية الاجتماعية، والذي بدوره يعزز موقفها التنافسي ويعتبر ميزة تنافسية ويزيد من حصتها السوقية.

الاقتصاد الفلسطيني هو اقتصاد ناشئ، والشركات العائلية والمشاريع الصغيرة هي المكون الرئيس لهذا الاقتصاد ويقع على عاتق الشركات جزءاً كبيراً في المساهمة في تطوير الاقتصاد وتنميته، والمشاركة في قضايا المجتمع، فالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يمثل الاهتمام بالبعدين:



الاقتصادي والاجتماعي معا، فمن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في استكشاف إذا كانت الشركات العائلية في مدينة الخليل تطبق المسؤولية الاجتماعية وتلتزم بها، حيث تمثلت مشكلة الدراسة الحالية بـ "المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية، الإشكاليات والمقترحات".

### 1.3 أسئلة الدراسة :

إن السؤال الرئيس لهذه الدراسة هو:

ما مدى التطبيق والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية؟ ويرتبط بهذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، وهي:

- 1- ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة؟
- 2- ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين؟
- 3- ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع؟
- 4- ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة؟
- 5- ما الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية؟
- 6- ما المقترحات التي يمكن التوصل إليها؟

## 1.4 أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة فيما يأتي :

1. إن هذه الدراسة من الدراسات النادرة -في حدود علم الباحثة- حيث تطرقت لموضوع حديث تم تداوله خلال العقد الماضي، فأغلب الدراسات تناولت المنظور الاجتماعي، أو كان موضوعها الشركات المساهمة وليس الشركات العائلية.
2. إبراز أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية اتجاه (العاملين، والمستهلكين، والمجتمع، والبيئة) والالتزام بها، والتعرف على الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم التوصل إلى نتائج وتوصيات تسهم في تحسين وتطوير أداء الشركات العائلية.
3. تسليط الضوء على أهمية دور الشركات العائلية في القطاع الخاص، والذي يعد من أكبر القطاعات إسهاماً في دعم الاقتصاد الفلسطيني.
4. تزويد المكتبة العربية بدراسة تناولت موضوعاً حديثاً، قد يحظى باهتمام الباحثين وتعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في مجال المسؤولية الاجتماعية، خاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة.
5. تتبع أهمية هذه الدراسة في إمكانية وضع متخذي القرارات في الشركات المبحوثة في أحدث ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات تسهم في مساعدتهم في وضع برامج أكثر ملاءمة ومواكبة لبيئة الأعمال الحالية.

6. تطوير أنموذج مقترح يعد بمنزلة إطار عام لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية، ويكون موجها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وتحسين جودة مخرجات الشركات وبالتالي تعزيز مكانتها التنافسية في أسواقها.

#### 1.5 أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي:

1. التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين.
2. التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين.
3. التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.
4. التعرف على مدى التزام الشركات العائلية بتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.
5. توضيح الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مدينة الخليل.
6. الوصول لمقترحات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية.

#### 1.6 حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات العائلية التي مقر عملها مدينة الخليل فقط.
2. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة من شهر نيسان 2015 إلى شهر نيسان 2016.
3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مدراء الشركات العائلية في مدينة الخليل ورؤوساء الأقسام فيها.

4. الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة الحالية موضوع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية التي عدد العاملين فيها خمسون عاملاً فأكثر في مدينة الخليل، من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام فيها، ومجالات تطبيقها اتجاه -العاملين، والمستهلكين، والمجتمع، والبيئة- والتعرف على الإشكاليات التي تواجه الشركات، ولتقديم مقترحات للجهات ذات العلاقة، واقتراح نموذج من وجهة نظر الباحثة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية.

## 1.7 مصطلحات الدراسة

### 1.7.1 المسؤولية الاجتماعية:

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة : الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً، والإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وعائلاتهم، وكذلك المجتمع المحلي، والمجتمع ككل ( World Business Council for Sustainable Development، 2015).

وفي تعريف آخر لها - كما عرّفها غرفة التجارة العالمية - بأنها جميع المحاولات التي تسهم في مبادرة منشآت القطاع الخاص ، لتحقيق التنمية في الجوانب : التعليمية، والصحية، والاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية، تبعا لاعتبارات أخلاقية واجتماعية (International Chamber of Commerce، 2015).

### 1.7.2 الشركات العائلية:

كما عرفت مجلة الأحكام العدلية في المادة (1329): هي الشركة التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، وتركز على أهمية القرارات الاستراتيجية بالشركة ومن يتخذها، أي السيطرة الإدارية والمالية على الشركة، إذ تُنسب الشركة العائلية إلى شخص واحد هو مؤسسها، ومنه اكتسبت شهرتها التجارية، إلى أن تتوارث الأجيال المتعاقبة على مؤسس هذه الشركة (عماوي، 2015).

### 1.7.3 الضرر البيئي:

كما عرفه قانون البيئة الفلسطيني رقم "7" لسنة 1999 بشأن البيئة: هو الضرر الناجم عن ممارسة أي نشاط يؤدي إلى إلحاق أضرار بالصحة العامة والرفاه العام والبيئة (البيئة، 1999، صفحة 15).

### 1.7.4 التنمية المستدامة:

كما عرفته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية: "هي التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساومة على قدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم" (عبدالرحمن، 2015).

### 1.7.5 المواصفة ايزو 26000:

عبارة عن مواصفة دولية تعطي إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية، ومن المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها، في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والنامية، وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية، وتساعد في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسئول اجتماعيا، والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة (محسن، 2013).

#### 1.7.6 المواصفة ايزو 14000:

هي إحدى المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للتقييس، وهي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطور والتحسين في نظام حماية البيئة، وتشجيع تَبْنِي إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوى في هذه المؤسسات، بحيث تصبح جزءاً من نظامها ( Arab British Academy for Higher Education، 2015).

#### 1.7.7 الميزة التنافسية:

هي مدى قدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها تتفوق فيها على منافسيها، وتتمثل في التكلفة وسعر منتجاتها، أو تقديم منافع مميزة في الخدمة، مقارنة مع المنافسين، والتركيز على المنتجات المماثلة مع المنافسين (Porter, 2007).

#### 1.7.8 الحصة السوقية:

هي نسبة مبيعات المنظمة الكلية بالنسبة لمبيعات القطاع الذي تعمل به، أو بالنسبة لإجمالي مبيعات السوق خلال فترة زمنية معينة، ويستخدم هذا القياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة مقارنة مع السوق والمنافسين.

(<http://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp>)

#### 1.7.9 التسويق الأخضر:

مصطلح حديث في علم التسويق، ويقصد به التسويق النظيف أو التسويق البيئي، لأنه يعمل على توصيل المنتج النهائي للمستهلك بشكل منتج بيئي نظيف خال من التلوث أو الخداع والغش، وهدفه أن يتحول التسويق من علم يهدف إلى الربح إلى علم يساعد الناس في اتخاذ قرارات شرائية قائمة على رسالة تسويقية هادفة بعيدة

عن الاستغلال، والاهتمام بحماية البيئة وخفض النفايات في الإنتاج والتعبئة والتغليف (سلطان بن محمد المالك، 2012).

#### 1.7.10 المنشأة الفردية:

هي المنشأة التي يملك رأسمالها شخص طبيعي واحد، وفي الغالب يديرها بنفسه، وهذا النوع من المنشآت لم يرد في القانون الأردني ولا الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

#### 1.7.11 أنواع الشركات كما ورد في المادتين "9" و"39" من قانون الشركات

الأردني رقم 12 لعام 1964

- شركة عادية عامة: الشركة التي يكون جميع الشركاء فيها مسؤولين بصفة شخصية، وبالتضامن والتكافل، عن ديون الشركة وجميع عقودها والتزاماتها، ويسمى هذا النوع من الشركات أحياناً بشركات التضامن.
- شركة عادية محدودة: هي شركة تشتمل على نوعين من الشركاء، الأول: شريك عام أو أكثر، ويكون مسؤولاً بصفة شخصية، وبالتكافل والتضامن عن ديون الشركة والتزاماتها، والثاني شريك أو أكثر محدودي المسؤولية، وكل منهم مسؤول بقدر رأسماله الذي دفعه في الشركة.
- شركة مساهمة خصوصية: شركة تتألف من عدد من الأشخاص لا يقل عن اثنين، ولا يزيد عن خمسين، ويكون كل شريك ملزماً بديونها والالتزامات المترتبة عليها بمقدار حصته في رأس المال.

• شركة مساهمة عامة محدودة: شركة يتألف رأسمالها من أسهم قابلة للتداول، وتطرح للاكتتاب العام، وتكون مسؤولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة (قانون الشركات الاردني رقم 12 للعام 1964).

ومن خلال التعريفات السابقة، اجتهدت الباحثة بالتوصل إلى تعريف للمسؤولية الاجتماعية بما يتناسب مع الدراسة وكان على النحو الآتي:

هي جهود وإسهامات ومبادرات إيجابية من قبل الشركات سواء أكانت مادية أم عينية، قائمة على فهم متطلبات واحتياجات المجتمع المحلي والتفاعل معها، من خلال تبني استراتيجيات وصياغة إجراءات ملائمة، وخلق مناخ للتعاون، وتعزيز ثقافة تنظيمية تحث على تطبيقها، والمشاركة بفاعلية مع المتغيرات (العاملين، المستهلكين، المجتمع، البيئة)، ورفع درجة الوعي حول الدور التشاركي في إحداث التنمية المحلية والمحافظة على استدامتها، وزيادة شعور المستهلكين بالرضا والولاء، وضرورة الحفاظ عليها بالسبل والوسائل كافة، لضمان استمرارية هذه الأنشطة وتطويرها، من أجل تحقيق المصلحة العامة للمجتمع الفلسطيني.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

## المبحث الأول:

### 2.1 الإطار النظري

#### 2.1.1 مقدمة

ظهرت مفاهيم حديثة تساعد وتساهم في خلق بيئة عمل تمكن الشركة من التعامل مع التطورات السريعة في النواحي الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية في دول العالم، وكانت أهمها المسؤولية الاجتماعية، والتي تذكر الشركات بمسئولياتها وواجبها اتجاه مجتمعها الذي تنتسب إليه، وبمساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وتحسين الظروف المعيشية، وبذلك لم يعد تقييم شركات القطاع الخاص يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك الشركات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط بل تعداه إلى مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية. لذا نجد بعض الشركات قد بادرت بتأسيس ما يسمى "صندوق المسؤولية الاجتماعية" مثل سوق فلسطين للأوراق المالية الذي تأسس عام 2006م، بهدف خدمة المجتمع الفلسطيني من خلال مشروعات عديدة تتسجم مع رؤية السوق (سوق فلسطين للأوراق المالية، 2007).

#### 2.1.2 تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوماً حديثاً بعدما تعاضم دور المجتمع المدني، وتزايدت قناعة المسؤولية في مؤسسات القطاع الخاص في الجهود التنموية بالنظر للمجتمع بأنه وحدة متكاملة، أو يفترض أن يكون مجتمعاً متعاوناً ومتراحماً ومنتجاً، وبهذه النظرة المسؤولة بدأت المسؤولية الاجتماعية تتبلور لتأسيس نشاط داعم ومساند للجهود الحكومية.

لقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ مطلع القرن العشرين، ضمن تطور فلسفات اقتصادية، تزامنت مع الانفصال المتزايد بين الملكية والإدارة في الشركات الحديثة.

في البداية، كانت الفلسفة الاقتصادية الكلاسيكية تفترض بأن هدف الشركات الأساسي - إن لم يكن الهدف الوحيد - هو تعظيم ربحيتها دون أن تقوم بأي واجب آخر تجاه المجتمع. وكان ميلتون فريدمان MILTON FRIEDMAN في السبعينيات من القرن الماضي من أهم الاقتصاديين الذين دافعوا عن النظرة التقليدية للشركات تجاه المسؤولية الاجتماعية، إذ يرى أن المسؤولية الاجتماعية للشركة تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للمواطنين، واحترام سيادة القانون، وإن تبنّى الشركة للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها، ويزيد تكاليف العمل، وبعد ذلك بدأ مدراء الشركات في البلدان المتقدمة صناعاتها بالاهتمام بأهداف أخرى إلى جانب الاهتمام بالأرباح، مثل مصالح المستهلكين والموظفين والدائنين والجمعيات المحلية، وقد ارتبط هذا التطور بنشوء جماعات المصالح، لاسيما النقابات العمالية التي تزامنت مع تطور التشريعات الخاصة ببيئة الأعمال، فبدأت حكومات هذه الدول بمنح إعفاءات ضريبية للتبرعات المقدمة من الشركات والجمعيات لأعمال الخير، الأمر الذي شجع الشركات على تخصيص حصة من أرباح الأعمال الاجتماعية، مستفيدة من الإعفاءات والحوافز المادية، خلال الخمسينيات والستينيات من هذا القرن، ومع تكريس الانفصال بصورة متزايدة ما بين الملكية والإدارة -والذي ميز الشركات العملاقة- بدأت جماعات الحقوق المدنية وجمعيات حماية المستهلكين وغيرها من الحركات الاجتماعية بالتأثير على سلوك الشركات عن طريق مراقبة الآثار البيئية للصناعات الكبيرة، ومستوى جودة المنتجات للتأكد من خلوها من المواد الضارة، وازدادت فعالية جماعات الضغط

وتعاضد دورها، الأمر الذي أُلزم الشركات بتطوير سياساتها في مجال الاستخدام، وتبعه تطوراً في أنظمة الرقابة والحماية ضد التلوث، وازداد الاهتمام بالحد من هدر الطاقة (http://islamselect.net/mat/98299، 2011).

ومع تزايد الحاجة إلى وضع ضوابط ومعايير للتأكد من مراعاة هذه الشركات للمصلحة العامة، قام علماء الإدارة والاقتصاد بتطوير قواعد ملموسة لقياس مسؤولية الشركات الاجتماعية، حيث يرى رجل الاقتصاد PAUL SAMULLSON أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين: الاقتصادي والاجتماعي معاً (الاسرج، 2015).

ومع الاهتمام المتزايد بتطبيق المسؤولية الاجتماعية توجهت الشركات لإدراجها ضمن إستراتيجيتها، ووضعها على سلم أولوياتها، لتحصل على ميزة تنافسية مستدامة، ولا تتحقق هذه الميزة إلا بمساندة المجتمع للمنظمة وتقبله لإستراتيجيتها، مما دعا إلى وجود تعريف إجرائي لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة للمنظمة، ويفيد بأنها "الإستراتيجية التي تركز على الخصائص والأبعاد الاجتماعية في كل عنصر من عناصر إستراتيجية المنظمة أي في كل جانب من جانبي: الصياغة ومتطلبات التنفيذ، مؤكدة على أن النشاطات الاجتماعية المرافقة هي كل مكونات البيئة الاقتصادية (إستراتيجية الأعمال) والبيئة الاجتماعية (الإستراتيجية الاجتماعية) للمنظمة" (سعيد و الباوي، 2010).

### 2.1.3 مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية بشكل عام: تعني أن يكون الفرد مسؤولاً عن تصرفاته وسلوكه، ويتحمل نتائجها، وملزماً بتبعاتها المختلفة، فيكون للشخص سواء أكان اعتبارياً، أم معنوياً، مسؤوليات عديدة، تتنوع بين مسؤوليات اجتماعية واقتصادية وبيئية، وعليه أن يوازن بينها جميعاً.

أما بالنسبة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، فلا يوجد تعريف متفق عليه، فكلّ يعرفها حسب منظوره، فقد عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل" (الاسرج، 2015).

وقد عرّف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال على أنها: التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل، لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة، ويخدم التنمية في آن واحد (الشايح، 2012).

ويعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها: مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها، وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي، لا يستلزم سنّ القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤوليتها اتجاه المجتمع (الاسرج، 2011).

وقد عرّفها ليز ماو **LIZ MAW** الرئيس التنفيذي لمنظمة غير ربحية على أنها: ممارسة الأعمال التي تنطوي على المشاركة في المبادرات تعود بالنفع على المجتمع ككل (Fallon, 2015).

وقد عرّفها كل من بوري وأشوك **PURI & ASHOK** على أنها: مجموعة شاملة من السياسات، والممارسات، والبرامج، التي تتكامل مع عمليات الإنتاج في المنظمة، وتحمل المسؤولية حول التصرفات الحالية والسابقة ونتائجها وآثارها المستقبلية، وتكون المسؤولية

الاجتماعية فعالة من خلال تحقيق نجاح تجاري بوسائل تحترم الأخلاق والقيم والبيئية الطبيعية (Puri & Ashok, 2013).

وترى الباحثة بأن جميع التعريفات السابقة تُجمع على أن المسؤولية الاجتماعية، هي: أنشطة لمنظمات الأعمال اتجاه أصحاب المصالح بشكل عام سواء داخل الشركة ام خارجها وخلق قيمة اضافية لهم، وتكون بشكل اختياري للشركة، وتلتزم بتطبيقها أخلاقيا ومن تلقاء نفسها، مما يعود عليها بالمنفعة المادية والمعنوية، وتتسم هذه الأنشطة بالاستمرارية مع الالتزام بحماية البيئة، والتصرف بشكل أخلاقي، والمساهمة في تنمية المجتمع، وتطويره، وحماية الموارد الطبيعية والبيئية، من أجل الحفاظ على أفضل صورة للشركة في أذهان المجتمع، وتعزيز ميزتها التنافسية، وزيادة حصتها السوقية، وهذا لا يتحقق إلا بمساندة المجتمع للشركة.

#### 2.1.4 الفرق بين المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري

بالرغم من أن العمل الخيري والتطوعي يعتبر بداية جيدة لممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات، إلا أنه لا يندرج في إطارها، لوجود اختلافات عديدة بينهما، وأولها: أن الهدف من المسؤولية الاجتماعية هو الاستدامة في خدمة المجتمع، وتكون مبادرات طويلة المدى، وترجمة لرسالة الشركة وأهدافها، بينما العمل الخيري أهدافه قصيرة المدى، ويعنى بفترة معينة لتحسين ظروفها المعيشية، وقيام الشركة بمثل هذه المساعدات أو الأنشطة لا يكون ضمن رسالتها، وإنما أمر عرضي غير متكرر، ولا يكتسب صفة الديمومة مهما كان حجمه ونوعه، فلا يكون بديلا عن المسؤولية الاجتماعية، لأنها جزء وشكل من أشكالها، ومكمل لها، وهي أشمل وأوسع، فالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركات تكون ضمن خطة ومنهج معد مسبقاً، ولها مخصص مالي في الموازنة المالية، ودور اجتماعي واضح في تحقيق التنمية، والنهوض بالمستوى الاقتصادي في المجتمع ككل.

وعلى الرغم من ذلك، فإنه مازال هنالك خلط في مفهوم المسؤولية الاجتماعية داخل قطاع واسع، وخاصة في الشركات والمؤسسات، كما أن هنالك خلطاً بين العمل الخيري (الإحسان) والعلاقات العامة من جهة، والمسؤولية المجتمعية من جهة أخرى، ويمكن توضيح الفرق بين مفهومي الإحسان والمسؤولية المجتمعية، بأن الإحسان - غالباً - ذو طابع فردي، بينما تتطلب المسؤولية المجتمعية وجود منهجية، وخطّة نابعة من تقديرات دقيقة لأولويات ومواضيع ذات علاقة بالاحتياجات الفعلية، لذا فإن لها ديمومة أكبر، وبالتالي تأثير أكثر (عواد، وآخرون، 2014).

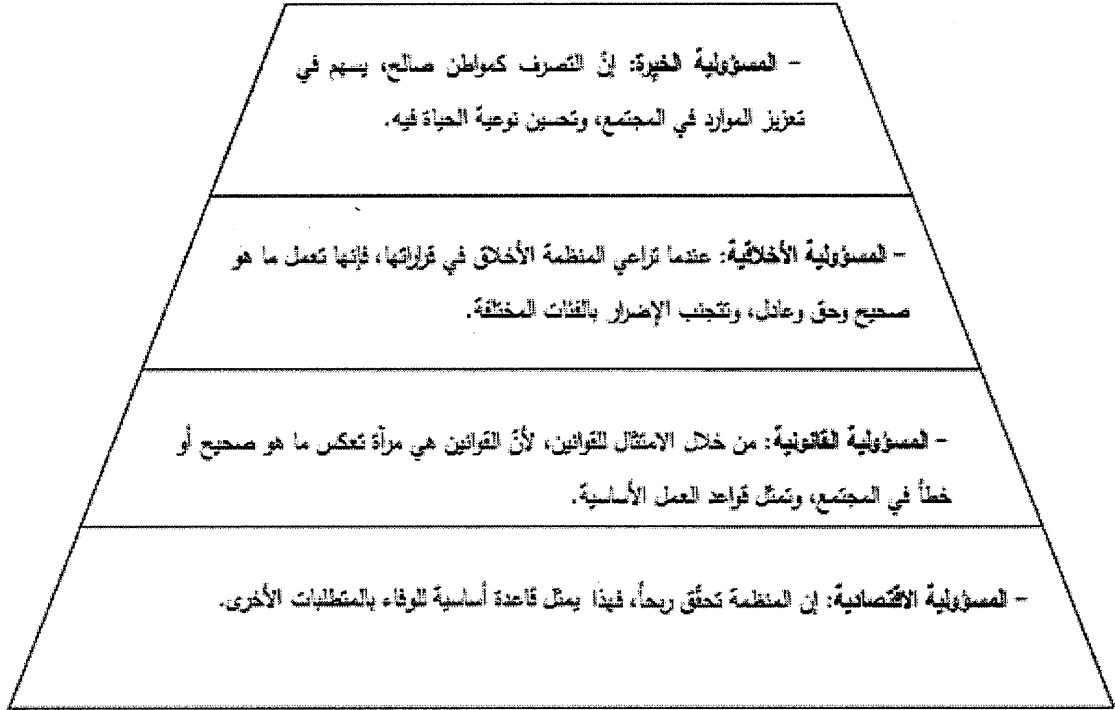
### 2.1.5 أبعاد المسؤولية الاجتماعية

سعى العديد من الكتّاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، على سبيل المثال (Pride & Ferrell) أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت فيما يأتي:

- المسؤولية الإنسانية : أن تكون المنظمة صالحة، وتعمل على الإسهام في تنمية تطوير المجتمع، وتحسين نوعية الحياة .
- المسؤولية الأخلاقية : أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وتمتّع عن إيذاء الآخرين.
- المسؤولية القانونية : أي التزام المنظمة بتنفيذ القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية، وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون .
- المسؤولية الاقتصادية : بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصادياً، وإن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين (بوبكر، 2014).

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (CARROLL) يشير إليها بأربعة أبعاد، هي: البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري، كما هي موضحة في الشكل أدناه :

الشكل رقم (1) : هرم كارول (CARROLL) للمسؤولية الاجتماعية



(الغالبى و العامري، 2005)

## 2.1.6 مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على تسعة مبادئ، وهي :

### المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي:

أي أن تقوم المنشأة على حماية البيئة وإعادة إصلاحها، والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى، ودمج ذلك في العمليات اليومية.



## المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات:

ويعني أن تعمل المنشأة على تطوير وتنفيذ المواقف والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة.

## المبدأ الثالث: المساءلة والمحاسبة:

يتطلب هذا المبدأ إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة، بطرق وفتحات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

## المبدأ الرابع: تقوية السلطات وتعزيزها:

أي الموازنة بين الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية من حيث مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

## المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج:

أي تعمل المنشأة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، بينما تحافظ في الوقت نفسه على الممتلكات والأصول، واستدامة هذه العائدات، وتكون سياسات المنشأة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

## المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل:

ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية، وترقية القوى العاملة وتطويرها على المستويات الشخصية والمهنية، بما أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل، فهذا يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع، وتوفير بيئة عمل آمنة وصادقة، وخالية من المضايقات.

## المبدأ السابع: العلاقات التعاونية:

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل، وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

## المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات:

أن تستجيب المؤسسة لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين، وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات، وقيمة للخدمات، بما في ذلك الالتزام الشديد بالكمال، وإرضاء الزبائن وسلامتهم.

## المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي:

أي أن تعمل المنشأة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه، وأن تراعي ثقافة هذا المجتمع واحتياجاته، وتلعب المنشأة دوراً يتسم بالإيجابية، والتعاون، والمشاركة لجعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال (مخلوف، 2011).

### 2.1.7 التجارب الدولية والمحلية في مجال المسؤولية الاجتماعية

تبعاً للتطورات والمتغيرات السريعة والتحديات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تواجه الكوكب في الوقت الراهن، وأثرها على المجتمع ككل، بدأ التوجه والسعي نحو تحقيق التنمية المستدامة بشكل يلبي حاجات الحاضر، دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تحقيق أهدافها، وتركز على النمو الاقتصادي المتكامل المستدام، والإشراف البيئي والمسؤولية الاجتماعية (عتاوي، 2015).

كثر الحديث في الآونة الأخيرة عن قصص نجاح شركات عالمية، تحملت مسؤولياتها المجتمعية في القضاء على أنواع معينة من الأمراض، وكمساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات البيئية مثل الفيضانات و الاحتباس الحراري، فإن مفهوم التنمية المستدامة والمؤسسات الأخلاقية بدأ ينتشر

ويتطور كثيرا في السنوات الأخيرة، إن المسؤولية المجتمعية تقوم على القيم والمبادئ والأخلاق، وتقع على عاتقنا جميعاً، لضمان استغلال ثروات هذه الأرض بطريقة آمنة، جميلة، غنية لأبنائنا وأحفادنا (الحسن، 2012).

إن تجربة أغنى رجل في العالم (بل غيتس) لم يتحدث فيها عن الحاسوب ولا عن إحداه التطورات، بل كان يتحدث عن البعوض وكيف أخذ على عاتقه هو ومؤسسته الكبرى (والتي تم تأسيسها كنوع من المسؤولية المجتمعية التي تتبناها شركته الخاصة) القضاء على الملاريا في إفريقيا عن طريق القضاء على البعوض المسبب والناقل الرئيس لهذا المرض. ومن هذا المنطلق، يقول (بل غيتس) : إننا إذا اقتنعنا بعملية التغيير، وعملنا على إيجاد الحلول لأكبر التحديات في الماضي، فإننا قادرون حتماً على ذلك الآن، إن ما يلزمنا الآن هو توحيد الجهود الدولية، ومساعدة منظمات المجتمع المدني، والإيمان بالأهداف السامية، وأن يتبنى الجميع ويطبق مفهوم المسؤولية المجتمعية، وبخاصة الدول الغنية والشركات الكبرى، فنحن جميعاً مسؤولون (زغب، دور القطاع الخاص الفلسطيني في تعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية، 2011).

وفي مثال آخر حول تطبيق شركة وول مارت Walmart للمسؤولية الاجتماعية كما ورد في تقرير المسؤولية الاجتماعية لدى الشركة على موقعها الإلكتروني، قامت الشركة بمجموعة من الأنشطة المقدمة خلال عام 2012، وأهم النتائج الإيجابية لذلك تقليل الشركة للمخلفات بمقدار 80%، وتوسعت الشركة في الإنتاج المحلي، وتم تحقيق الهدف المنشود منذ عام 2010 لمضاعفة الإنتاجية، والمشاركة بمشاريع لمساندة النساء حول العالم، وتزويد المستهلكين بالفواكه والخضار الطازجة، واستخدام 11 بليون كيلو واط في الساعة من الطاقة المتجددة، حيث احتلت شركة وول مارت Walmart ثاني أكبر طاقة متجددة خضراء ضمن برنامج شركة الطاقة

الخضراء في الولايات المتحدة، وقامت الشركة بالتبرع للمناطق المتضررة من الكوارث الطبيعية، مثل الزلازل في اليابان وساهمت الشركة في تأمين الخيام والإضاءة والأغطية والطعام والمياه لهم (Walmart، 2012).

أما بالنسبة لشركة سامسونج Samsung التي تعد من أضخم الشركات للمنتجات الرقمية والالكترونية في العالم، فقد قدمت عدة خدمات للمجتمع ضمن مسؤولية الشركة اتجاه المجتمع، ويتجلى ذلك في الرعاية الاجتماعية، حيث تقدم الشركة الدعم إلى الأفراد والمجتمعات، وتدعم التعليم العلمي والتفكير الإبداعي، وتساعد أطفال الأسر محدودة الدخل، من خلال دعم البنية التحتية للتعليم، وتنفيذ برامج في جميع المراكز التطوعية الثمانية التابعة للشركة. وقد أطلقت الشركة عام 1995 مجموعة مساهمات اجتماعية تهدف إلى تشجيع العاملين على المشاركة في المجتمع، أما مجال الثقافة والفنون، فقد قدمت الشركة الدعم الكبير للأنشطة الثقافية والفنية المتنوعة حول العالم، و قدمت مساهمات للعديد من المتاحف والمعارض في كوريا والولايات المتحدة وفرنسا، و تستضيف الشركة أحداثا ثقافية مختلفة، وبرامج من شأنها تشجيع مواهب الأطفال الفنية ودعمها، أما على صعيد المجال الأكاديمي والتعليمي فمنذ عام 2001 تعاونت الشركة مع جمعية (حركة الأسرة صديقة البيئة) لتنفيذ نماذج "المدرسة صديقة البيئة"، والتي تدعم الإدراك البيئي لدى الأطفال، وتمكنهم من اتخاذ خطوات عملية لحماية الأنظمة البيئية (عرابة و داودية، 2011).

وبالنسبة لتجربة شركة أرامكو السعودية -وهي شركة سعودية تعمل في مجالات النفط والغاز الطبيعي، والبتروكيماويات والأعمال المتعلقة بها من تنقيب وإنتاج وتكرير توزيع وتسويق البترول، وتعد أكبر شركة في العالم من حيث القيمة السوقية - فقد حافظت على الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية، وبدأت منذ منتصف الخمسينيات بتقديم برامج

وخدمات عديدة، تدرج ضمن مسؤوليتها الاجتماعية الداخلية، بهدف رفع المستوى التعليمي والصحي والمعيشي لموظفيها، فوضعت برامج للتدريب والتعليم، والابتعاث الخارجي، وأنشأت العيادات الصحية والتنقيف البيئي ومراكز الترفيه، واتفقت مع الحكومة لبناء وتجهيز مدارس بلغ عددها 144 مدرسة، ولاحقاً أنشأت الأحياء السكنية المجهزة بالبنية التحتية، وقدمت الأراضي المجانية، والقروض السكنية الميسرة للعاملين، ووسائل النقل المجاني من وإلى مناطق العمل، أما على الصعيد الآخر من المسؤولية الاجتماعية والمتعلقة بخدمة المجتمع المحلي والبيئة المحيطة: فكان للشركة دور رئيس في المساعدة بتحسين الوضع الصحي والبيئي لسكان المنطقة، في وقت كانت تنتشر فيه الأمية وقلة الوعي وندرة الخدمات الصحية، فساهمت بدرجة كبيرة في القضاء على الملاريا، التي كانت متفشية وتقضي على ثلث المواليد الجدد في عامهم الأول، وساهمت انطلاقة تلفزيون أرامكو في عام 1957م نقلة نوعية للتنقيف والترفيه، في زمن كان ينتشر فيه الأمية، وتزامن ذلك مع إصدار مجلة "قافلة الزيت"، والتي كانت مصدراً مهماً للثقافة والمعرفة، واهتمت بالتركيز على الأنشطة المعرفية المتخصصة، فأنيط بها الإشراف على إنشاء وإدارة جامعة الملك عبد الله، وبناء المراكز الثقافية، والإنشاءات الرياضية، وتقديم الأنشطة الترفيهية والتوعوية عبر المخيمات الصيفية، والخدمات التي تساهم في التنمية ورفاهية المجتمع (البراهيم، 2013).

إن الاهتمام بتبني سياسات طاقة جديدة هي حاجة ملحة ولم تعد خياراً علمياً مترفاً، ولا شك أن التوجه المحلي في الاعتماد بشكل أكبر على مصادر الطاقة المتجددة هو انسجام وتماش مع التوجهات العالمية المتزايدة لاستغلال مصادر الطاقة البديلة، ومن ضمن التجارب المحلية الناجحة، تجربة مصنع رويال **Royal** (وهي من كبرى الشركات الفلسطينية العاملة في مجال الصناعات البلاستيكية في فلسطين) حيث تم استغلال الطاقة البديلة، وجعل المصنع صديقاً

للبيئة، وتم تصميم مراوح خاصة لتوليد الكهرباء من طاقة الرياح، لتزويد المصنع بالكهرباء، إن المصنع مصمم للاعتماد بنسبة تصل إلى 20% على الطاقة البديلة، وأهم ما يميز التصميم لوحة شمسية مساحتها 50 م<sup>2</sup> مزودة بمجسات خاصة تتبع حركة الشمس، وذلك بهدف الاستفادة القصوى من أشعة الشمس طوال ساعات النهار، ومن ضمن المشاريع المستقبلية للشركة: بناء مركز التسوق، يكون الأضخم من نوعه، على مستوى الشرق الأوسط، ويحمل أفضل المواصفات العالمية من حيث التكنولوجيا المتطورة، ويعتمد على استخدام ثلاثة مصادر للطاقة المتجددة، هي: الشمس والرياح والطاقة الجوفية، وأهمها ألواح شمسية مثبتة على سطح المبنى تتبع حركة الشمس، بالإضافة لتصميم مطعم متحرك، بجانبه مراوح لتوليد الطاقة الكهربائية من حركة الرياح، وعملت الشركة على استغلال طاقة الأرض الجوفية في التدفئة، من خلال أنابيب خاصة تغوص عميقاً في الأرض، واهتمت الشركة بإعادة استخدام النفايات الناتجة عن عمليات الإنتاج، مثال ذلك إعادة استخدام أكياس التعبئة والتغليف من جديد بعد تنظيفها وصيانتها، وتقوم شركة رويال باستخدام الآلات والماكينات عالية الدقة، والتي تعتمد على مدخلات دقيقة جداً، وذلك لتقليل نسبة الخطأ، وبالتالي تقليل القطع التالفة التي تنتج عند حدوث أي خطأ (تقرير الاستدامة شركة رويال الصناعية التجارية، 2011-2012).

### 2.1.8 التسويق الأخضر

إن التسويق بشكل عام يهدف إلى اكتشاف رغبات المستهلكين، والعمل على إشباعها، وتحقيق أرباح للشركة، وإضافة قيمة للمستهلكين، مما ساهم حديثاً في ظهور مفهوم التسويق الأخضر، الذي هو ترجمة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، واستجابة للتحديات البيئية المتزايدة في ظل التطورات الحديثة، وتزامن ظهور المفهوم مع الاهتمام العالمي لحماية حقوق المستهلك، حيث يتمحور التسويق الأخضر حول التزام منظمات الأعمال بالتعامل مع السلع

صديقة البيئة، والالتزام بالمسؤولية البيئية ضمن ضوابط للمحافظة على البيئة، وعدم إلحاق الضرر بها (صمادي، 2006).

ويصف كل من Baker & Hart التسويق الأخضر بأنه نشاط يأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلكين، ومراعاة حماية البيئة الطبيعية، وقد بدأت حملات التسويق الأخضر لإلقاء الضوء حول حماية البيئة، وتخفيض المخلفات من عمليات التعبئة والتغليف، وتقليل استخدام المواد الكيماوية في الزراعة، وتقليل الانبعاثات السامة والملوثات الأخرى في الإنتاج (Baker & Hart, 2008).

وهناك العديد من الأسباب التي دعت بدورها للاهتمام بالتسويق الأخضر، كان من أهمها: تآكل طبقة الأوزون، وظاهرة الاحتباس الحراري، وانخفاض المساحات الخضراء، وظاهرة التصحر، وزيادة الكوارث البيئية مثل تسرب الأبخرة السامة في الهند عام 1984، وانفجار مفاعل تشيرنوبل بروسيا عام 1986، وحريق آبار البترول في الكويت عام 1990 (القماش، 2013).  
إن تطبيق منهج التسويق الأخضر يعتمد في نجاحه على مجموعة من الأبعاد، كالغاء مفهوم النفايات أو تقليلها، والتوجه لإنتاج سلع دون نفايات أو مخلفات، وإعادة تشكيل مفهوم المنتج، وأن يكون الإنتاج ضمن مفهوم الالتزام البيئي، والاعتماد في الإنتاج على مواد غير ضارة بالبيئة، وأن تكون العلاقة بين السعر والتكلفة واضحة، وجعل التوجه البيئي أمراً مريحاً، وذلك بجعل التسويق الأخضر ميزة تنافسية (مفري، 2014).

لقد كانت الغاية الأساسية من مواصفة ISO 14000 تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين مدخل التسويق الأخضر والمواصفة ISO 14000، فالاختلاف بينهما: أن المواصفة تركز على التطوير الهيكلي للأنشطة الداخلية سعياً نحو تحقيق هدف حماية البيئة، بينما التسويق

الأخضر يسعى نحو إرضاء الزبون، وتحقيق التمازج بين رغبات الزبائن وتوجيهات الإدارة، سعياً نحو تحقيق هدف حماية البيئة، بالاعتماد على القدرات التنافسية (البكري، 2016).

### 2.1.9 التلوث البيئي

نظراً للاهتمام المتزايد حول العالم بالبيئة وحمايتها، فقد عقدت دول العالم مؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية (COP21) بشأن تغير المناخ في باريس 2015، وبمشاركة 195 دولة بالإضافة للاتحاد الأوروبي، وقامت قناة الجزيرة الفضائية بتغطية الحدث عبر قناتها "الجزيرة مباشر"، ونقلت مجريات المؤتمر بتاريخ 12 كانون أول 2015 وكانت خلاصة التغطية أن هدف الدورة الحادية والعشرين للمؤتمر هو احتواء الاحترار المناخي تحت الدرجتين المئويتين مقارنة بالعصر ما قبل الصناعي، واحتواء درجات الحرارة المتوسطة إلى 2 درجة، ووقف هذه الزيادة إلى 1.5 درجة، مما يقلص خطر التغير المناخي، وأن تتم المراجعة كل خمس سنوات للتأكد من مدى التقدم الذي تحقق، وافتتح المؤتمر وزير الخارجية الفرنسي لوران فابيوس وأوضح بأن الاتفاق متوازن وعادل ومستدام وملزم قانونياً، ويعترف بمفهوم العدالة القانونية، ثم أشار بان كي مون الأمين العام للأمم المتحدة أن المؤتمر هو أحد أكبر الاجتماعات الدولية، وأن وثيقة اتفاق المناخ هي وثيقة تاريخية، تبشر بوضع العالم على مسار جديد، ودعا الوفود المشاركة بالعمل على حماية الكوكب، وذلك من خلال التضامن وتضافر الجهود، ودعا الدول المتقدمة للتقليل من وطأة التغير المناخي، وأن تقدم المال للدول النامية، وتوصل المؤتمر لتشكيل هيئة تشاورية تحت مسمى (لجنة باريس) بشأن مشروع الاتفاق، والتوصل إلى الالتزام بخفض الانبعاثات، وتكيف المجتمعات مع تغير المناخ القائم فعلاً، واستحداث الأنشطة الاقتصادية وفرص العمل، وتقليص الهدر والنفايات وإعادة استخدامها وتدويرها، وتحسين وسائل النقل، وزيادة التوعية والتدريب (الجزيرة مباشر، 2015).



ومن باب الحرص والاهتمام بالبيئة على المستوى المحلي: تم سنّ قانون يهدف لحماية البيئة من التلوث بكافة صورته وأشكاله المختلفة، وحماية الصحة العامة والرفاه الاجتماعي، وإدخال أسس حماية البيئة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتشجيع التنمية المستدامة للمصادر الحيوية، ورعاية حق الأجيال القادمة، والحفاظ على التنوع البيولوجي وحماية المناطق ذات الحساسية البيئية، وتحسين المناطق التي تضررت من الناحية البيئية، وزيادة الوعي الجماهيري بمشاكل البيئة (قانون رقم "7" لسنة 1999 بشأن البيئة، 1999).

وبما أن الاقتصاد الفلسطيني يعتمد على الشركات العائلية سواء التجارية أم الصناعية، فكان لكل منها مخلفاتها ونفاياتها، ولا بد من طريقة معينة - ضمن شروط خاصة - للتخلص منها دون إلحاق أي ضرر بيئي.

بعد تواصل الباحثة مع سلطة البيئة، تبين أن أكثر القطاعات الصناعية تسبباً للضرر البيئي في فلسطين هو قطاع صناعة الحجر والبلاط، فمخلفاته بحاجة لمعالجة قبل وصولها لمياه الصرف الصحي وتسربها للتربة، ومن خلال التواصل مع غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل والاطلاع على دليل الصناعات والحرف لآخر إصدار، تبين أن قطاع الصناعة والحجر يمثل نسبة 15% من إجمالي عدد المنشآت الصناعية في محافظة الخليل، وبلغ عدد المنشآت التي تعمل في مجال صناعة الحجر والرخام 490 منشأة، حيث يتنوع قطاع الحجر والرخام في المحافظة بعدة أشكال منها: إنتاج أحجار البناء وأحجار التبليط من حجر طبيعي، واستخراج الحجر الخام، وخرابة وزخرفة الحجر، وشغل الشايش والجرانيت للمطابخ والأدراج والشبابيك، وقص ودق حجر البناء، وإنتاج الحجر المعشق وحجر المقابر (دليل الصناعات والحرف، 2012).

وتبعاً لأهمية هذا القطاع فقد صدر قرار مجلس الوزراء رقم (25) لعام 2010 بنظام الشروط البيئية لمناشير الحجر والرخام، ومصانع البلاط والباطون الجاهز، ومخلفاتها تعد ضمن المخلفات الخطرة، وتلحق أضراراً كبيرة على البيئة، وقد اشترط القانون أن تقام المنشأة الصناعية داخل المنطقة الصناعية أو الأراضي التي تم تغيير صفة استخدامها إلى صناعية، وفق ما تحدده الجهات المختصة، والبعد عن المناطق الطبيعية مسافة ألف متر على الأقل، وللسلطة الوطنية الفلسطينية الحق في إصدار أي شروط أخرى تراها ضرورية لعملية صرف المياه العادمة الصناعية أو معالجتها، وعلى المنشآت الصناعية توفير وسائل الحد من الضجيج الناتج عن الأجهزة والمعدات أو أي نشاط داخل المنشأة، وتوفير أدوات الصحة والسلامة المهنية للعمال والزبائن، والالتزام بالموافقة الفلسطينية الخاصة بمستوى وشدة الصوت، وتركيب وتشغيل ما يلزم من معدات للتقليل من الانبعاث إلى المحيط (قرار مجلس الوزراء رقم (25) لعام 2010).

#### 2.1.10 دور القطاع الخاص في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

بما أن المجتمع يحوي العديد من المؤسسات الصغيرة والكبيرة التي يتأثر بها ويؤثر فيها فتقع مسؤولية تطويره على عاتق تلك المؤسسات دون استثناء، كل حسب مجاله، ولا يستثنى القطاع الخاص من ذلك مهما كان حجم ونوع الشركة.

وبعد أن كان تركيز القطاع الخاص مقتصرًا على الجانب الاقتصادي، وتحقيق أعلى مستويات الربح، أصبح اهتمامه في الآونة الأخيرة منصباً على الجانب الاجتماعي، سعياً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، لمواجهة الانتقادات والضغط المفروضة على المجتمع، وتحقيق مزايا عدة للمؤسسة، تؤدي في مجملها إلى زيادة المردود المادي، والأداء المتطور، وتحسين سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع، خاصة لدى العملاء والعاملين، وتحسين مناخ العمل، وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، مما يحدّ من الصراع بين

الإدارة والعاملين، ويزيد من ولاء العاملين وانتمائهم، وهذا يعمل على زيادة الإنتاج والربح، ودعم أفراد المجتمع لأهداف المؤسسة ونشاطاتها التنموية، والإسهام في الوصول لأهدافها، واستقطاب الكفاءات البشرية، وبناء علاقات قوية مع الحكومات، مما يساعدها على حل الإشكاليات أو النزاعات القانونية التي قد تواجهها، وتسهيل الحصول على الائتمان المصرفي، خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر في القرار الائتماني للبنوك، حيث يتم ترتيب الشركات العالمية وفقاً لدرجة مراعاتها للأبعاد المجتمعية، والاعتبارات البيئية أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي (عواد، وآخرون، 2014).

### 2.1.11 مفهوم الشركات العائلية

إن عالمنا العربي مليء بالشركات العائلية، على الرغم أنه لا يوجد تصنيف قانوني للشركات العائلية في أي من دول العالم، فإن القوانين المنظمة لأعمال الشركات كافة، لا تتضمن مصطلح يسمى (الشركات العائلية) وإنما تتخذ الشركات صيغاً قانونية محددة، في قانون الشركات الخاص بكل دولة، مثلاً المشروع الفردي، أو الشركة المساهمة العامة، أو شركة ذات مسؤولية محدودة، أو شركة تضامن، أو شركة توصية بسيطة، أو توصية بالأسهم (الحايك، 2014)، ووصف (خالد كانو) المشروعات العائلية بأنها: المشروعات المملوكة بالكامل لعائلة واحدة، أو تلك التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية، أو تلك الشركات التي يكون إصدار القرار فيها حكراً على أفراد العائلة، التي تمتلك معظم أسهم أو حصص هذا المشروع (الفرا، 2005).

تعددت التعريفات الخاصة بالشركات العائلية، ولكن حتى الآن أدبيات إدارة الأعمال لم تتفق على تعريف موحد بشأنها، وقد عرفها (Agle وآخرون) بأنها الشركات التي يكون فيها أفراد العائلة،

المالكين للشركة، و لهم تأثير عليها من خلال السيطرة على الملكية والإدارة، وهي الشكل الأكثر انتشاراً وشيوعاً في تنظيم الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم (Agle & others, 2009) .  
وقد عرفت (هاندلر Handler) المشروع العائلي: بأنه المنظمة التي تتأثر قراراتها التشغيلية الهامة وخططها لتتابع القيادة بأعضاء العائلة الذين يقومون بإدارتها، أو يشاركون في مجلس إدارتها (Handler, 2004) .

مما سبق تستنتج الباحثة ان الشركات العائلية هي: المشروع الذي يكون ملكيته أو الجزء الأكبر من الأسهم مملوكة لمجموعة من أشخاص تربطهم علاقة قرابة، و بأغلب الأحيان تكون سيطرة الإدارة للمالكين من أفراد العائلة، وتتسبب إلى شخص معين هو مالكها، أو مجموعة أشخاص بينهم صلة قرابة، ولأنها في غالب الأحيان تقتصر على أصحابها يكون لمالكها السلطة المطلقة في إدارتها والانتفاع بها، فإن تصنيفها القانوني ينحصر في عدة مسميات فهي إما شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة تضامن، أو شركة توصية بسيطة أو توصية بالأسهم .

### 2.1.12 مميزات وأهمية الشركات العائلية

للشركات العائلية مكانة كبيرة في اقتصاديات الكثير من دول العالم، فهذه الشركات لا زالت تقوم بدور كبير في التنمية الاقتصادية والبشرية في المناطق الموجودة بها، ولا يقل هذا الدور حتى في الدول المتقدمة صناعياً، فالشركات الكبيرة لم تستطع أن تلغي أو تهمش دور الشركات العائلية، وإنما عملت على التعاون معها والاستفادة منها، حيث تقوم بدور هام في عملية التنمية البشرية، وتسهم بالحد من مشكلة البطالة، وتحافظ على استمرارية وتطور القطاع الخاص ومنع انهياره، و توفر مصدر منافسة محتملا وفعليا للمنشآت الكبيرة، وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار (المحروق و مقابلة، 2013).

ومن نقاط القوة للشركات العائلية: أنها تساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة، وتكون البذور الأساسية للمشروعات الكبيرة، فالشركات العائلية هي المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء (كامش، 2015).

من أهم المميزات التي تميز الشركات العائلية: أنها تكون قائمة على علاقة وثيقة بين مجموعة من الأفراد بينهم صلة قرابة مما يساعد على الترابط الأسري، والاحترام بين أفراد العائلة الذين يعيشون حياتهم المهنية والاجتماعية من أجل الشركة (القواسمي، 2016)، وبما أن مالك الشركة هو مديرها، فهو يعطيها قدرة أكبر في التصرف الإداري والمالي، ويكون لديها سرعة أكبر في اتخاذ القرار، والتحرر من الشكليات والإجراءات القانونية التي تحددها اللوائح، واقتصار العائدات والأرباح على أفراد العائلة، مما يقوي مركزهم المالي، و في أغلب الأحيان يتم الاعتماد على الموارد الأولية المحلية، مما يخفض من تكلفة الإنتاج، ووجود حافز خاص لديهم، ومواجهة التحدي الكبير من أجل البقاء واستمرار العائلة، وبشكل عام تكون لديها ارتفاع ملحوظ في هامش الربح، ومعدلات نمو المبيعات، بالتالي ارتفاع المعدل العائد على رأس المال (العضاضي، 2014).

### 2.1.13 التحديات التي تواجه الشركات العائلية

رغم أن الشركات العائلية هي العمود الفقري لنشاطات القطاع الخاص في معظم دول العالم، إلا أنها بشكل عام تواجه تحديات داخلية وخارجية، وتتمثل التحديات الداخلية في مشكلة انتقال إدارة الشركة بعد وفاة صاحبها، والتقسيم الشرعي لتركة المؤسس، وتغيير نمط ملكية العائلة، والصراع على السلطة والإدارة، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم الفصل بين الملكية والإدارة، وقصر العمر الزمني للشركة العائلية (فوزي، 2014).

تختلف الفترة الزمنية لاختفاء تلك الشركات من بلد إلى آخر، ويقدر إجمالي عدد الشركات المتوسطة وكبيرة الحجم من دول الشرق الأوسط بنحو ستة آلاف شركة، وتختفي بعض هذه الشركات عند وفاة مؤسسها، والبعض الآخر خلال الجيل الثاني، وتشير الدراسات والبحوث إلى أن خمسة في المئة فقط من الشركات العائلية تستمر حتى الجيل الخامس، إذ تبدأ - بعد الجيلين الثاني والثالث - صراعات خفية عائلية بين الورثة (حماد، 2015)، وتواجه الشركات العائلية عادةً مشاكل تتعلق بإدارتها، ومشاكل في التمويل، إلى جانب المنافسة الداخلية والخارجية، ومشاكل انتقال الملكية إلى الأبناء بعد وفاة الأب المؤسس في ظل غياب الخطط المطلوبة لضمان استمرارها، أو التخطيط للأحداث السلبية، وأدى عدم التخطيط إلى تفكك العديد من الشركات نتيجة اختلاف وجهات نظر الورثة بالنسبة للإدارة (الدباس، 2014).

### 2.1.14 حوكمة الشركات العائلية

لقد تجاوز مفهوم الحوكمة القدرة على ضبط الشركات إدارياً ومالياً إلى بناء ثقافة من التعاملات، والأخلاقيات، والمسؤولية المهنية والقانونية بين العاملين بما يضمن مزيداً من الاستقرار للسوق، والاستمرارية في العمل (من رؤيا إلى واقع، 2014)، مشروع الحوكمة في القطاعين العام والخاص لم يعد خياراً أو ترفيهاً، وإنما أصبح ضرورة بعد أن أصبحت الشركات العائلية أقل

تنظيماً، وهناك محدودية في فرص الحوكمة على الأعمال العائلية، فعلى الشركات العائلية أن تفهم أهمية تطبيق الحوكمة الفاعلة، لتحقيق نجاحات أكبر، واستدامة أطول (الجمعية، 2014).

إن تطبيق الحوكمة يكون بشكل إلزامي للشركات المساهمة العامة وبشكل اختياري للشركات العائلية، لكن القوانين تشجع الشركات العائلية على تطبيقها أيضاً (العقدة و جودة، 2014)، لأن مصلحة الشركة العائلية تقتضي بأن يتم تعيين الموظفين على أسس مهنية وتنافسية وموضوعية، وينطبق ذلك على المناصب الإدارية العليا في الشركة، ومن المهم جداً أن يلتزم جميع الشركاء بمبدأ تحديد الرواتب، والزيادات السنوية للموظفين على أساس المستويات الدارجة في السوق، وليس بهدف تلبية احتياجاتهم المالية، أو بسبب انتماءاتهم العائلية الوثيقة مع كبار المسؤولين في الشركة، ويجب أن يخضع جميع العاملين في الشركة للمساءلة عند الإهمال أو التقصير، أو التعدي على موجودات ومصالح الشركة، وينصح بأن يتم تبليغ المسئول الأول عن جميع هذه الحالات، وإعلام الموظفين بالإجراءات المتخذة بحق المخالفين، بمن فيهم أبناء العائلة، والحوكمة في الإدارة المالية للشركة العائلية لا تقل أهمية عن الحوكمة في الجانب الإداري للشركة، فلها دور بالغ الأهمية في نجاح المنشآت التجارية، خاصة في ضوء المستجدات المتعلقة بتزايد الانفصال بين الملكية والإدارة، مما يزيد من أهمية الشفافية والمصادقية في التقارير المالية والإدارية التي تعدها إدارة الشركة، كما أن أهم مرتكزات الإدارة المالية الحديثة هو وجود نظام فعال للتدقيق وإدارة المخاطر (خالد و العطوط، 2014).

### 2.1.15 الشركات العائلية في فلسطين

تلعب الشركات العائلية دوراً مهماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي، وتوفير فرص كبيرة للتوظيف، بالإضافة إلى أنها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي في اقتصاديات العالم المختلفة، والتقليل من الظواهر السلبية في المجتمع.

من خلال تعايش الباحثة في الواقع الفلسطيني، واطلاعها على النشرات الإخبارية، والمنشورات الصادرة عن الجهات الرسمية تبين أن الاقتصاد الفلسطيني له خصوصية ينفرد بها عن غيره من الاقتصاديات المجاورة، حيث يفتقر لوجود سياسة اقتصادية تبعاً لظروفه الاستثنائية، تتمثل في كونه غير مستقل بسبب وجود الاحتلال الإسرائيلي الغاشم، والذي يسعى بكل ما أوتي من قوة لتدمير الاقتصاد، لذا يعتبر الاقتصاد الفلسطيني غير مستقر، فهو يتأثر بالظروف السياسية بشكل كبير، ويعتمد أساساً على الشركات العائلية والمشاريع الفردية، فالشركات العائلية تلعب دوراً مهماً في بنائه ونموه، وتحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي، وتوفير فرص كبيرة للتوظيف، بالإضافة إلى أنها تساهم في الناتج المحلي الإجمالي الفلسطيني.

الاقتصاد الفلسطيني متنوع القطاعات وأغلبها قطاع زراعي، وتجاري، وصناعي، يشمل قطاع الصناعة في محافظة الخليل ثلاثة عشر قطاعاً رئيساً، حسب آخر إحصائية لغرفة وتجارة وصناعة محافظة الخليل عام 2012، فالصناعات المعدنية شكلت ما نسبته 18% من إجمالي عدد المنشآت الصناعية في محافظة الخليل، وقطاع الصناعة الحجر والرخام بنسبة 15%، وقطاع الصناعات الخشبية 14%، وقطاع الصناعات الجلدية 13.5%، وقطاع الصناعات الغذائية والمشروبات 11%، وقطاع الصناعات النسيجية 11%، والصناعات الإنشائية 4%، والصناعات البلاستيكية 3%، والصناعات الورقية والكرتون 3%، والصناعات التقليدية والحرف 2%، وصناعة المعادن الثمينة 1.5%، وصناعة الزجاج والديكور 3%، والصناعات الكيماوية 1% (دليل الصناعات والحرف، 2012).

وبالنظر إلى تعداد المنشآت لعام 2012 الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، والذي يهدف إلى حصر المنشآت الاقتصادية العاملة في فلسطين عام 2012، من خلال توفير



بيانات شاملة وحديثة حول خصائص المنشآت في فلسطين من حيث عددها وتوزيعها الجغرافي، وتوزيعها حسب الأنشطة الاقتصادية وفق التوصيات الدولية كما يظهر في الجدول الآتي:

جدول رقم (1)

عدد المنشآت العاملة في القطاع الخاص والقطاع الأهلي والشركات الحكومية في فلسطين، حسب المحافظة والكيان القانوني

| نسبة محافظة             | عدد                              | عدد                              | نوع الشركة / المنشأة | ترتيب |
|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------|-------|
| الخليل من الضفة الغربية | الشركات/المنشآت في محافظة الخليل | الشركات/المنشآت في الضفة الغربية |                      |       |
| 22.8%                   | 16403                            | 71918                            | المنشآت الفردية      | 1     |
| 28.3%                   | 560                              | 1981                             | شركة عادية عامة      | 2     |
| 28.7%                   | 91                               | 317                              | شركة عادية محدودة    | 3     |
| 18.6%                   | 380                              | 2040                             | شركة مساهمة خصوصية   | 4     |
| 16%                     | 65                               | 405                              | شركة مساهمة عامة     | 5     |

(الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2013).

وقد برز دور تلك الشركات في تنويع مصادر الدخل سواء تجارية أم صناعية أم زراعية، فقد وكانت هذه الشركات شريكاً حيوياً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتأمين فرص العمل، والتقليل من ظاهرة البطالة في المجتمع.

فالشركات العائلية تلعب دوراً رئيساً في بناء الاقتصاد الوطني الفلسطيني، بالإضافة لمساهمتها في الحد من البطالة (Abuznaid, 2014).

## 2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### 2.2.1 مقدمة

يعد موضوع المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات الحديثة، والتي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، وستقوم الباحثة باستعراض عدد من الدراسات التي أجريت في هذا المجال، وذلك لما توفره الدراسات السابقة من خبرات وتجارب الباحثين السابقين، وتغني الدراسة الحالية، وقد تم ترتيبها حسب تسلسلها الزمني من الأحدث فالحديث ثم القديم.

ويتضمن هذا المبحث العناوين الآتية:

- الدراسات المحلية.
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- خلاصة الدراسات السابقة.
- أهم ما يميز الدراسة الحالية.

## 2.2.2 الدراسات المحلية:

1)دراسة (السيمري، 2014) بعنوان "الاقتصاد الفلسطيني قائم على المشاريع الصغيرة

جداً لعدم اهتمام القطاع المصرفي بتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القطاع المصرفي الفلسطيني في تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة وواقع تلك المشاريع في الأراضي الفلسطينية، وتقييم مصادر التمويل الممنوحة في القطاع المصرفي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، مع عرض أهم المعوقات التي تضعف من كفاءة وفعالية المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية، ووضع الحلول التي تمكن من الاستفادة من مصادر التمويل لتلك المشاريع، واستخدامها بشكل أمثل، إضافة إلى تقديم تصور للقطاع المصرفي للعمل على تطوير عملية تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، في تحليل الظواهر والمتغيرات الاقتصادية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لأجل تحقيق أهدافها بالاعتماد على واقع البيانات المتوفرة، كما اعتمد على المنهج القياسي، لقياس أثر القروض المقدمة من القطاع المصرفي لتمويل المشاريع الصغيرة في الأراضي الفلسطينية على النمو الاقتصادي.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج، وأهمها أن الاقتصاد الفلسطيني هو اقتصاد قائم على المشاريع الصغيرة جداً والتي بلغت نسبتها 89% من إجمالي عدد المنشآت العاملة في فلسطين، لافتاً إلى أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأراضي الفلسطينية هي مشاريع غالبيتها فردية، أي يمتلكها شخص واحد فقط، وتشكل ما نسبته 85.4% من إجمالي المشاريع القائمة في الأراضي الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة

عكسية بين حجم القروض المقدمة ومتوسط سعر الفائدة لتلك المشاريع، وأن المشاريع الصغيرة التي تشغل (1-4) عمال في المنشآت الاقتصادية تشكل ما نسبته 89% من إجمالي عدد العاملين في الأراضي الفلسطينية، وتشكل نسبة العاملين في المشاريع الصغيرة من (5-9) عمال 7.6% من إجمالي عدد العاملين في الأراضي الفلسطينية، أما عدد العاملين في المشاريع المتوسطة التي تشغل (10-19) عامل ما نسبته 23% من إجمالي عدد العاملين في الأراضي الفلسطينية.

2) دراسة (حمودة ، 2014) بعنوان "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي، دراسة ميدانية على المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة تبني مفهوم التسويق الأخضر بالأداء التسويقي في المنشآت الصناعية في قطاع غزة، وتوضيح العلاقة بين تبني المفهوم ومدى تحقيق فاعلية الأداء التسويقي، والتعرف على أبعاد التسويق الأخضر، ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء التسويقي الجيد للمنشآت الصناعية، والكشف عن معوقات وصعوبات تطبيق التسويق الأخضر، والكشف عن جوانب القصور والضعف في مستويات الأداء التسويقي، ومدى الحاجة لبني مفهوم التسويق الأخضر.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وللتحقق من ذلك، اعتمد على الاستبانة في جمع البيانات، وقد تم توزيع 71 استبانة على المدراء العاملين في المنشآت الصناعية في محافظات قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج وكان من أهمها: أن بُعد السعر والتكلفة - كأحد أبعاد التسويق الأخضر - هو الأكثر ارتباطاً بالأداء التسويقي، وأن المنشآت الصناعية تسعى

لزيادة أرباحها من خلال الأداء التسويقي الجيد لأنشطتها، وكذلك تؤمن المنشآت الصناعية بأن إرضاء المستهلكين ينعكس إيجابياً على زيادة أرباحها، لذلك تعمل على إلغاء وتقليل نفاياتها، إيماناً منها بالمسؤولية الاجتماعية أمام جمهورها، وتصمم المنشآت الصناعية أغلفة منتجاتها بحيث تكون آمنة في الاستخدام، كما وتعتمد في تحديد أسعارها على تكلفة المواد الأولية المستهدفة في الإنتاج، بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح مناسب، وأوضح البحث أن المنشآت الصناعية تعتمد التوجه البيئي، كمسؤولية اجتماعية وأخلاقية في المنشأة، كما بينت نتائج البحث انخفاض المستوى الاقتصادي - نتيجة الحصار المفروض على القطاع - والأوضاع السياسية القائمة، مما أثر على الحد من تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر في المنشآت الصناعية، وكشفت نتائج البحث إلى أن مفهوم التسويق الأخضر لا يزال مفهوماً حديثاً في البيئة الفلسطينية قياساً بالبيئات الأخرى ضمن فلسفة التسويق.

3 ( دراسة ( الفلبيت، 2011 ) بعنوان " المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية " .

هدفت الدراسة للتعرف على دور المشاريع الصغيرة في قطاع غزة في التنمية الاقتصادية، وذلك من معرفة دورها في توفير فرص عمل لجميع الفئات الاجتماعية وتحقيق الدخل، ومن خلال الدراسة تم التعرف على ما تحققة هذه المشاريع من الاكتفاء الذاتي لبعض السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع، والتعرف على مفهوم المشاريع الصغيرة في المجتمع الفلسطيني، وبيان المراحل التي مر بها تطور المشاريع الصغيرة في قطاع غزة، وتوضيح أنواع المشاريع الصغيرة فيها، والتعرف على الأهداف المتوخاة من إقامة المشاريع الصغيرة

في قطاع غزة، وبيان دور المنظمات الأهلية في عملية تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة، وتناولت الدراسة دور المنظمات الأهلية في عملية تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج السلعي والذي يعتبر جزءاً من المنهج الموضوعي، والمنهج الحرفي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة صممت خصيصاً، تم توزيعها على عينة الدراسة العشوائية الطبقية، وعددها 510 مشروع، وشكلت 2.5% من نسبة المشاريع الصغيرة العاملة في قطاع غزة.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: إن للتدريب أثراً إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة، وأن عامل الجنس لم يؤثر على تطوير أداء المشروعات الصغيرة في المجالات كافة، و أن عمر صاحب المشروع ليس له دور في تطوير أداء المشروعات الصغيرة، ويواجه 70% من أصحاب المشروعات الصغيرة صعوبات تمويلية، بسبب صغر حجم المشروعات، ونقص الضمانات، ونقص المشجعات الاستثمارية (الإعفاءات الضريبية، وزيادة الجمارك على الاستيراد) ووجود نقص في بعض مستلزمات الإنتاج وارتفاع أسعارها، ونقص العمالة الماهرة والمدربة، ويؤثر التدريب إيجابياً على المشروعات الصغيرة، ويؤدي إلى نجاحها، ومن جانب آخر، فإن عدم توفر نظام موحد ينظم آليات عمل القطاع الإنتاجي الصغير، وسياسات الإقراض والسياسات الضريبية، ووجود أكثر من طرف حكومي وغير حكومي يعمل في هذا المجال بدون تنسيق أو توحيد للأدوار، كل ذلك يؤثر سلباً على المشروعات الصغيرة.

4) دراسة ( أبو سمرة، 2009) بعنوان " معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارة الشركات ".

هدفت الدراسة للتعرف على معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة، المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارات الشركات، والتعرف على متطلبات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات المساهمة العامة، والتعرف على واقع الإفصاح الاجتماعي في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتحليل أسباب محدودية الإفصاح الاجتماعي في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارات الشركات المساهمة العامة، ودراسة محتوى التقارير المالية الصادرة عن تلك الشركات، والتعرف على نقاط القوة والضعف في واقع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً في جمع البيانات على استبانة صممت لهذا الغرض، موزعة على 149 مدقق، وإدارة شركة مساهمة عامة في الضفة الغربية وقطاع غزة، و من عينة المجتمع المكون من مدققي الحسابات في قطاع غزة والبالغ عددهم 90 مدققاً، بالإضافة إلى مدققي الحسابات في الضفة الغربية والبالغ عددهم 188 مدقق حسابات أو من إدارات الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وعددها 37 شركة مساهمة عامة موزعة على خمسة قطاعات.

ومن أهم نتائج الدراسة: وجود نواة صلبة فاعلة يمكن أن تكون رافعة لسوق فلسطين للأوراق المالية في هذا المجال، بالرغم من أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية كان متواضعاً

وضعياً في غالبية التقارير المالية، ويكاد يكون معدوماً في بعض الشركات التي لها أثر مباشر على المجتمع والبيئة، وأن هناك معوقات تحدّ من الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة، تمثلت في ضعف التشريعات المتعلقة بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية، وضعف ثقافة الشركات المساهمة بالقضايا الاجتماعية والبيئية، وضعف الاهتمام بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية من قبل الجمعيات المهنية الفلسطينية، وزيادة التكاليف المترتبة على الإفصاح الاجتماعي، ويتمثل ذلك بشكل رئيس في ضعف رقابة أجهزة السلطة الوطنية الفلسطينية في المجال الاجتماعي والبيئي، وضعف دور الإعلام في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية، وعدم طلب معلومات ذات دلالات اجتماعية من قبل أصحاب المصالح في الشركات المساهمة العامة، وعدم وجود حوافز حكومية كافية لتبني سياسات اجتماعية وبيئية مرغوبة لدى الشركات المساهمة، مثل إعفاء ضريبي، أو دعم معنوي، وضعف دور جماعات الضغط الفلسطينية مثل جمعيات حقوق الإنسان، وحماية البيئة، وحماية المستهلك نحو تحمل الشركات مسؤوليتها الاجتماعية.

(5) دراسة ( النولو، 2009 ) بعنوان " مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والوقوف على مدى اهتمام تلك الشركات بمجالات المسؤولية الاجتماعية، والإفصاح المحاسبي عنها، ودراسة مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية لديها.



وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، و اعتمدت الدراسة التطبيقية على استبانة وزعت على مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل المكون من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية وعددها 37 شركة، وبواقع استبانة واحدة لكل شركة، ومسح التقارير المالية السنوية للشركات نفسها، لمعرفة مدى الإفصاح عن الأداء الاجتماعي، وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي واختبارات T-test واختبار ANOVA واختبار شيفيه.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها: إن إدارة الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية تدرك مفهوم المسؤولية الاجتماعية بمعناها الواسع، إلا أنهم لا يعيرون مجالاتها المختلفة الاهتمام نفسه، فالمستهلكون يحظون بالأولوية، ثم الموارد البشرية، يليها البيئة، وأخيرا المجتمع المحلي، و إن تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يتطلب إدراك الإدارة لمفهوم المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، وتوفير كادر محاسبي كفؤ، وتوفير نماذج محاسبية لقياس التكاليف والمنافع الاجتماعية، ويتطلب تشريعات وقوانين تلزم الشركات بتطبيقها، و أنه يتوفر لدى الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية مقومات تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أن نتائج المسح للتقارير المالية السنوية تشير بأن الإفصاح الاجتماعي غير كاف، حيث إن بعض الشركات تفصح بصورة وصفية، والباقي يكاد يكون الإفصاح الاجتماعي فيها معدوماً. و إن الشركات المدرجة لا تعطي تنمية العلاقة مع المجتمع الاهتمام الكافي، وقد يرجع ذلك إلى اعتبار تنمية المجتمع المحلي من مسؤولية الحكومة أو الدولة. ومعظم أعمال الشركات تنحصر في أعمال خيرية غير تنموية، دون التطرق إلى تغير في المستوى المعيشي لتحقيق الرفاه الاجتماعي والصحي والاقتصادي والبيئي لأبناء المجتمع بشكل مستدام.

### 2.2.3 الدراسات العربية:

1) دراسة (الزريقات، 2012) بعنوان " أثر التوجيه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية ".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية الأردنية، والتعرف على تطورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد التوجه الاستراتيجي (الرؤية، الرسالة، والأهداف، والقيم، والشعار)، والتعرف على تصورات العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأبعاد تحقيق المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الأنسانية أو الخيرية )، والاستفادة من بلورة أسس سليمة لاستراتيجيات التوجه الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية في المنظمات الأردنية، وذلك لزيادة فاعليتها، والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لاستراتيجيات التوجه الاستراتيجي، وزيادة الوعي لدى إدارات المنظمات. في أهمية المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 590 مبحوثاً، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها: أن التوجه الاستراتيجي يعتبر أحد المؤثرات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة، من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً .

إن التوجه الاستراتيجي يعد مدخلاً حديثاً ومتطوراً في إكساب العاملين الفاعلية، من خلال الانتقال من رتبة النشاط إلى كفاءة وجود المخرجات، وأن التركيز على التوجه الاستراتيجي يستدعي أن يكون هناك توجه في قطاع المصارف التجارية نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية، وبالتالي لابد من وجود قناعة جادة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

(2) دراسة (يوسفات و بودي، 2012) بعنوان "مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز (ولاية أدرار) من وجهة نظر المستخدمين".

تهدف الدراسة للتعرف على مدى توفر عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز الجزائرية من وجهة نظر المستخدمين، ولتوضيح الإطار النظري المتصل بالمسؤولية الاجتماعية وعناصرها، وقياس مستوى توفر عناصر المسؤولية الاجتماعية في العينة محل الدراسة من وجهة نظر المستخدمين .

لقد اتبع الباحثان أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، واستخدم تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضيات، وقياس مدى اختلاف إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من المستخدمين في شركة سونلغاز ذوي المستوى التعليمي والمهني من (رؤساء المصالح، المهندسين، تقنيين) وقد اختيرت عينة قصدية من المستخدمين في الشركة المدروسة قدرها 70 مستخدماً، والذين يمثلون المجتمع الإحصائي كاملاً بسبب محدودية عدد أفراد المجتمع محل الدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه المجتمع كانت منخفضة، وعدم وجود اتفاق مقبول بين أفراد العينة على وضوح الرؤية

بين أهداف الشركة ودورها اتجاه المجتمع، بينما المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن وبين هذه النتيجة وجود اتفاق كبير جداً بين أفراد العينة على أن الشركات تقدم للزبائن خدمات تراها متميزة حيث تهتم بشكاوى الزبائن، تهتم بإقامة علاقات طيبة معهم وتقدم خدمات في الوقت المحدد لهم مما يعني أن للشركة مسؤولية اجتماعية تجاه زبائنهم، كذلك توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة كانت مرتفعة، وتفسر هذه النتيجة وجود شبه اتفاق كبير جداً بين أفراد العينة، على أن الشركة لها مسؤولية كبيرة اتجاه البيئة، من خلال استخدام تقنيات حديثة غير ملوثة للماء والهواء والتربة، أي وجود الحس البيئي لهذه الشركة.

**3) دراسة (البندي، 2011) بعنوان " المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية، مصر أنموذجاً " .**

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المشروعات الصغيرة، وبيان الآثار الاقتصادية لها، وتوضيح مدى الارتباط بين فعالية المشروعات الصغيرة وتحقيق التنمية الاقتصادية، ودراسة الآفاق المستقبلية لهذا الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المشروعات مستقبلاً في ظل الظروف التي انتابت معظم اقتصاديات دول العالم، ومنها مصر، وتقديم مجموعة من المقترحات والحلول الممكنة لتطوير وتفعيل دور المشروعات الصغيرة.

ولقد اعتمد الباحث في دراسته على أسلوب التحليل الاستقرائي، حيث تم القيام بدراسة بحثية مكتبية في مراجع أدبيات المشروعات الصغيرة، والتنمية الاقتصادية، ومدى ارتباطهما معاً، بالإضافة إلى الدراسات التي تناولت الآثار الاقتصادية للمشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني، ولهذا الغرض اعتمد الباحث على المراجع والدراسات السابقة كمصادر ثانوية للمعلومات.

وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج، وأهمها: خلو القانون المصري رقم 141 لسنة 2004 الخاص بتنمية المشروعات الصغيرة في مصر من أي مزايا ضريبية أو تأمينية للمشروعات الصغيرة، ويمثل قطاع المشروعات الصغيرة فرس الرهان في التصدي لأزمة البطالة في مصر في المرحلة المقبلة، مما يحتم على الحكومة أن تولي هذا القطاع أهمية كبرى، خاصة وأنه يشكل نحو 80% من حجم الاقتصاد الكلي، ويستحوذ على نسبة 82% من الحجم الإجمالي للعمالة، وتعد صعوبة الحصول على التمويل من العقبات الرئيسة أمام الرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة في مصر، بالإضافة إلى أن انخفاض أداء الكادر الإداري يعدّ أحد المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في مصر، ووجود ضعف في نقل خبرات وتجارب الدول المتقدمة والصاعدة، والتي تبنت وطورت رؤية إستراتيجية للاهتمام بالمشروعات الصغيرة، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الدول العربية في المجال نفسه.

4) دراسة (الحوري وآخرين، 2010) بعنوان "إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى اهتمام شركات الاتصالات الخلوية الأردنية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (المجتمع المحلي، الموظفين، الزبائن، الموردين، البيئة، المساهمين)، وتحديد مستوى الفروق في إدراك أفراد عينة الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، تعزى لمتغيراتهم الشخصية، كما هدفت الدراسة لتقييم أثر المسؤولية الاجتماعية في إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية.

وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع المراتب الإدارية العاملة في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن ضمن مقراتها الرئيسية في عمان، والبالغ عددها أربع شركات وهي: زين، أمنية، أورنج، واكسبريس، إلى جانب زبائن هذه الشركات المنتشرين في مناطق عمان، وأماكن التسوق الرئيسية. وتم توزيع 210 استبانة على عينة الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، و(350) على زبائن الشركات الأربعة، ليبلغ مجموع الاستبانات الموزعة (560) استبانة، تم استرجاع (545) استبانة منها، بنسبة استرجاع (97%)، خضع منها للتحليل (537) استبانة، وكانت نسبة الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل (96%) من الاستبانات الموزعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وكان أهمها: أن شركات الاتصالات الخلوية الأردنية أظهرت مستوى عالياً من الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الستة، ووجود أثر معنوي للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها مجتمعة في إدارة الصورة الذهنية ككل، وهذه نتيجة طبيعية ولم تكن مفاجئة، إذ إن مفتاح البقاء والاستمرار والتميز يعتمد بالضرورة على ما تقدمه المنظمات المتميزة من أعمال، وإسهامات خيرية يضمن لها السبيل في كسب صورة ذهنية ايجابية في أعين من تتعامل معهم من أصحاب المصلحة، والتي مؤداها النجاح والتميز.

5)دراسة (سعيد،الباوي،2010) بعنوان "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية".

هدفت الدراسة لتفسير العلاقة بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، والأدعين: الاقتصادي والاجتماعي، وانعكاساتها على بناء الميزة التنافسية المستدامة، وبناء أنموذج قابل للتطبيق لاختبار العلاقة، والتأثير بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة والأدعين: الاقتصادي والاجتماعي لمنظمة الأعمال المبحوثة، واختبار أنموذج إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، ومدى قدرته على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

لقد استخدم الباحثان المنهج الاستنباطي بالإضافة لمنهج دراسة الحالة، واعتمدا في جمع البيانات على الاستبانة التي تم توزيعها على عدد من الإداريين وأصحاب المصالح والأكاديميين، حيث بلغ مجموع مجتمع الدراسة 150 مفردة، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من 100 مفردة، وكانت العينة المستجيبة 90 مفردة.

وأظهرت نتائج التحليل - بصفتها الإجمالية - الدور الواضح الذي حققته إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، في بناء ومساندة الميزة التنافسية المستدامة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، وقد اختلف الدور الاجتماعي والاقتصادي في مجال التأثير في الميزة التنافسية، ويعود ذلك الاختلاف إلى بداية ممارسة الشركة مثل لنشاطاتها وأيضاً لحاجتها إلى منظور استراتيجي ينظم العلاقة بين الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية والاجتماعية)، ويوجهها باتجاه تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وعلى الرغم من أن الدراسة قد تعاملت مع النشاطات الاجتماعية من خلال أنموذج استراتيجي لأغراض التنظيم والتحليل

إلا أن واقع الشركة يشير إلى عدم امتلاكها أساساً إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة، وإنما ممارسات لنشاطات اجتماعية واقتصادية قد تكون متناسقة أو متباعدة، وهذا ما أكدته نتائج التحليل الأولي لواقع حال الشركة، إذ أشارت إلى بعض المردودات الإيجابية في الجانبين (الاقتصادي والاجتماعي) إلا أنها لم تحقق الربط المنظم فيما بينها، وهذا يؤكد مرة أخرى أهمية تطوير منظور استراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في الشركة - موضوع الدراسة - تسهم في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة.

#### 2.2.4 الدراسات الأجنبية:

1 ( دراسة (Bie & others،2015) بعنوان " Corporate Social Responsibility Communication Through Corporate Websites: A Comparison of Leading Corporations in the United States And China ".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على كيفية نشر المسؤولية الاجتماعية للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والصين، وكيف تعرضها، وتقنع الزبائن بها عبر مواقعها الالكترونية. وهذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تقارن بين الشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية والصين، كونهما أول وثاني أكبر الاقتصاديات في العالم، ولديهما أنظمة سياسة مميزة، ومستويات عالية من التنمية الاقتصادية والثقافية، وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية ونشرها، وقد اهتمت الدراسة بإلقاء نظرة ثاقبة حول أوجه التشابه والاختلاف في كيفية نشر المسؤولية الاجتماعية في كلتا الدولتين، من خلال تحليل المحتوى المنشور على المواقع الالكترونية للشركات عينة الدراسة.



قد اختار الباحثون العينة العشوائية المكونة من 50 شركة، من أبرز 500 شركة مدرجة في الصين، بالإضافة إلى 50 شركة من أبرز 200 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية وكان من شروط العينة أن يكون للشركة المختارة موقع الكتروني باللغة الإنجليزية. ومن خلال التحليل الكمي، توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج بعد المقارنة بينهما، وأهمها: أن 50 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية تصف المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بشكل مناسب عبر موقعها الالكتروني، بينما 23 شركة في الصين فقط تهتم بنشر المسؤولية الاجتماعية على موقعها الالكتروني، ولوحظ اختلاف بين الشركات في الصين والولايات المتحدة الأمريكية في نشر المسؤولية الاجتماعية عبر موقعها الالكتروني، بالإضافة أن الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية تهتم بنشر المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية أكثر من الشركات الصينية، بينما الأخيرة تركز على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أن الشركات في كلتا الدولتين تركزان على الجانب القانوني للمسؤولية الاجتماعية بنسبة متقاربة.

**(2) دراسة (Raimi، 2015) بعنوان " Entrepreneurship Development through Corporate Social Responsibility–A study of the Nigerian Telecommunication Industry "**

هدفت الدراسة لمعرفة الوصول لفهم عميق حول تنمية ريادة الأعمال، من خلال المسؤولية الاجتماعية للشركات، ومن خلال دراسة قطاع الاتصالات في نيجيريا، والتركيز على آليات تنظيم ودعم تنمية المشاريع الصغيرة فيها.

اتباع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، وشملت على مزيج من مناهج البحث (الكمية والنوعية) حيث كان مجتمع الدراسة هو قطاع الاتصالات في نيجيريا

والمكون من 24 شركة اتصالات و65 مليون وكيل مفوض لشركات الاتصالات، وقد تم اختيار ولاية لاغوس كعينة قصديه للدراسة، واستخدم أسلوب كرة الثلج في الحصول على البيانات، وكان عدد الشركات فيها 9 شركات و 384 وكيل مفوض للشركات، واستخدم المقابلة كأداة لجمع البيانات من 9 شركات من خلال تحليل المحتوى والتحليلات الموضوعية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وإرسالها على الموقع الإلكتروني، وتم الحصول على استجابة من قبل 369 شركة من أصل العينة المكونة من 384 شركة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، تمثلت في أن التصور عن المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر أصحاب المصالح هو للعمل الخيري والتطوعي، بينما من وجهة نظر الشركات والعاملين فيها بأن المسؤولية الاجتماعية هي: خطط منهجية ومستدامة، ومن ضمن أعمال الشركة، بهدف خلق الثروة وتحقيق الرفاهية للمجتمع، والتوصل إلى وجود علاقة ما بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وريادة الأعمال في شركات الاتصالات النيجيرية، وأن هناك تبايناً في مفهوم المسؤولية الاجتماعية في نيجيريا، وهذا الاختلاف يعود لاختلاف الفئة المستهدفة، وتصور أصحاب المصالح، وبالأغلبية، اعتبرت المسؤولية الاجتماعية هي عمل خيري وتطوعي وأخلاقي، أما من وجهة نظر المسوقين في الشركات فإن المسؤولية الاجتماعية هي وسيلة للحصول على ميزة تنافسية، وبناء ثقة، وزيادة ولاء العاملين في الشركات، وبناء سمعة جيدة للشركة.

(3) دراسة ( Ioamon & Serafeim، 2014) بعنوان "The Impact of

### "Corporate Social Responsibility on Investments

هدفت الدراسة للتعرف لاستكشاف تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتصنيفها من جانب المبيعات، وتقييم الأداء المالي للشركة في المستقبل من قبل المحللين الماليين على

مدى 15 سنة من أداء الشركات، والتغير الذي طرأ على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتقبله، وذلك بعد تغير التفكير القائم على نظرية تكلفة الوكالة- باعتبار أن إدارة الشركة المساهمة العامة هي موكلة من قبل المساهمين لإدارة أموالهم ومصالحهم- والظهور التدريجي للتركيز على أصحاب المصالح، وأن الإدارة تضع نصب أعينها الحفاظ على مكانة الشركة، وزيادة مركزها المالي على المدى البعيد، والحصول على مزايا أخرى، وتكمن أهمية الدراسة باعتبارها الدراسة الأولى التي تجمع بين المسؤولية الاجتماعية واستعراض الأدب المالي، وأثرها في أرباح الشركة التي تجنيها في أسواق رأس المال.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها أن تحليل أداء الشركة من قبل المحللين والمستثمرين يعتمد على استراتيجيات الشركة، ومدى استيعابها للتغير التكنولوجي الحالي، وأن ردود أفعالهم وقراراتهم تشكل ضغوطات على الشركة بشكل كبير عليها، وعلى اعتمادها للاستراتيجيات المستقبلية، وأثر الجانب غير المالي على توصيات الاستثمار في الشركات المهمة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الأسواق المالية، وتم التوصل لوجود علاقة بين تطبيق الشركات للمسؤولية الاجتماعية، وتحسن المركز المالي لها، وزيادة إقبال المستثمرين على الاستثمار بها، وأن الفكرة السائدة من قبل -نظرية الوكالة- قد تغيرت، وأصبح التركيز على الاهتمام بأصحاب المصالح.

**4) دراسة (Chiou & others، 2011) بعنوان "The influence of greening the suppliers & green innovation of environmental performance & competitive advantage in Taiwan".**

هدفت الدراسة لبحث العلاقة بين سلسلة التوريد الخضراء وأثرها على الأداء البيئي، وتحقيق ميزة تنافسية للشركة في تايوان، والتوصل لإجابة عن السؤالين الآتيين، السؤال الأول: إلى

أي مدى بإمكان الشركات أن تعمل على تخضير سلسلة التوريد لديها وتطبيق الابتكار الأخضر؟ الثاني: هل هناك علاقة مباشرة أو غير مباشرة بين تخضير المورد، والابتكار الأخضر - الأداء البيئي - وبين الميزة التنافسية؟

اتبع الباحثون المنهج الكمي، حيث قاموا بتصميم استبانة كأداة للدراسة، والحصول على البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من 124 شركة، تم اختيارها من ثماني قطاعات مختلفة في تايوان، حيث تكون مجتمع الدراسة من 1569 شركة، ومن جميع القطاعات وكانت العينة ممثلة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثلت بأن تخضير المورد يتم من خلال الابتكار الأخضر، والذي له فوائد كثيرة على الأداء البيئي، والميزة التنافسية للشركة، وإمكانية المحافظة والاستمرار بها، وأن الشركات التايوانية بدأت بتخضير سلسلة التوريد لديها، وتخضير منتجاتها، وإيجاد منتجات صديقة للبيئة، والتعاون مع جهات فاعلة في المجتمع لدعم البيئة.

(5) دراسة (Duh & Belak, 2009) بعنوان (The Influence of a Family on

### Ethical Behaviour of a Family Enterprise

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير العائلة المالكة للشركة على السلوك الأخلاقي للشركة العائلية، وقد عرّف الباحثان الشركة العائلية على أنها شكل خاص من أشكال الشركات، وأن مشاركة العائلة في إدارتها يعطيها هذه الخصوصية، والمقارنة لمعرفة الاختلاف بين القيم الأخلاقية والمناخ الأخلاقي والتنظيمي بين الشركات العائلية وباقي الشركات (غير العائلية).

اتبع الباحثان المنهج الكمي، واستخدما منهج دراسة الحالة، ووزعا الاستبانة، وأجريا مقابلة مع 28 مديراً للشركات المختارة عينة الدراسة، عبارة عن 11 شركة عائلية و17 شركة

عادية (غير عائلية) وتم إجراء المقابلة مع 6 شركات صغيرة جداً، و7 شركات صغيرة، و8 شركات متوسطة الحجم، و8 شركات كبيرة.

وتوصلت الدراسة إلى أن العائلة المالكة للشركة لها تأثير كبير على القيم الأخلاقية في الشركة ويظهر ذلك واضحاً في المناخ التنظيمي والقيمي والأخلاقي، وأن الشركات العائلية تختلف باختلاف درجة مشاركة الأسرة في الملكية وإدارة الشركة، وأن المستوى التعليمي والثقافي للعائلة يؤثر على مستوى الشركة وثقافتها وأخلاقياتها، ويظهر ذلك واضحاً في رسالة ورؤية وأهداف الشركة، وبعض نتائج هذه الدراسة كانت تعتمد على تقييمات ذاتية، لأنها كانت الخيار الوحيد للتوصل لبعض التساؤلات التي لا يمكن للسائلين الخارجين اختبارها والبحث عنها، وأن الاختلاف الكبير في الآراء يعود للاختلاف بين الأشخاص الذين تمت مقابلتهم في الشركات.

6 ( دراسة ( Jusciuse & Snieska،2008 ) بعنوان Influence of Corporate

### **Social Responsibilities on Competitive abilities of Corporation**

هدفت الدراسة لتعريف جوانب المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تعد الأداة الرئيسية لتشكيل الميزة التنافسية، وتأسيس نموذج للميزة التنافسية للأعمال ضمن مسؤوليتهم الاجتماعية.

لقد أجمع الباحثان أن المشاركة في أعمال ضمن المسؤولية الاجتماعية يعود بالنفع على الشركة، ولا يقتصر فقط على منفعة المجتمع، ويشمل ذلك في تفضيل المجتمع لهذه الشركة، وتقليل مخاطر العمليات، ورسم صورة في أذهان المستهلكين، وتحسين سمعة الشركة، ويشجع على الابتكار والعمل الإبداعي، وتم التوصل إلى أسهل الطرق لجذب المصادر الخارجية،

وزيادة المبيعات، وزيادة في الحصة السوقية، وتعزيز الثقافة التنظيمية، والمسؤولية الاجتماعية تعمل بدورها على تقليل النفقات، وزيادة الإنتاج، والدخل، و كفاءة العمل .

ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى دور المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات في تكوين الميزة التنافسية على أرض الواقع، ومن أجل تحقيقها يجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على المسؤولية الاجتماعية، والتغيرات التي تحدث في البنية التحتية للشركة، ومراجعة أهداف الشركة باستمرار وكيفية تحقيقها، والعمل على تطوير الثقافة التنظيمية لدى الشركة بما يدعم مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين على المدى البعيد، وتم التوصل بان العامل الأساسي في التوصل للميزة التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية هو الاستجابة، وتحقيق توقعات أصحاب المصالح، وعلى الشركة أن تتساءل ما المنفعة التي تعود عليها من المسؤولية الاجتماعية كشركة؟ وهل هذا النشاط يتماشى مع أهدافها؟ وهل يزيد من قدرتها التنافسية؟ وهل بالإمكان تحقيقه؟

#### 2.2.5 خلاصة الدراسات السابقة:

بعد مراجعة الدراسات السابقة يمكننا تلخيص الملاحظات الآتية عليها:

- 1 . يتضح من الدراسات السابقة التي تم عرضها أن هناك اهتماماً متزايداً وتوجهات ايجابية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في شركات الأعمال الربحية.
2. الدراسات السابقة أظهرت أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية له تأثير ايجابي على سمعة ومكانة الشركة في المجتمع.
3. بعض الدراسات السابقة تطرقت إلى ربط التسويق الأخضر بالأداء الاقتصادي للمنظمات .

4. الدراسات السابقة استخدمت عدة أدوات لجمع البيانات منها: المقابلات الشخصية، و الاستبانة، واعتمدت الباحثة على المقابلة والاستبانة كأدوات لجمع البيانات الأولية.
5. اشتركت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي.
6. لقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في طرحها للمسؤولية الاجتماعية على وجه الخصوص.

#### 2.2.6 أهم ما يميز الدراسة الحالية:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن غالبية الدراسات السابقة طبقت على مجتمعات خارج فلسطين، واكتسبت الدراسة الحالية أهميتها من كونها تهدف إلى اقتراح نموذج لتطبيق وتقييم المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في فلسطين، وإلقاء الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية، والإشكاليات التي تحد من تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وتقديم مقترحات لتطبيقها، تقديم نموذج مقترح للتطبيق.

في حدود علم الباحثة، لوحظ نقص عدد البحوث والدراسات التي تهدف إلى معرفة مدى تطبيق الشركات العائلية للمسؤولية الاجتماعية في كثير من الدول العربية، لذا تعتبر هذه الدراسة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية الإشكاليات والمقترحات" خطوة أمامية نحو التعرف على تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العائلية، بحيث تناولت الدراسة التعرف على المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل، ومدى تطبيقها، والتعرف على المشاكل التي تواجه الشركة في التطبيق، وتقديم مقترحات، وتوضيح الفرق بين المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري.

تعتبر هذه الدراسة مكملة لما جاءت به الدراسات السابقة، حيث سعت الباحثة للاستفادة من خلاصة الدراسات السابقة والعمل على تطويرها بما يتناسب مع تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل، وطرحها لموضوع الدراسة بصورة جديدة لم تتطرق لها الدراسات السابقة، فلم تكن هناك دراسة سابقة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بكونها تناولت جانب تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت تطبيقها في شركات مساهمة أو من منظور بيئي أو اجتماعي.



## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 جمع البيانات والمعلومات

3.4 مجتمع الدراسة

3.5 أدوات الدراسة

3.6 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

3.7 المعالجة الإحصائية

3.8 متغيرات الدراسة

3.9 محددات الدراسة

### 3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً كاملاً لطريقة وإجراءات الدراسة التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة المتبع، وطرق جمع البيانات والمعلومات، وتحديد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى أدوات الدراسة المتمثلة في استبانة، ومقابلة شخصية، والتحليل الإحصائي والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائج الدراسة، و متغيرات الدراسة، كذلك محددات الدراسة.

### 3.2 منهج الدراسة

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، لملاءمته للدراسة الحالية، فهذا المنهج يهدف لدراسة الظاهرة في الوقت الحاضر كما هي موجودة على أرض الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، ويعمل على جمع الحقائق والمعلومات حول الدراسة، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج والتوصيات، وهو المنهج المناسب لمثل هذه الدراسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء أسئلة المقابلة، وتكونت من ثلاثة أسئلة، وضمت الباحثة استبانة تحتوي على (43) فقرة متكونة من 5 مجالات، تشتمل على بيانات عامة عن مجتمع الدراسة، ومجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية- اتجاه العاملين، واتجاه المستهلكين، واتجاه المجتمع، واتجاه البيئة- وإشكاليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية.

### 3.3 جمع البيانات والمعلومات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحصول على البيانات من المصادر الأولية والمصادر الثانوية.

#### 3.3.1 المصادر الأولية:

تم الحصول على البيانات من المصادر الأولية الآتية:

1)المقابلة: وذلك من خلال إجراء مقابلة مع مدراء الشركات العائلية في الخليل ثم تحليلها يدوياً.

2)الاستبانة: تم تصميم استبانة للدراسة و توزيعها على رؤساء الأقسام العاملين في تلك الشركات، ومن ثم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي SPSS.

#### 3.3.2 المصادر الثانوية:

تم الحصول على البيانات عن طريق المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات والمقالات، والأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك المجلات العلمية والمهنية المتخصصة، وبعض المواقع ذات الصلة على شبكة الإنترنت.

### 3.4 مجتمع الدراسة

بناءً على أهداف الدراسة تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات العائلية في مدينة الخليل، انطبقت عليها الحدود المكانية والموضوعية للدراسة - مقر عمل الشركة مدينة الخليل، على أن يكون عدد العاملين فيها 50 فأكثر - وكان عددها عشرة شركات عائلية من مدينة الخليل - وتم اتباع

أسلوب المسح الشامل لمدراء ورؤساء أقسام الشركات التي انطبقت عليها محددات الدراسة، وتم توزيع خمس وثمانين استبانة على الشركات وذلك بمعدل استبانة واحدة لكل رئيس قسم في كل شركة، واستُرد منها ثلاث وثمانون استبانة، وتم إجراء مقابلات شخصية مع سبعة مدراء للشركات.

وقد تم التعرف على هذه الشركات من خلال غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل ووزارة الاقتصاد الفلسطيني، وقد بلغ عددها عشرة شركات، كما هي موضحة في جدول رقم (2)

جدول رقم (2) الشركات مجتمع الدراسة

| الرقم | اسم الشركة                                   | عدد الموظفين | القطاع |
|-------|--|--------------|--------|
| 1     | شركة أعالي البحار للتجارة الدولية            | 101          | تجاري  |
| 2     | شركة أبو خرشيق التجارية                      | 52           | صناعي  |
| 3     | شركة الجنيدي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية | 430          | صناعي  |
| 4     | شركة القصرابي التجارية الصناعية              | 117          | صناعي  |
| 5     | شركة حرباوي الصناعية التجارية                | 350          | صناعي  |
| 6     | شركة رويال الصناعية التجارية                 | 388          | صناعي  |
| 7     | شركة زمزم للصناعات البلاستيكية               | 70           | صناعي  |
| 8     | شركة صلاح التجارية لصناعة المواد الغذائية    | 70           | صناعي  |
| 9     | شركة نيروخ لصناعة القبانات والموزنين         | 120          | صناعي  |
| 10    | شركة نيوتوستي لتجارة وصناعة الأحذية          | 50           | صناعي  |

المصدر: غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل، انظر الملحق رقم (9)

## 3.5 أدوات الدراسة

### 3.5.1 الأداة النوعية (المقابلة)

بعد مراجعة الدراسات السابقة، وجمع البيانات من المصادر الثانوية المختلفة ذات الصلة بموضوع المسؤولية الاجتماعية في الشركات، ولتحقيق أهداف الدراسة وفهمها بعمق قامت الباحثة بتحديد عدد من الأسئلة لإجراء مقابلات مع مدراء الشركات، بهدف التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في مدينة الخليل، ويبين الملحق رقم (1) نموذج أسئلة المقابلات الذي صمم في هذه الدراسة.

### 3.5.2 الأداة الكمية (الاستبانة):

لتحقيق هدف الدراسة والاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال تم بناء وتصميم استبانة لقياس المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في مدينة الخليل، وتكونت الاستبانة من 43 فقرة وتدرجت الإجابة على الفقرات من معارض بشدة إلى موافق بشدة حسب الأرقام (1-5) على مقياس ليكرت، وقد اشتملت الاستبانة على خصائص مجتمع الدراسة الديموغرافية التي تتكون من ثماني فقرات كما في الجدول رقم (3)

جدول رقم (3): خصائص مجتمع الدراسة الديموغرافية

| المتغيرات | النسب المئوية % | العدد | البدائل |
|-----------|-----------------|-------|---------|
| الجنس     | 69.9            | 58    | ذكر     |
|           | 30.1            | 25    | أنثى    |
|           | 100.0           | 83    | المجموع |

تابع/ جدول رقم (3): خصائص مجتمع الدراسة الديموغرافية

| المتغيرات              | البدائل                 | العدد | النسب المئوية % |
|------------------------|-------------------------|-------|-----------------|
| العمر                  | أقل من 30               | 38    | 45.8            |
|                        | من 31-40                | 32    | 38.6            |
|                        | من 41-50                | 11    | 13.3            |
|                        | 51 فأكثر                | 2     | 2.4             |
|                        | المجموع                 | 83    | 100.0           |
| المؤهل العلمي          | الثانوية العامة فما دون | 20    | 24.1            |
|                        | دبلوم                   | 9     | 10.8            |
|                        | بكالوريوس               | 50    | 60.2            |
|                        | ماجستير                 | 4     | 4.8             |
|                        | المجموع                 | 83    | 100.0           |
| عدد العاملين في الشركة | 100-50                  | 34    | 41.0            |
|                        | 150-101                 | 15    | 18.1            |
|                        | 301 فأكثر               | 34    | 41.0            |
|                        | المجموع                 | 83    | 100.0           |
| سنوات الخبرة           | أقل من 5 سنوات          | 20    | 24.1            |
|                        | من 5-10 سنوات           | 30    | 36.1            |
|                        | أكثر من 10 سنوات        | 33    | 39.8            |
|                        | المجموع                 | 83    | 100.0           |

تابع/ جدول رقم (3): خصائص مجتمع الدراسة الديموغرافية

| المتغيرات       | البدائل   | العدد | النسب المئوية % |
|-----------------|-----------|-------|-----------------|
| عمر الشركة      | أقل من 20 | 5     | 6.0             |
|                 | 21-30     | 13    | 15.7            |
|                 | 31-40     | 37    | 44.6            |
|                 | 41 فأكثر  | 28    | 33.7            |
|                 | المجموع   | 83    | 100.0           |
| مجال عمل الشركة | صناعي     | 78    | 94.0            |
|                 | تجاري     | 5     | 6.0             |
|                 | المجموع   | 83    | 100.0           |

واشتملت الاستبانة على بيانات خمسة محاور كانت على النحو الآتي :

المحور الأول: مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين.

المحور الثاني: مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين.

المحور الثالث: مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

المحور الرابع: مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.

المحور الخامس: إشكاليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية.

### 3.5.1 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

لقياس ثبات أداة الدراسة تم استخدام ثبات الاتساق الداخلي لمحاور أداة الدراسة (الاستبانة) بالإضافة إلى الدرجة الكلية للمحاور والفقرات باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، وكانت النتائج على النحو الآتي:

جدول رقم (4)

معاملات الثبات

| المحور  | عدد الفقرات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|-------------|---------------------------|
| المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين                     | 10          | 0.87                      |
| المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين                   | 8           | 0.75                      |
| المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع                      | 10          | 0.90                      |
| المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة                       | 9           | 0.88                      |
| إشكاليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية | 6           | 0.83                      |
| الدرجة الكلية   | 43          | 0.94                      |

كما يتضح من الجدول السابق تراوح قيم معاملات الثبات (0.75\_0.90) عند محاور الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية 0.94 مما يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إنتاج 94% من النتائج الحالية فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بنفس الظروف، وهذه القيم اعتبرت مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وُضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.



### 3.5.2 صدق أدوات الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة النوعية (المقابلة) قامت الباحثة بعرض نموذج المقابلات على عدد من المحكمين المختصين، واستخدمت الباحثة أسلوب المشاركة الاسترجاعية للمبحوثين ويتمثل هذا الأسلوب في رجوع الباحثة إلى أفراد عينة الدراسة وذلك للتأكد من موافقتهم على ما تم التوصل إليه من تفسيرات، واستبيان مواطن عدم الدقة في هذه التفسيرات ولتكون الدراسة أكثر جدارة بالثقة (حجر، 2003).

تم التحقق من صدق أداة الدراسة الكمية (الاستبانة) بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص، والذين أبدوا بعض الملاحظات والآراء حول مدى صلاحية المقياس في دراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية، وقد أشاروا إلى صلاحية فقراتها وملاءمتها لهذا الغرض.

كما تم حساب معاملات الاستخراج باستخدام أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) المبني على طريقة المكونات الأساسية (Principal Components) لكل فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة حسب كل محور، والجدول التالي يوضح قيم معاملات الاستخراج لكل فقرة في كل محور حيث ارتفع معظم هذه القيم عن 0.5 مما يدل على تمتع أداة الدراسة بصدق جيد، وأن الأداة المستخدمة قادرة بدرجة جيدة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها الدراسة، والجدول رقم (5) يوضح نتائج التحليل العاملي.

جدول رقم (5)

مصفوفة قيم معاملات الاستخراج

| معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | المجال                                |
|-------------------|------------|---------------------------------------|
| 0.50              | 1          | المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين   |
| 0.52              | 2          |                                       |
| 0.83              | 3          |                                       |
| 0.75              | 4          |                                       |
| 0.50              | 5          |                                       |
| 0.34              | 6          |                                       |
| 0.55              | 7          |                                       |
| 0.56              | 8          |                                       |
| 0.78              | 9          |                                       |
| 0.59              | 10         |                                       |
| 0.57              | 11         | المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين |
| 0.50              | 12         |                                       |
| 0.58              | 13         |                                       |
| 0.59              | 14         |                                       |
| 0.66              | 15         |                                       |
| 0.57              | 16         |                                       |
| 0.63              | 17         |                                       |
| 0.48              | 18         |                                       |

|      |    |   |
|------|----|---|
| 0.48 | 19 | المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع                      |
| 0.82 | 20 |   |
| 0.74 | 21 |   |
| 0.70 | 22 |   |
| 0.76 | 23 |   |
| 0.67 | 24 |   |
| 0.62 | 25 |   |
| 0.60 | 26 |   |
| 0.65 | 27 |   |
| 0.44 | 28 |   |
| 0.80 | 29 |   |
| 0.75 | 30 |   |
| 0.77 | 31 |   |
| 0.50 | 32 |   |
| 0.79 | 33 |   |
| 0.53 | 34 |   |
| 0.73 | 35 |   |
| 0.51 | 36 |   |
| 0.75 | 37 | إشكاليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية |
| 0.31 | 38 |   |
| 0.73 | 39 |   |
| 0.78 | 40 |   |

|      |    |  |
|------|----|--|
| 0.62 | 41 |  |
| 0.50 | 42 |  |
| 0.43 | 43 |  |

### 3.6 إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ثم قامت بزيارات استطلاعية أولية للشركات العائلية، ثم حددت الجهات ذات الصلة والتي تساعدها في الحصول على المعلومات، ثم تم الحصول على كتب رسمية من الجامعة موجهة للجهات المعنية لتسهيل مهمة الحصول على المعلومات، ثم قامت ببناء أسئلة المقابلة -أداة الدراسة النوعية- لإجراء مقابلات مع مدراء الشركات العائلية في الخليل وتحليلها بشكل يدوي، ثم تصميم الاستبانة -أداة الدراسة الكمية- ، وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بطبع وتوزيع (85) استبانة على رؤساء الأقسام في الشركات العائلية في مدينة الخليل، ثم قام المبحوثون بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك قامت الباحثة بجمع الاستبانات البالغ عددها ثلاث وثمانون استبانة، ثم قامت الباحثة بإدخال الاستبانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS ثم مناقشة النتائج والاستنتاجات، ثم تقديم المقترحات والتوصيات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية، وتقديم نموذج مقترح لتطبيقها في تلك الشركات.

### 3.7 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة، قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقام معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، والإجابة موافق 4 درجات، والإجابة محايد 3 درجات، والإجابة معارض درجتين، أما الإجابة معارض بشدة فقد أعطيت درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات و الإجابة على أسئلة الدراسة عن طريق استخراج الأعداد والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام معادلة الثبات ألفا كرونباخ لفحص ثبات أداة الدراسة، وأسلوب التحليل العاملي لفحص صدق أداة الدراسة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

#### 3.7.1 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي  $5 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو  $5/4 = 0.8$  ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي ، والجدول رقم (6) يوضح ذلك :

جدول رقم (6) مفتاح التصحيح الخماسي

| الوسيط الحسابي      | الحالة     |
|---------------------|------------|
| أقل من 1.8          | منخفضة جدا |
| من 1.8 _ أقل من 2.6 | منخفضة     |
| من 2.6 _ أقل من 3.4 | متوسطة     |
| من 3.4 _ أقل من 4.2 | مرتفعة     |
| من 4.2 فأكثر        | مرتفعة جدا |

### 3.8 متغيرات الدراسة

تكونت متغيرات الدراسة من :

1.المتغيرات الديموغرافية:( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد العاملين في الشركة، سنوات الخبرة، عمر الشركة، مجال عمل الشركة).

2.متغيرات الدراسة: (المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين، المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، إشكاليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية).

### 3.8 محددات الدراسة

هناك مجموعة من التحديات والصعوبات التي واجهتها الباحثة لإتمام هذه الدراسة، ويمكن تلخيصها في الآتي:

1.صعوبة الوصول لبعض مدراء الشركات أو رؤساء الأقسام بسهولة لانشغالهم أغلب الأوقات.

2. تخوف بعض المبحوثين عن الإجابة على فقرات الاستبانة.

3. رفض مدراء ثلاث شركات من إجراء المقابلة الشخصية، حيث أشاروا إلى أن تعبئة الاستبانة من رؤساء الأقسام تغني عن المقابلة.

4. قلة الدراسات التي تطرقت لموضوع المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية على وجه الخصوص.

5. الخلط ما بين فهم المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري في بعض الشركات مما اضطر الباحثة لتوضيح المفهوم للمبحوثين.

## الفصل الرابع

### تحليل وعرض النتائج

4.1 مقدمة

4.2 عرض نتائج المقابلات

4.3 عرض نتائج أسئلة الدراسة

4.3.1 عرض نتائج السؤال الرئيس

4.3.2 عرض نتائج السؤال الفرعي الأول

4.3.3 عرض نتائج السؤال الفرعي الثاني

4.3.4 عرض نتائج السؤال الفرعي الثالث

4.3.5 عرض نتائج السؤال الفرعي الرابع

4.3.6 عرض نتائج السؤال الفرعي الخامس

4.3.7 عرض نتائج السؤال الفرعي السادس



## 4.1 مقدمة

سيتناول هذا الفصل تحليل وعرض لنتائج الدراسة، بدءاً من تحليل نتائج المقابلات ومن ثم عرض لنتائج الاستبانة.

## 4.2 عرض نتائج المقابلات

قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع سبعة مدراء شركات عائلية -الذين وافقوا على إجراء المقابلة- وطرحت عليهم الأسئلة الآتية:

**4.2.1 السؤال الأول:** هل يوجد قسم في الشركة مختص بالمسؤولية الاجتماعية؟ إذا كان هناك قسم، ما هي مهامه؟

من خلال إجابة سبعة مدراء على السؤال السابق فقد تبين :

(1) أن ست شركات لا يوجد لديها قسم مختص بالمسؤولية الاجتماعية، ولوحظ وجود خلط بين مفهوم العمل الخيري ومفهوم المسؤولية الاجتماعية.

(2) كانت إجابة مدير واحد تشير بوجود قسم مختص بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركة، وأشار بأن مهام هذا القسم كالاتي:

- الاطلاع المستمر وتحديث المعلومات عن التغييرات كافة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- القيام بأنشطة تهدف إلى ترسيخ مكانة الشركة ومشاريعها في أذهان المستهلكين والجمهور بشكل عام وذلك بالتنسيق مع رؤساء الأقسام الأخرى.
- إعداد تقارير عن المشاريع المستهدفة ودراسة تكاليفها.

- إنشاء علاقات تعاونية مع الجهات الحكومية والخاصة والتنسيق معها من أجل دعم المشاريع المجتمعية.
- التواصل المستمر مع العاملين في الشركة، والاهتمام باحتياجاتهم ومتطلباتهم.
- التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي والتعاون معها وتقديم مبادرات شبابية، ومسابقات بالتعاون مع وزارات متعددة، ورعاية احتفالات ومهرجانات ومعارض مختلفة، والمساهمة في إنشاء غرف صحية لمرضى الكلى، ومراكز تعليمية.
- إعداد تقارير دورية عن إنجازات قسم المسؤولية الاجتماعية.
- تنفيذ أية أعمال أخرى يطلبها المدير او مالكو الشركة.

#### 4.2.2 السؤال الثاني: برأيك ما الإشكاليات والمعوقات التي تواجه الشركة في تطبيق

المسؤولية الاجتماعية؟ وما أسبابها؟

أجمع المدراء المبحوثون بأن الشركة تواجه عددا من المعوقات الداخلية والخارجية التي تعرقل تطبيق المسؤولية الاجتماعية لديها، وكانت على النحو الآتي:

##### 1) على الصعيد الخارجي للشركة:

- إن وجود الاحتلال، والحواجز العسكرية، والسيطرة على البلدة القديمة من أكبر المشاكل التي تواجهها الشركات العائلية في مدينة الخليل وتحول دون تطبيق الشركات للمسؤولية الاجتماعية، حيث تمنع هذه الشركات من دعم المناطق المهمشة، ويعتبر وجود المستوطنات ملوثاً كبيراً للبيئة، حيث تقوم بإلقاء النفايات ومياه الصرف في الأراضي الفلسطينية، مما يؤثر سلباً على البيئة، ويعمل على انتشار الأمراض، وإتلاف المحاصيل الزراعية.

- مشاكل متعلقة بالاستيراد، فالاحتلال يفرض على الشركات شروط وقوانين صعبة يمنع بموجبها استيراد المواد الخام والماكينات ويمنع وصولها وخصوصا في المجالات المنافسة للمنتج الإسرائيلي.

- أجمع المدراء أيضا بأن غياب القوانين التشجيعية أو الامتيازات والتسهيلات الضريبية للشركات المطبقة للمسؤولية الاجتماعية يمنع تحفيز الشركة العائلية لإعطاء الاهتمام الكافي لتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

- انخفاض الوعي المجتمعي بأهمية دعم المنتج المحلي ومقاطعة المنتجات الإسرائيلية والمنتجات المستوردة رديئة الجودة.

(2) على الصعيد الداخلي للشركة:

- ارتفاع تكلفة البحث عن مصادر الطاقة البديلة، مما يزيد من تكلفة المنتج على الشركة وبالتالي لن يتمكن المستهلك من شراء المنتج -صديق البيئة- مما قد يلحق الخسارة بالشركة.

- قلة الموارد المالية، فالشركات العائلية والمشروعات الصغيرة مهما توسعت تبقى محدودة في مواردها المالية، ومشاريع تنمية المجتمع هي مشاريع ضخمة بحاجة لموارد مالية أكبر من قدرة الشركات العائلية، وأي خسارة تلحق بالشركة ستطال الممتلكات الشخصية لأصحاب الشركة.

- خصوصية الشركات العائلية، فالشركات العائلية تتأثر بقرارات ومستوى التفكير والتعليم لأصحاب الشركة، ومحور توجهاتهم واهتماماتهم، وينعكس ذلك على عملية توظيف العاملين واختيارهم، وعلى قبول ودعم المشاركة في الأنشطة المجتمعية.

### 4.2.3 السؤال الثالث: ماذا تقترح لحل تلك الإشكاليات والتغلب عليها؟

لقد أجمع جميع المدراء بضرورة أن يكون هناك دور تشجيعي أكبر من قبل الحكومة، وإن تسن القوانين التشجيعية، وتقديم التسهيلات والإعفاءات الضريبية لتحفيز الشركات لتطبيق المسؤولية الاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك، فقد أجمعوا على ضرورة وجود دور للوزارات والمؤسسات ذات العلاقة (مثل، وزارة الاقتصاد، وزارة الإعلام، وزارة البيئة، سلطة الطاقة، والبلدية) بنشر ثقافة التنمية المستدامة، وعقد ندوات ودورات توعوية بخصوص المسؤولية الاجتماعية ومتطلبات تطبيقها، وبث روح المنافسة بين الشركات المحلية ليعود ذلك بالنفع على المجتمع ككل

أكد معظم المدراء على ضرورة رفع كفاءة العاملين لدى الشركات من خلال التدريب و تطوير مهاراتهم ومشاركتهم بالمؤتمرات، وتعزيز ثقافة تنظيمية تعنى بالمسؤولية الاجتماعية للشركة والمجتمع، والسعي المستمر لتطوير أساليب العمل، وزيادة استخدام الأنظمة الالكترونية المعمول بها، والعمل على دخول أسواق جديدة خارجية.

#### 4.3 عرض نتائج أسئلة الدراسة:

##### 4.3.1 السؤال الرئيس: ما مدى التطبيق والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الشركات

العائلية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا السؤال، على النحو

الآتي:

جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري / السؤال الرئيس

| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | مدى التطبيق والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية | الرقم |
|-------------------|---------------|------------|-------|-------|-------|------------|---|-------|
| 0.43              | 4.01          | 1.0%       | 7.3%  | 14.8% | 44.7% | 32.2%      | الدرجة الكلية   | 1.    |

يتضح من الجدول السابق بأن تطبيق والتزام الشركات العائلية في مدينة الخليل بالمسؤولية

الاجتماعية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس (4.01) و انحراف

معيارى (0.43).

#### 4.4 عرض نتائج الأسئلة الفرعية:

##### 4.4.1 السؤال الأول: ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج الأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا السؤال، على

النحو الآتي:

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري / السؤال الأول

| الرقم | مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة                            | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|---------------|-------------------|
| 1.    | توفر الشركة للعاملين ظروف عمل ملائمة (تهوية ، إضاءة ....).                           | 60.2%      | 36.1% | 1.2%  | 1.2%  | 1.2%       | 4.53          | 0.70              |
| 2.    | لا تتبع الشركة الفصل التعسفي مع العاملين للحفاظ عليهم، وزيادة الأمن الوظيفي.         | 37.3%      | 32.5% | 24.1% | 4.8%  | 1.2%       | 4.00          | 0.96              |
| 3.    | برأيك، تؤمن الشركة بسياسة المساواة في فرص التوظيف.                                   | 26.5%      | 50.6% | 16.9% | 6.0%  | 0.0%       | 3.98          | 0.83              |
| 4.    | تحرص الشركة على زيادة أجور العاملين.   | 28.9%      | 47.0% | 15.7% | 8.4%  | 0.0%       | 3.96          | 0.89              |
| 5.    | تراعي الشركة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين عن طريق منح الحوافز المادية والمعنوية. | 20.5%      | 56.6% | 19.3% | 2.4%  | 1.2%       | 3.93          | 0.78              |
| 6.    | تقوم الشركة بتوفير نظام  | 34.9%      | 37.3% | 12.0% | 13.3% | 2.4%       | 3.89          | 1.10              |

|      |      |      |       |       |       |       |   |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|---|
|      |      |      |       |       |       |       | للتأمين والمعاشات للعاملين.   |
| 1.02 | 3.75 | 2.4% | 13.3% | 13.3% | 49.4% | 21.7% | 7. تقوم الشركة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم بشكل دوري.           |
| 1.09 | 3.70 | 0.0% | 19.3% | 20.5% | 31.3% | 28.9% | 8. تحفز الشركة العاملين على حضور المؤتمرات، وورش العمل العلمية والمهنية.                |
| 1.17 | 3.57 | 2.4% | 21.7% | 19.3% | 30.1% | 26.5% | 9. تقوم الشركة بتوفير مواصلات للعاملين.   |
| 1.23 | 3.24 | 7.2% | 27.7% | 14.5% | 34.9% | 15.7% | 10. تساهم الشركة في برامج اجتماعية للعاملين خارج نطاق العمل مثل مراكز الترفيه والأندية. |
| 0.67 | 3.85 | 1.8% | 11.8% | 15.7% | 40.6% | 30.1% | الدرجة الكلية   |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس مدى التزام الشركات العائلية في مدينة الخليل بتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركات مرتبة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.85) مع انحراف معياري مقداره (0.67) وهذا يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات .

وتم ترتيب فقرات الاستبانة ترتيبا تنازليا حسب الأهمية، وكانت في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (توفر الشركات للعاملين ظروف عمل ملائمة (تهوية ، إضاءة .... ) ) بمتوسط حسابي مقداره

( 4.53 ) وانحراف معياري مقداره (0.7)، ثم الفقرة ( لا تتبع الشركات الفصل التعسفي مع العاملين للحفاظ عليهم، وزيادة الأمن الوظيفي) بمتوسط حسابي مقداره ( 4 ) وانحراف معياري مقداره (0.96)، ثم الفقرة (برأيك، تؤمن الشركات بسياسة المساواة في فرص التوظيف) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.98 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.83 )، وآخرها الفقرة ( تحرص الشركات على زيادة أجور العاملين) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.96 ) وانحراف معياري مقداره (0.89).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( تساهم الشركات في برامج اجتماعية للعاملين خارج نطاق العمل مثل مراكز الترفيه والأندية) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.24 ) وانحراف معياري مقداره (1.23) تليها الفقرة ( تقوم الشركات بتوفير مواصلات للعاملين) بمتوسط حسابي مقداره (3.57) وانحراف معياري مقداره ( 1.17 )، ثم الفقرة ( تحفز الشركات العاملين على حضور المؤتمرات، وورش العمل العلمية والمهنية) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.7 ) وانحراف معياري مقداره(1.09) وآخرها الفقرة ( تقوم الشركات بتنظيم دورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم بشكل دوري) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.75 ) وانحراف معياري مقداره ( 1.02 ).

من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: التزام الشركات العائلية في مدينة الخليل بتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة، يتمثل بأن الشركات توفر للعاملين ظروف عمل ملائمة (تهوية ، إضاءة .. )، ولا تتبع الشركات الفصل التعسفي مع العاملين للحفاظ عليهم، وتهتم بزيادة الأمن الوظيفي، وتؤمن الشركات بسياسة المساواة في فرص التوظيف، وتحرص على زيادة أجور العاملين، مع اهتمامها بمراعاة التفاوت في قدراتهم ومواهبهم عن طريق منح الحوافز المادية والمعنوية، وتقوم الشركات بتوفير نظام تأمين ومعاشات للعاملين، وتنظيم دورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم



بشكل دوري، و تحفز الشركات العاملين على حضور المؤتمرات، وورش العمل العلمية والمهنية،  
تقوم الشركات بتوفير مواصلات للعاملين.

#### 4.4.2 السؤال الثاني: ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا السؤال، على النحو الآتي:

جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري / السؤال الثاني

| الرقم | مدى الالتزام<br>بالمسؤولية<br>الاجتماعية اتجاه المستهلكين      | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة | الوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري |
|-------|--|---------------|-------|-------|-------|---------------|------------------|----------------------|
| 11.   | على حد علمك تقيم الشركة علاقات طيبة مع العملاء.                | 57.8%         | 39.8% | 2.4%  | 0.0%  | 0.0%          | 4.55             | 0.55                 |
| 12.   | تحرص الشركة على الاهتمام بجودة المنتج مراعية رغبات المستهلكين. | 55.4%         | 42.2% | 2.4%  | 0.0%  | 0.0%          | 4.53             | 0.55                 |
| 13.   | تقوم الشركة بتوفير السلع والخدمات المتنوعة ذات الجودة العالية. | 45.8%         | 51.8% | 2.4%  | 0.0%  | 0.0%          | 4.43             | 0.55                 |
| 14.   | تحرص الشركة على توفير معلومات ملصقة على المنتج                 | 42.2%         | 50.6% | 7.2%  | 0.0%  | 0.0%          | 4.35             | 0.61                 |

|      |      |      |      |       |       |       |  |    |
|------|------|------|------|-------|-------|-------|--|----|
|      |      |      |      |       |       |       | مطابقة تماماً لمحتوياته.   |    |
| 0.63 | 4.35 | 0.0% | 0.0% | 8.4%  | 48.2% | 43.4% | تهتم الشركة بشكاوى ومقترحات المستهلكين.  | 15 |
| 0.71 | 4.13 | 0.0% | 2.4% | 12.0% | 55.4% | 30.1% | تقوم الشركة بالأبحاث التسويقية لتلبية احتياجات المستهلكين.                         | 16 |
| 0.83 | 4.11 | 0.0% | 4.8% | 14.5% | 45.8% | 34.9% | تقوم الشركة ببرامج إعلامية تعرّف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخداماته. | 17 |
| 0.83 | 4.06 | 0.0% | 6.0% | 13.3% | 49.4% | 31.3% | تقبل الشركة تدريب طلاب جامعة أو معاهد أو كليات أثناء وبعد الدراسة.                 | 18 |
| 0.40 | 4.31 | 0.0% | 1.7% | 7.8%  | 47.9% | 42.6% | الدرجة الكلية  |    |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس مدى التزام الشركات العائلية في مدينة الخليل بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول السابق أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.31) مع انحراف معياري مقداره (0.4) مما يدل على انخفاض التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين ويشير إلى زيادة تقارب الآراء .

ورُتبت فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد كانت في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (على حد علمك تقيم الشركات علاقات طيبة مع العملاء) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.55 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.55 )، تليها الفقرة ( تحرص الشركات على الاهتمام بجودة المنتج مراعية رغبات المستهلكين) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.53 ) وانحراف معياري مقداره (0.55)، ثم الفقرة (تقوم الشركات بتوفير السلع والخدمات المتنوعة ذات الجودة العالية) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.43 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.55 ) ، وآخرها الفقرة ( تحرص الشركات على توفير معلومات ملصقة على المنتج مطابقة تماماً لمحتوياته) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.35 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.61 ) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( تقبل الشركات تدريب طلاب جامعة أو معاهد أو كليات أثناء وبعد الدراسة) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.06 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.83 ) ، تليها الفقرة ( تقوم الشركات ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخداماته) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.11 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.83 ) ، ثم الفقرة (تقوم الشركات بالأبحاث التسويقية لتلبية احتياجات المستهلكين) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.13 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.71 )، وآخرها الفقرة ( تهتم الشركات بشكاوى ومقترحات المستهلكين) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.35 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.63 ) .

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: التزام الشركات العائلية في مدينة الخليل بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين يتمثل بأن الشركات تقيم علاقات طيبة مع العملاء، وتحرص على الاهتمام بجودة المنتج مراعية رغبات المستهلكين، وتقوم بتوفير السلع والخدمات المتنوعة ذات الجودة العالية، وتحرص على

توفير معلومات ملصقة على المنتج مطابقة تماماً لمحتوياته، بالإضافة لاهتمامها بشكاوى ومقترحات المستهلكين، حيث تقوم بإجراء أبحاث تسويقية لتلبية احتياجات المستهلكين، وتتفذ برامج إعلامية تعرّف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخداماته، وتقبل الشركات تدريب طلاب جامعة أو معاهد أو كليات أثناء وبعد الدراسة.

#### 4.4.3 السؤال الثالث: ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا السؤال، على النحو الآتي:

جدول رقم (10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري / السؤال الثالث

| الرقم | مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع  | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|---|------------|-------|-------|-------|------------|---------------|-------------------|
| 19.   | تهتم الشركة بشكاوى المستهلكين والعمل على حلها بصورة كاملة.  | 45.8%      | 53.0% | 1.2%  | 0.0%  | 0.0%       | 4.45          | 0.52              |
| 20.   | تهتم الشركة بإقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع.   | 49.4%      | 44.6% | 6.0%  | 0.0%  | 0.0%       | 4.43          | 0.61              |
| 21.   | تساهم الشركة في مشاريع تنمية المجتمع.   | 28.9%      | 41.0% | 26.5% | 3.6%  | 0.0%       | 3.95          | 0.84              |
| 22.   | تساهم الشركة بالمشاريع المتعلقة بتشغيل الأيدي العاملة العاطلة عن العمل (تقليل ظاهرة البطالة والفقير). | 25.3%      | 48.2% | 18.1% | 7.2%  | 1.2%       | 3.89          | 0.91              |

|      |      |      |       |       |       |       |   |     |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|---|-----|
| 0.81 | 3.86 | 0.0% | 8.4%  | 15.7% | 57.8% | 18.1% | تقوم الشركة بتقديم المساعدات والمنح التعليمية لأفراد المجتمع.                     | .23 |
| 1.07 | 3.76 | 4.8% | 8.4%  | 16.9% | 45.8% | 24.1% | توظف الشركة أفراداً من ذوي الاحتياجات الخاصة.                                     | .24 |
| 1.04 | 3.58 | 1.2% | 19.3% | 18.1% | 43.4% | 18.1% | تساهم الشركة بإنشاء المدارس والمراكز الصحية.                                      | .25 |
| 1.00 | 3.51 | 2.4% | 13.3% | 32.5% | 34.9% | 16.9% | تحرص الشركة على دعم البحث العلمي.   | .26 |
| 1.02 | 3.51 | 3.6% | 10.8% | 33.7% | 34.9% | 16.9% | تساهم الشركة بإقامة مشاريع في المناطق الأقل تطوراً وتقدماً.                       | .27 |
| 1.00 | 3.42 | 1.2% | 20.5% | 26.5% | 38.6% | 13.3% | تقوم الشركة بدعم الجامعات وكليات المجتمع المحلية (تجهيز مختبرات، قاعات حاسوب....) | .28 |
| 0.65 | 3.83 | 1.4% | 9.2%  | 19.5% | 44.2% | 25.7% | الدرجة الكلية   |     |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس مدى التزام الشركات العائلية بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أعلاه، أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.83) مع انحراف معياري مقداره (0.65) وهذا يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط تقارب الآراء والاتجاهات.

وقد تم ترتيب فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وكانت في المقدمة هذه الفقرة ( تهتم الشركات بشكاوى المستهلكين والعمل على حلها بصورة كاملة) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.45 )

وانحراف معياري مقداره ( 0.52 ) ، تليها الفقرة ( تهتم الشركات بإقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.43 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.61 ) ، ثم الفقرة ( تساهم الشركات في مشاريع تنمية المجتمع ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.95 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.84 ) ، وآخرها الفقرة ( تساهم الشركات بالمشاريع المتعلقة بتشغيل الأيدي العاملة العاطلة عن العمل، لتقليل ظاهرة البطالة والفقرة ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.89 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.91 ) .

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( تقوم الشركات بدعم الجامعات وكليات المجتمع المحلية (تجهيز مختبرات، قاعات حاسوب.... ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.42 ) وانحراف معياري مقداره ( 1 ) ، ثم الفقرة ( تساهم الشركات بإقامة مشاريع في المناطق الأقل تطوراً وتقدماً. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.51 ) وانحراف معياري مقداره ( 1.02 ) ، ثم الفقرة ( تحرص الشركات على دعم البحث العلمي. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.51 ) وانحراف معياري مقداره ( 1 ) ، ثم الفقرة ( تساهم الشركات بإنشاء المدارس والمراكز الصحية. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.58 ) وانحراف معياري مقداره ( 1.04 ) .

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: إن التزام الشركات العائلية بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع يتمثل بأن الشركات تهتم بشكاوى المستهلكين والعمل على حلها بصورة كاملة، وتعمل على إقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع، وتساهم في مشاريع تنمية المجتمع، بالإضافة لمساهمتها بالمشاريع المتعلقة بتشغيل الأيدي العاملة العاطلة عن العمل (لتقليل ظاهرة البطالة والفقرة)، وتقوم بتقديم المساعدات والمنح التعليمية لأفراد المجتمع، وتوظف أفراداً من ذوي الاحتياجات الخاصة، وتساهم بإنشاء

المدارس والمراكز الصحية، وتحرص على دعم البحث العلمي، وتساهم بإقامة مشاريع في المناطق الأقل تطوراً وتقدماً، تقوم الشركات بدعم الجامعات وكليات المجتمع المحلية (بتجهيز مختبرات، قاعات حاسوب....).

#### 4.4.4 السؤال الرابع: ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا السؤال، على النحو الآتي:

جدول رقم (11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري / السؤال الرابع

| الرقم | مدى الالتزام الاجتماعية اتجاه البيئة   | الموافق بشدة | الموافق | محايد | معارض | معارض بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|--------------|---------|-------|-------|------------|---------------|-------------------|
| 29.   | تستخدم الشركة الآلات الأقل تسبباً في تلوث البيئة حتى وإن كانت تكاليفها مرتفعة.         | 49.4%        | 33.7%   | 16.9% | 0.0%  | 0.0%       | 4.33          | 0.75              |
| 30.   | تتقيد المنشأة بالقوانين والأنظمة الخاصة بالحفاظ على البيئة.                            | 34.9%        | 56.6%   | 7.2%  | 1.2%  | 0.0%       | 4.25          | 0.64              |
| 31.   | تتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم منتجات تقلل من مخلفاتها، وإمكانية إعادة تدويرها.     | 42.2%        | 43.4%   | 10.8% | 3.6%  | 0.0%       | 4.24          | 0.79              |
| 32.   | تختار الشركة الطريقة المناسبة للتخلص من المخلفات الصناعية بحيث لا تؤذي البيئة المحيطة. | 36.1%        | 51.8%   | 8.4%  | 3.6%  | 0.0%       | 4.20          | 0.75              |
| 33.   | يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إنجاح التسويق الأخضر.                              | 31.3%        | 55.4%   | 13.3% | 0.0%  | 0.0%       | 4.18          | 0.65              |

|      |      |      |       |       |       |       |   |     |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|---|-----|
| 0.63 | 4.14 | 0.0% | 1.2%  | 9.6%  | 62.7% | 26.5% | الشركة لديها خطط طوارئ في حال حدوث كوارث.                                 | .34 |
| 1.05 | 3.96 | 0.0% | 13.3% | 16.9% | 30.1% | 39.8% | تقوم الشركة بإنتاج منتجات صديقة للبيئة.                                   | .35 |
| 0.82 | 3.95 | 0.0% | 4.8%  | 21.7% | 47.0% | 26.5% | تساهم الشركة في اكتشاف مصادر بديلة للطاقة اللازمة للعمل.                  | .36 |
| 1.03 | 3.72 | 1.2% | 15.7% | 15.7% | 44.6% | 22.9% | تعمل الشركة على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية من خلال برامج حماية البيئة. | .37 |
| 0.57 | 4.11 | 0.1% | 4.8%  | 13.4% | 47.3% | 34.4% | الدرجة الكلية   |     |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول السابق أن اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (4.11) مع انحراف معياري مقداره (0.57) وهذا يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات الباحثين مما يشير إلى توسط وتقارب الآراء والاتجاهات.

وتم ترتيب فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وقد كانت في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة ( تستخدم الشركات الآلات الأقل تسبباً في تلوث البيئة حتى وإن كانت تكاليفها مرتفعة) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.33 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.75 ) ، تليها الفقرة ( تتقيد المنشأة بالقوانين والأنظمة الخاصة بالحفاظ على البيئة) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.25 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.64 )، ثم الفقرة ( تتبع الشركات أساليب حديثة في تصميم منتجات تقلل من



مخلفاتها، وإمكانية إعادة تدويرها) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.24 ) وانحراف معياري مقداره (0.79) ، وآخرها الفقرة ( تختار الشركات الطريقة المناسبة للتخلص من المخلفات الصناعية بحيث لا تؤذي البيئة المحيطة) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.2 ) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( تعمل الشركات على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية من خلال برامج حماية البيئة. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.72 ) وانحراف معياري مقداره ( 1.03 ) ، ثم الفقرة ( تساهم الشركات في اكتشاف مصادر بديلة للطاقة اللازمة للعمل. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.95 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.82 ) ، و الفقرة ( تقوم الشركات بإنتاج منتجات صديقة للبيئة) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.96 ) وانحراف معياري مقداره ( 1.05 ) ، والفقرة ( الشركات لديها خطط طوارئ في حال حدوث كوارث. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.14 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.63 ).

من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: التزام الشركات العائلية بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة يتمثل بأن الشركات تستخدم الآلات الأقل تسبباً في تلوث البيئة حتى وإن كانت تكاليفها مرتفعة، و تتقيد المنشأة بالقوانين والأنظمة الخاصة بالحفاظ على البيئة، و تتبع الشركات أساليب حديثة في تصميم منتجات تقلل من مخلفاتها، وإمكانية إعادة تدويرها، وتختار الشركات الطريقة المناسبة للتخلص من المخلفات الصناعية بحيث لا تؤذي البيئة المحيطة، وان تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساهم في إنجاح التسويق الأخضر، وان الشركات لديها خطط طوارئ في حال حدوث كوارث، و تقوم الشركات

بإنتاج منتجات صديقة للبيئة، بالإضافة لمساهمتها في اكتشاف مصادر بديلة للطاقة اللازمة للعمل، وتعمل الشركات على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية من خلال برامج حماية البيئة.

#### 4.4.5 السؤال الخامس: ما الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق

#### المسؤولية الاجتماعية ؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل فقرات الاستبانة عن طريق استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات هذا السؤال، على النحو الآتي:

جدول رقم (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري / السؤال الخامس

| الرقم | الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية                                     | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------|--|------------|-------|-------|-------|------------|---------------|-------------------|
| 38.   | قلة الوعي، وعدم إدراك الفرص المستقبلية للالتزام البيئي هي معوق رئيس يحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية. | 36.1%      | 51.8% | 12.0% | 0.0%  | 0.0%       | 4.24          | 0.66              |
| 39.   | ضعف ثقافة الاستدامة معوق رئيس يحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية.                                       | 27.7%      | 56.6% | 15.7% | 0.0%  | 0.0%       | 4.12          | 0.65              |
| 40.   | ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة يعتبر معيقاً في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركة               | 44.6%      | 27.7% | 16.9% | 10.8% | 0.0%       | 4.06          | 1.03              |
| 41.   | ارتفاع تكاليف البحث عن إنتاج منتجات صديقة للبيئة وقابلة للتدوير يمنع تطبيق الشركة                        | 32.5%      | 36.1% | 22.9% | 8.4%  | 0.0%       | 3.93          | 0.95              |

|      |      |      |       |       |       |       |   |     |
|------|------|------|-------|-------|-------|-------|---|-----|
|      |      |      |       |       |       |       | للمسؤولية الاجتماعية.   |     |
| 1.12 | 3.76 | 3.6% | 14.5% | 12.0% | 42.2% | 27.7% | نقص الموارد المالية يحول دون الإسهام في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى الشركة.    | 42. |
| 1.02 | 3.35 | 6.0% | 15.7% | 21.7% | 50.6% | 6.0%  | نادراً ما تتحمل الشركات مسؤولياتها عن تبعات أنشطتها وأفعالها من مخلفات وانبعاثات. | 43. |
| 0.68 | 3.91 | 1.6% | 8.2%  | 16.9% | 44.2% | 29.1% | الدرجة الكلية   |     |

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة التي تقيس الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية للمقياس (3.91) مع انحراف معياري مقداره (0.68) وهذا يدل على توسط التشتت في آراء واتجاهات المبحوثين مما يشير إلى توسط و تقارب الآراء والاتجاهات.

ورتيبت فقرات الاستبانة ترتيباً تنازلياً حسب الأهمية، قد كانت في مقدمة الفقرات: الفقرة ( قلة الوعي، وعدم إدراك الفرص المستقبلية للالتزام البيئي هي معوق رئيس يحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.24 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.66 ) ، تليها الفقرة ( ضعف ثقافة الاستدامة معوق رئيس يحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.12 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.65 ) ، ثم الفقرة ( ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة يعتبر معيقاً في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات ) بمتوسط حسابي مقداره ( 4.06 ) وانحراف معياري مقداره ( 1.03 ) ، وآخرها الفقرة ( ارتفاع

تكاليف البحث عن إنتاج منتجات صديقة للبيئة وقابلة للتدوير يمنع تطبيق الشركات للمسؤولية الاجتماعية) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.93 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.95 ).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة ( نادراً ما تتحمل الشركات مسؤولياتها عن تبعات أنشطتها وأفعالها من مخلفات وانبعاثات. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.35 ) وانحراف معياري مقداره ( 1.02 ) ، و الفقرة ( نقص الموارد المالية يحول دون الإسهام في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات. ) بمتوسط حسابي مقداره ( 3.76 ) وانحراف معياري مقداره ( 1.12 ).

من خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية تتمثل بقلة الوعي، وعدم إدراك الفرص المستقبلية للالتزام البيئي، هي معوق رئيس يحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ضعف ثقافة الاستدامة ، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة، و ارتفاع تكاليف البحث عن إنتاج منتجات صديقة للبيئة وقابلة للتدوير، ونقص الموارد المالية يحول دون الإسهام في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات.

\* هل يوجد قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركة؟

جدول رقم (13) عدد أقسام المسؤولية الاجتماعية في الشركات المبحوثة

| الإجابة      | العدد     | النسبة المئوية |
|--------------|-----------|----------------|
| لا           | 77        | %92.8          |
| نعم          | 6         | %7.2           |
| <b>Total</b> | <b>83</b> | <b>100.0</b>   |

من خلال الجدول السابق يتضح بأن معظم الشركات العائلية في مدينة الخليل لا يوجد فيها قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية ، حيث بلغت نسبة عدم وجود قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية (92.8%).

#### 4.4.6 السؤال السادس : ما المقترحات التي يمكن التوصل إليها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم طرح سؤال أخير في الاستبانة الموزعة على جميع رؤساء الأقسام العاملين في الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكانت المقترحات على النحو الآتي:

تم طرح آخر سؤال في الاستبانة حول المقترحات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكانت المقترحات موجهة للشركة وبعضها الآخر للحكومة والجهات الرسمية، وكانت على النحو الآتي:

- 1.نوصي الشركة أن تعمل على زيادة وعي المجتمع والعاملين بأهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال عمل ندوات وورشات توعوية والتعاون مع وسائل الإعلام وصفحات التواصل الاجتماعي.
- 2.نوصي أن تخصص إدارة الشركة قسماً خاصاً بالمسؤولية الاجتماعية لديها.
- 3.أن تخصص الشركة بنداً أساسياً في الموازنة السنوية لدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية.
- 4.أن تتعاون الشركة مع الجهات الرسمية والحكومية بعمل حملات لدعم المنتج المحلي الفلسطيني ومقاطعة المنتجات الإسرائيلية.
5. أن تركز الشركة على إنتاج منتجات صديقة للبيئة.

6. أن توفر الحكومة خصماً تشجيعياً للشركات المطبقة للمسؤولية الاجتماعية وتؤمن لهم تسهيلات وامتيازات مالية.

7. التعاون ما بين الحكومة والشركات في البحث عن الطاقة البديلة.

8.مراجعة اتفاقية باريس التي جعلت الاقتصاد الفلسطيني تابعاً للاقتصاد الإسرائيلي.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

5.2 ملخص نتائج الدراسة

5.3 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

5.4 مناقشة التوصيات

## 5.1 مقدمة

في هذا الفصل سوف تعرض الباحثة ملخصاً نتائج أدوات الدراسة، ثم مناقشة هذه النتائج، ومعرفة مدى مطابقتها أو مخالفتها لنتائج الدراسات السابقة في هذا المجال، وتعليل سبب الوصول إلى هذه النتائج، وذلك لتحقيق هدف الدراسة، ألا وهو التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل، والتعرف على مشكلات تطبيقها، ومن ثم تقديم المقترحات، وفي الختام تم اقتراح نموذج للتطبيق.

## 5.2 ملخص نتائج الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة والتي هدفت إلى دراسة المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

1. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في مدينة الخليل مرتفع.
2. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل اتجاه العاملين مرتفع.
3. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل اتجاه المستهلكين مرتفع.
4. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في مدينة الخليل اتجاه المجتمع مرتفع.
5. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية في مدينة الخليل اتجاه البيئة مرتفع.
6. إن الشركات العائلية في مدينة الخليل تواجه مشكلات عديدة -خارجية وداخلية- في تطبيق المسؤولية الاجتماعية.



7. أغلب الشركات العائلية في مدينة الخليل لا يوجد لديها قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية، وتمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية تحت مظلة أقسام أخرى في الشركة.

8. إن هنالك خطأً بين إدراك مفهوم المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري والتطوعي.

### 5.3 مناقشة نتائج أسئلة المقابلة

قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع سبعة مدراء شركات عائلية -الذين وافقوا على إجراء المقابلة- وطرحت عليهم الأسئلة الآتية:

5.3.1 السؤال الأول: هل يوجد قسم في الشركة مختص بالمسؤولية الاجتماعية؟ إذا كان

هناك قسم، ما هي مهامه؟

من خلال إجابة 7 مدراء على السؤال تبين :

1) أن ست شركات لا يوجد فيها قسم مختص بالمسؤولية الاجتماعية، لكن من خلال الحديث معهم تبين وجود خلط ما بين مفهوم العمل الخيري والتطوعي ومفهوم المسؤولية الاجتماعية. وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة ( اللولو، 2009 ) ومعظم أعمال الشركات تنحصر في أعمال خيرية غير تنموية، دون التطرق إلى تغير في المستوى المعيشي لتحقيق الرفاه الاجتماعي والصحي والاقتصادي والبيئي لأبناء المجتمع بشكل مستدام. بينما يقوم البعض بأنشطة المسؤولية الاجتماعية لكن ضمن قسم العلاقات العامة، وتعلن الشركة إنجازاتها الاجتماعية عبر موقعها الإلكتروني تحت مسمى (آخر الأخبار، الأخبار والإنجازات، المسؤولية المجتمعية) وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Bie & others, 2015) أن خمسين شركة في الولايات المتحدة الأمريكية تصف

المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بشكل مناسب عبر موقعها الالكتروني، بينما تهتم ثلاث وعشرون شركة فقط في الصين بنشر المسؤولية الاجتماعية على موقعها الالكتروني.

(2) كانت إجابة مدير واحد فقط بأنه يوجد قسم مختص للمسؤولية الاجتماعية في شركته، وأشار بأن مهام هذا القسم كالآتي:

- الاطلاع المستمر والتحديث للمعلومات عن التغيرات كافة للبيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- القيام بأنشطة هادفة إلى ترسيخ مكانة الشركة ومشاريعها في أذهان المستهلكين، مع التنسيق مع رؤساء الأقسام الأخرى.
- إعداد التقارير عن المشاريع المستهدفة ودراسة تكاليفها.
- إعداد تقارير دورية عن إنجازات قسم المسؤولية الاجتماعية.
- فتح علاقات مع الجهات الحكومية والخاصة والتنسيق معها من أجل دعم المشاريع المجتمعية.
- القيام بأية أعمال أخرى يطلبها المدير أو مالكو الشركة.
- التواصل المستمر مع العاملين في الشركة، والاهتمام باحتياجاتهم ومتطلباتهم.
- التواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي والتعاون معها، وتقديم المبادرات الشبابية، والمسابقات بالتعاون مع وزارات متعددة، ورعاية الاحتفالات والمهرجانات والمعارض، والمساهمة في إنشاء غرف صحية لمرضى الكلى، وإنشاء مراكز تعليمية.

واستنتجت الباحثة من خلال المقابلات بأن هناك من يرى بأن المبادرات الاجتماعية للشركة هي جزء من أجنحة تسويقية، وأن ما يعزز مساهمة الشركة في مسؤوليتها اتجاه المجتمع هو وجود منافس يقوم بهذا الدور بشكل أكبر، مما يشجع المستهلك على شراء منتجات الشركة المنافسة التي تساهم في تنمية المجتمع، وتحسين وضع الصحة والتعليم فيه، وأنه لا يوجد مفهوم واضح وكامل للمسؤولية الاجتماعية لدى الشركات العائلية في مدينة الخليل، وتبين بأنها مبادرات فردية مبعثرة لا تتبع نظاماً محدداً، وهناك إشارات لوجود اجتهادات من بعض الشركات التي تعتقد أنها تمارس مسؤوليتها الاجتماعية عبر بعض البرامج والإعانات والتبرعات هنا وهناك، لأن يمكن إنكار أن مثل هذه المبادرات تشكل جزءاً من المسؤولية الاجتماعية، لكن المسؤولية الاجتماعية لا تتحقق بتقديم الإعانات والحواشيب وفتح المدارس فحسب، بل ترتبط بأمر عدة منها: المحافظة على البيئة، والاهتمام بجودة الخدمات والمنتج، وتبين بأن الشركات تؤمن بأن إرضاء المستهلكين ينعكس إيجابياً على زيادة أرباح الشركة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (حمودة ، 2014) وأن المنشآت الصناعية تسعى لزيادة أرباحها من خلال الأداء التسويقي الجيد لأنشطتها، وكذلك تؤمن الشركات العائلية بأن إرضاء المستهلكين ينعكس إيجابياً على زيادة أرباحها، وأن هذه الشركات تعمل على إلغاء وتقليل نفاياتها، وذلك إيماناً منها بالمسؤولية الاجتماعية أمام جمهورها، وأن الشركات تسعى لتصميم أغلفة منتجاتها بحيث تكون آمنة عند الاستخدام.

ومن خلال المقابلات لاحظت الباحثة أن مدراء الشركات لديهم توجه إيجابي، وتأييد واضح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والعمل على تطبيقها في المستقبل ضمن قسم مختص، وخطط إستراتيجية محددة، وتخصيص مبلغ مالي من موازنة الشركة لتحقيق ذلك.

5.3.2 السؤال الثاني: برأيك ما الإشكاليات والمعيقات التي تواجه الشركة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية؟ وما أسبابها؟

اجمع المدراء المبحوثون بأن الشركة تواجه عددا من المعوقات الداخلية والخارجية التي تعيق تطبيق المسؤولية الاجتماعية لديها، وكانت على النحو الآتي:

#### 1)مشكلات على الصعيد الخارجي:

- إن وجود الاحتلال والحواجز العسكرية، والسيطرة على البلدة القديمة يحول دون تطبيق الشركة للمسؤولية الاجتماعية، فيمنعها من دعم المناطق المهمشة. كذلك يعد وجود المستوطنات ملوثا كبيرا للبيئة، حيث تقوم بإلقاء النفايات، ومياه الصرف في الأراضي الفلسطينية، منا يؤثر على البيئة ويعمل على انتشار الأمراض، وإتلاف المحاصيل الزراعية. وهذه النتيجة توافق مع دراسة (حمودة ، 2014) إن انخفاض المستوى الاقتصادي، نتيجة الحصار المفروض على القطاع، والأوضاع السياسية القائمة، يؤثر على الحدّ من تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر في المنشآت الصناعية.
- مشاكل متعلقة بالاستيراد، الاحتلال يفرض على الشركات شروطا وقوانين بخصوص استيراد المواد الخام والماكينات ويمنع وصولها، وخصوصا تلك التي تنافس المنتج الإسرائيلي.

أجمع المدراء أيضا بان غياب القوانين التشجيعية والامتيازات والتسهيلات الضريبية للشركات المطبقة للمسؤولية الاجتماعية لا يحفز الشركة لأن تفكر في تطبيقها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (البندي، 2011) خلو القانون المصري رقم 141 لسنة 2004 الخاص بتنمية المشروعات الصغيرة في مصر من أية مزايا ضريبية أو تأمينية للمشروعات الصغيرة، وتفسر

الباحثة هذه النتيجة بخلو القوانين المعمول بها بالدول المجاورة من تشريعات تشجيعية او امتيازات وتسهيلات ضريبية للشركات المطبقة للمسؤولية الاجتماعية، وأن القانون الفلسطيني يستند الي القانون المصري والأردني.

- انخفاض الوعي بالمجتمع بأهمية دعم المنتج المحلي ومقاطعة المنتجات الإسرائيلية وريئة الجودة.

## 2)مشكلات على الصعيد الداخلي:

- ارتفاع تكلفة البحث عن مصادر الطاقة البديلة، مما يزيد من تكلفة المنتج على الشركة، وبالتالي لن يتمكن المستهلك من شراء المنتج -صديق البيئة- مما قد يلحق الخسارة بالشركة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حمودة ، 2014) أن المنشآت الصناعية تعتمد في تحديد أسعارها على تكلفة المواد الأولية المستهدفة في الإنتاج، بالإضافة إلى تحقيق هامش ربح مناسب.

- قلة الموارد المالية، فالشركات العائلية والمشروعات الصغيرة مهما توسعت تبقى محدودة في مواردها المالية، ومشاريع تنمية المجتمع مشاريع ضخمة بحاجة لموارد مالية اكبر من قدرة الشركات العائلية، و أي خسارة ممكن أن تلحق بالشركة ستطول الممتلكات الشخصية لأصحاب الشركة.

- خصوصية الشركات العائلية، فالشركات العائلية تتأثر بقرارات ومستوى التفكير والتعليم لأصحاب الشركة، ومحور توجهاتهم واهتماماتهم، وينعكس ذلك على المشاركة في الأنشطة المجتمعية، وعلى التوظيف. تتوافق مع النتيجة دراسة (Duh & Belak 2009) أن العائلة المالكة للشركة لها تأثير كبير على القيم الأخلاقية في الشركة ويظهر ذلك واضحاً في المناخ التنظيمي والقيمي والأخلاقي، و أن الشركات العائلية

تختلف باختلاف درجة مشاركة الأسرة في الملكية وإدارة الشركة، و أن المستوى التعليمي والثقافي للعائلة يؤثر على مستوى الشركة وثقافتها وأخلاقياتها، ويظهر ذلك واضحاً في رسالة ورؤية وأهداف الشركة.

### 5.3.3 السؤال الثالث: ماذا تقترح لحل تلك الإشكاليات والتغلب عليها؟

- لقد اجمع جميع المدراء بأن يكون هناك دور تشجيعي أكبر من قِبَل الحكومة، وأن تسن قوانين تشجيعية لتحفيز الشركات على تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- وأن يكون هناك دور للوزارات والمؤسسات ذات العلاقة مثل ( وزارة الاقتصاد، وزارة الإعلام، وزارة البيئة، سلطة الطاقة، والبلدية) بنشر ثقافة التتمية المستدامة، وعقد ندوات ودورات توعوية بخصوص المسؤولية الاجتماعية ومتطلبات تطبيقها وبث روح المنافسة بين الشركات المحلية ليعود ذلك بالنفع على المجتمع ككل
- وأن يتم إجراء دراسة موسعة من قبل الحكومة لفتح أسواق جديدة خارج المنطقة.
- وأن تعمل الشركة على رفع كفاءة العاملين لديها من خلال التدريب والتطوير ومشاركتهم بالمؤتمرات ونشر ثقافة تنظيمية بينهم على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركة وللمجتمع، وتطوير أساليب العمل وزيادة الأنظمة الالكترونية المعمول بها.

### 5.4 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

#### 5.4.1 السؤال الرئيس: ما مدى التطبيق والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الشركات

#### العائلية؟

تبين بأن الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس (4.01) و انحراف معياري (0.53).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة، بان الشركات أصبحت تهتم بشكل ملحوظ بسمعتها، والحفاظ على أجمل صورة لها في أذهان المتعاملين معها، ولن تصل إلى هذه الهدف إلا بمساندة المجتمع لها، ومساندته لها تعتمد على ما تقدمه وما تحققه من رفاهية لأفراده، ومن حماية للبيئة وإنتاج منتجات تتناسب مع أذواق المستهلكين بل وتفوق توقعاتهم.

#### 5.4.2 الأسئلة الفرعية:

##### 5.4.2.1 السؤال الأول: ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفقرات (1-10) في المحور الأول في أداة الدراسة النوعية (الاستبانة)، حيث تبين بأن مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالشركات كان مرتفعاً، وتمثل ذلك في الآتي:

- إن الشركات توفر للعاملين ظروف عمل ملائمة (تهوية ، إضاءة .... )، وتقوم الشركات بتوفير مواصلات للعاملين، و نظام للتأمين والمعاشات لهم، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن الشركة لن تستطيع تحقيق أهدافها دون الاهتمام بأهم مقومات نجاحها ألا وهو العنصر البشري، فالشركات تبحث عن كل الوسائل التي تؤدي إلى رضاه باعتباره المكون الرئيس في بيئة العمل، فاهتمامها بظروف العمل المادية من(تهوية، إضاءة، نظافة، ترتيب، تجهيزات فنية وغيرها) يخلق لدى الفرد العامل الشعور بالارتياح والرضا الوظيفي، وتأمينها للمواصلات، وتوفيرها للتأمينات والمعاشات يشعره بالراحة وعدم القلق على مستقبله ومستقبل أسرته، مما يولد لديه الشعور بالرضا، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ارتفع مستوى الأداء لدى العاملين، وزادت الإنتاجية، وزاد الإبداع وهذا يعود

بالنفع على الشركة وعلى العاملين على حد سواء، ويزيد من ولاء العاملين للشركة ويقوي تمسكهم بها ويقلل من دوران العمل.

● لا تتبع الفصل التعسفي مع العاملين للحفاظ عليهم، وتهتم بزيادة الأمن الوظيفي، تؤمن الشركات بسياسة المساواة في فرص التوظيف، تحرص الشركات على زيادة أجور العاملين. تفسر الباحثة هذه النتيجة بان الشركات المبحوثة هي شركات عائلية، ومعظم العاملين فيها يتم توظيفهم فيها على أساس علاقات أسرية أو قرابة أو معرفة، فهي لا تتبع الفصل التعسفي مع العاملين لأنهم إما أبناءهم أو أقرباؤهم من الدرجة الأولى، وهذا لا يمنع وجود رؤوساء أقسام أو عاملين لا يمدون بصلة لأصحاب الشركة، وبشكل عام: إن اهتمام الشركة بالعاملين وحرصها عليهم يسهل عليها إيجاد الحلول، وعدم إتباع الشركة للفصل التعسفي لا يلحقها بخسائر أو زيادة نفقات تنكبتها نتيجة توظيف عاملين جدد، ودفع مبالغ لتدريبهم، وتحملها بعض الخسائر في بداية عمل العاملين الجدد بسبب حداثة خبرتهم في الشركة.

● تقوم الشركات بتنظيم دورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم بشكل دوري، وتحفزهم على حضور المؤتمرات، وورش العمل العلمية والمهنية، مع مراعاتها التفاوت في قدرات ومواهب العاملين عن طريق منح الحوافز المادية والمعنوية.

وقد فسرت الباحثة هذه النتيجة بأن الشركة عندما تلتزم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاء العاملين لديها يعود بالنفع على العاملين وينعكس على أرباح الشركة في الوقت ذاته، فعندما تهتم الشركة بتدريب العاملين، لديها يعود عليها بالنفع، فهذا يزيد من قدراتهم، ويحسن مهاراتهم، ويكسبهم معارف جديدة، مما يساعدهم على إنجاز العمل بأقل وقت وجهد ممكن، ويقلل من التكاليف، فالتدريب بحد ذاته يعتبر تحفيزاً للعاملين، وهذا



مؤشر للموظف باهتمام الشركة به، فيسعى لاكتساب معارف وخبرات جديدة، وتحصيل معلومات تتقصه، على النقيض من ذلك فإن جهل العاملين وعدم معرفتهم بأساليب وطرق إدارة العمل قد يؤدي إلى عرقلة دولاى العمل، وهدر الأموال والمجهودات، وبالتالي يؤدي إلى تكبد خسائر مالية أو بشرية، ومن ثم انهيار الشركة، فبالترتيب تنفادى الشركة وقوع الكثير من الخسائر والأضرار.

ومن جهة أخرى فإن تشجيع العاملين على توظيف ما تعلموه من مهارات الإبداع بالإنتاج يؤدي إلى إيجاد الحلول والمقترحات، حيث أن أصحاب المهارات غالباً لديهم الحلول وأقل الجهود، وهذا يقوي ميزتها التنافسية، ويزيد الإنتاجية، ويخلق المشاعر الإيجابية لدى العاملين نحو العمل، وينعكس بشكل إيجابي على أداء الشركة، بالإضافة إلى الجودة العالية في الإنتاج، وإن فاعلية برامج الترتيب تزيد من الارتقاء بمستوى المهارات التي يملكها العاملون لتطوير مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم وسلوكهم باستمرار، وتعزيز قدراتهم على التكيف مع المتغيرات الجديدة والطارئة في عالم الأعمال وثورة الاتصالات والمعلومات، وتطوير العملية التتموية برمتها.

والتدريب والتطوير ينمي الدافعية نحو الأداء، ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين، ويساعد في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة، ويطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين والمستهلكين والأطراف المتعاملة مع الشركة، ومن أجل حث العاملين على العمل ورفع مستوى الأداء لديهم وتعزيز مفهوم العمل الجماعي بينهم تضع الشركة نظاماً للحوافز سواء (مادية أم معنوية) تكفل للعاملين رفع مستوى الأداء لديهم، وتحرص على مراعاة قدراتهم المهنية والتطويرية والابتكارية، وتحقيق العدالة بينهم، والتأكيد

على نشر ثقافة المحبة والمودة، من خلال اللقاءات العامة بينهم وإحياء المناسبات لتقوية الروابط الاجتماعية وهذا يؤدي في النهاية إلى زيادة رضا العاملين، وبالتالي زيادة الإنتاج. واتفقت هذه النتائج مع بعض نتائج الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع دراسة ( الفلتي، 2011) إن للتدريب أثراً ايجابياً على أداء المشروعات الصغيرة ويؤدي إلى نجاحها، واتفقت أيضاً مع دراسة (الزريقات، 2012) من خلال وجود التعاون والانسجام بين العاملين والإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة، من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً، واتفقت أيضاً مع دراسة (Juscuse & Snieska,2008) بأن دور المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات يسهم في تكوين الميزة التنافسية، ومن أجل تحقيقها يؤخذ بعين الاعتبار العوامل التي تؤثر على المسؤولية الاجتماعية، والتغيرات التي تحدث في البنية التحتية للشركة، ومراجعة أهداف الشركة باستمرار وكيفية تحقيقها، والعمل على تطوير الثقافة التنظيمية لدى الشركة بما يدعم مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين على المدى البعيد.

#### 5.4.2.2 السؤال الثاني: ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفقرات (11-18) في المحور الثاني في أداة الدراسة النوعية (الاستبانة) حيث تبين بأن مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين كان مرتفعاً، وتمثل ذلك على النحو الآتي:

- أن الشركات تقيم علاقات طيبة مع المستهلكين، وتهتم الشركات بشكاويهم ومقترحاتهم ، وتحرص الشركات على الاهتمام بجودة المنتج مراعية رغبات المستهلكين، تقوم باعداد

برامج إعلامية تعرّف المستهلكين بخصائص المنتج، وطرق ومجالات استخداماته. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن الشركة عندما تهتم بشكاوى ومقترحات المستهلكين وتقوم بإنتاج منتجات تراعي رغباتهم واحتياجاتهم، وتحترم ثقافة المجتمع فهذا سيزيد من رضا المستهلكين عن أداء الشركة، والإقبال على شراء منتجاتها، مما ينعكس على أرباحها بسبب زيادة المبيعات، كما ترتفع من نظرة الاحترام لهذه الشركة، ويحسن صورتها في المجتمع، ويعزز الثقة بين الطرفين، وترى الباحثة بأن هذا يعزز الاعتقاد السائد بأن الشركات العائلية في الخليل هي عمود الاقتصاد الوطني، ولذلك فإن الشركة من خلال اهتمامها بالمستهلكين والاستجابة لاحتياجاتهم والتحسين المستمر فهي تهتم بالحصول على التغذية العكسية من خلال وجود شبكة اتصالات فعالة مع الأطراف لضمان التحسين المستمر، والارتقاء بمقاييس الجودة للوصول إلى مستوى الجودة العالمية.

- تقوم الشركات بتوفير السلع والخدمات المتنوعة ذات الجودة العالية، وتحرص على توفير معلومات ملصقة على المنتج مطابقة تماماً لمحتوياته، وتقوم بالأبحاث التسويقية لتلبية احتياجات المستهلكين، وتنفذ برامج إعلامية تعرّف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخداماته. تفسر الباحثة هذه النتيجة أن الشركة -حتى وإن كانت عائلية- تعيش في الوقت الراهن تزامناً مع ثورة التكنولوجيا والاتصالات التي مكنت المستهلكين من المفاضلة بين المنتجات والخدمات حسب الرغبات والاختيارات، وأصبح هناك وعي لدى المستهلكين في الحصول على سلعة أو خدمة مميزة، و في ظل هذه التحديات فليس هناك أمام الشركة إلا اتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لمواجهة الظروف التي أصبحت أكثر تعقيداً وغموضاً، والقدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة له و بأعلى جودة،

خاصة وأن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط، إنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للمستهلكين، حيث تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات المستهلكين وهذا يمكنها من التنافس مع الشركات المماثلة في نشاطها وفي نفس القطاع.

إن جودة الخدمة تعمل على تحقيق رضا المستهلك من أجل خلق ميزة تنافسية مستدامة، من أجل النمو والتطور في وقت أصبحت فيه إدارة الجودة وتحقيق رضا المستهلك هاجسا للشركات، وعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات الشركة وعدم رضا المستهلك هو فشل المنتج من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك منه.

إن إجراء البحوث التسويقية يرشد الشركة لطريقة التعامل مع المستهلكين الحاليين والمستقبلين المتوقعين، ويساعد على تحديد الفرص المتاحة في السوق والإشكاليات المتوقعة وتحديد أسبابها، وتقييم أداء الشركة ومدى نجاحها، ويكشف القوة الشرائية وعادات الشراء، ويكشف عن العوامل البيئية والظروف الاقتصادية ويهتم بالإعلان لخلق الرغبة لدى المستهلكين ويذكرهم بما يرغبون به من خلال التأثير على مشاعرهم وآرائهم في تقديم سلعة جديدة ويعرف المستهلكين بالمزايا المبتكرة التي تقدمها، ويمدّ المستهلك الحالي والمرقب بالمعلومات وخصوصا عند تقديم سلع جيدة ويضمن معرفة المستهلك لهذه السلعة ويشجعه على تجربتها، وكلما زاد الإعلان زاد الإنتاج الكلي، والذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، فيزيد هامش الربح لدى الشركة، مما يتيح الفرصة أمامها للتفكير في المساهمة في مشاريع تنمية المجتمع، تتوافق مع الرسالة الإعلانية.

• توافق الشركات على تدريب طلاب جامعة أو معاهد أو كليات أثناء وبعد الدراسة. وتفسر الباحثة هذه النتيجة، أنه عندما توافق الشركة على تدريب الطلبة يزيد من نظرة الاحترام لهذه الشركة ويحسن صورتها في أذهان المجتمع، وتعتبر بمثابة دعاية ترويجية لها، وبناء سمعة طيبة، ويشجعهم لشراء منتجاتها ودعمها وتفضيلها على المنتجات المشابهة لها في نفس القطاع.

واتفقت النتائج مع بعض نتائج الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع دراسة (يوسفات و بودي، 2012) حيث يوجد توافق كبير جداً بين أفراد العينة على أن الشركات تقدم للزبائن خدمات تراها متميزة حيث تهتم بشكاوى الزبائن، وتقدم خدمات في الوقت المحدد، وتهتم بإقامة علاقات طيبة مع الزبائن مما يعني أن للشركة مسؤولية اجتماعية تجاه زبائنهم، واتفقت مع دراسة (حمودة، 2014) بأن إرضاء المستهلكين ينعكس إيجابياً على زيادة أرباحها، وأن المنشأة الصناعية تعمل على إلغاء وتقليل نفاياتها، وذلك إيماناً منها بالمسؤولية الاجتماعية أمام جمهورها، واتفقت مع دراسة (Jusciuse & 2008)، أن العامل الأساسي في التوصل للميزة التنافسية من خلال المسؤولية الاجتماعية هو الاستجابة، وتحقيق توقعات أصحاب المصالح.

### 5.4.2.3 السؤال الثالث: ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفقرات (19-28) في المحور الثالث في أداة الدراسة النوعية (الاستبانة) وتبين بأن مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع كان مرتفعاً ويتمثل ذلك على النحو الآتي:

- تساهم الشركات في مشاريع تنمية المجتمع، وتدعم المشاريع المتعلقة بتشغيل الأيدي العاطلة عن العمل (لتقليل ظاهرة البطالة والفقر)، وإنشاء المدارس والمراكز الصحية، وتشارك بإقامة مشاريع في المناطق الأقل تطوراً وتقدماً. فسرت الباحثة هذه النتيجة إلى أن اهتمام الشركة بالمجتمع يحسن من صورتها، ويدعم من ميزتها التنافسية، ويعود بالنفع عليها، ويزيد من أرباحها بسبب مكافأتها من قبل أفراد المجتمع، والإقبال على شراء منتجاتها، وزيادة رضا المستهلكين عنها، وزيادة ولاء العاملين للشركة.
- إن الشركات تهتم بشكاوى المستهلكين والعمل على حلها بصورة كاملة، وتعنى بإقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع، وتهتم بتوظيف أفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة، فسرت الباحثة هذه النتيجة بأن الشركة فرد من المجتمع، وتتأثر به تبعاً لطبيعة الثقافة المحلية وقوة الترابط العائلي في مدينة الخليل، وسرعة انتشار الشائعات يجعل الشركة تحافظ باستمرار على صورتها أمام المجتمع، وتجعلها تسعى لكسب تأييد الجمهور، وتشكيل صورة جيدة تضمن لها الدعم المعنوي وبالتالي الاستمرارية. حيث لم يعد تقييم الشركات في القطاع الخاص يعتمد على الربحية فقط، ولم تعد تلك الشركات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، بل أصبح دور الشركات محورياً في دفع عجلة التنمية، وإدراك أنها غير معزولة عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع

نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل الإهتمام بقضايا المجتمع والبيئة، والاهتمام بموضوع الصورة الذهنية، وأهميتها للمجتمع نظراً للتنمية الفعالة التي تؤديها في تشكيل الآراء وتكوين الانطباعات الذاتية وخلق السلوك الإيجابي للأفراد تجاه الشركة.

- تقدم الشركات المساعدات والمنح التعليمية لأفراد المجتمع، وتحرص على دعم البحث العلمي، وتدعم الجامعات وكليات المجتمع المحلية (تجهيز مختبرات، قاعات حاسوب....). وتفسر الباحثة هذه النتائج بأن دعم الشركة للبحث العلمي مهم لفتح مجالات الإبداع والتميز لدى الأفراد والشعوب في المجتمعات مهما تعددت واختلقت ثقافاتهما، وتقليل الفجوة العلمية والثقافية بين العالم العربي والعالم المتقدم، وتكون بذلك قد ساهمت بتنمية المجتمع، وتحسين صورتها أمامه، لأن إهتمام الشركة بالعلم ومجالات التعليم مؤشر على ثقافة تنظيمية جيدة في الشركة، ومستوى تفكير مرتفع، فالبحوث العلمية دعائم أساسية لنمو وتطور المجتمع، وكلما زاد تطور المجتمع ازدادت رفاهيته، وارتفع مستوى تغلبه على بعض مشاكله، كالأزمات والأوبئة، أصبح قادراً على حل المشاكل الاقتصادية والتعليمية، والتربوية والسياسية وغيرها، والإعلام أصبح له دور مؤثر وفاعل في حياة الناس عامة، ويمكن أن يغير القنوات أو يحرفها، ويقدر على خلق قنوات جديدة والاهتمام بإنشاء المشاريع المنتجة، وتوسيع وتطوير المشاريع القائمة.

اتفقت نتائج السؤال الرابع مع بعض نتائج الدراسات السابقة واختلفت مع بعضها الآخر، حيث اتفقت مع دراسة ( Ioamon & Serafeim، 2014) بوجود علاقة بين تطبيق الشركات للمسؤولية الاجتماعية، وتحسّن المركز المالي لها، وزيادة إقبال المستثمرين على الاستثمار بها، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة (يوسفات و بودي، 2012) التي توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركة تجاه المجتمع كانت منخفضة على عكس النتيجة التي توصلت لها الدراسة الحالية، وترجح الباحثة عدم التوافق، إلى اختلاف الظروف بين البلدان، واختلاف الثقافات وطبيعة القطاع المبحوث، فالدراسة الحالية شملت قطاعات صناعية وتجارية تعمل في مجال صناعات متعددة، بينما دراسة (يوسفات، وبودي، 2012) هي دراسة حالة أجريت في الجزائر، وكانت الشركة المبحوثة شركة لتكرير الغاز، ونتيجتها تتناسب الحالة المدروسة للشركة وليس بالضروري تعميمها.

#### 5.4.2.4 السؤال الرابع: ما مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفقرات (29-37) في المحور الرابع في أداة الدراسة النوعية (الاستبانة) تبين بأن مدى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة كان مرتفعاً، وذلك على النحو الآتي:

إن الشركات تستخدم الآلات الأقل تسبباً في تلوث البيئة حتى وإن كانت تكاليفها مرتفعة، كما وتختار الطريقة المناسبة للتخلص من المخلفات الصناعية بحيث لا تؤذي البيئة المحيطة، وتقوم بإنتاج منتجات صديقة للبيئة، و تساهم في اكتشاف مصادر بديلة للطاقة اللازمة للعمل. وفسرت الباحثة هذه النتائج بأن الشركة عندما تهتم بالحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها تحسّن صورتها أمام المجتمع، وتعطيها ميزة تنافسية مع الشركات العاملة في نفس القطاع، إن الشركات العائلية



العاملة في مدينة الخليل تفتقر إلى الصناعات الثقيلة التي تلحق أضراراً كبيرة ، تكون المخلفات الناتجة عنها بالإمكان السيطرة عليها، وتكون أقل ضرراً من مخلفات الصناعات الكبيرة كما في الدول المتقدمة.

أضف إلى ذلك، إن الشركات تتبع أساليب حديثة في تصميم منتجات تقلل من مخلفاتها، وإمكانية إعادة تدويرها، وتعمل على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية من خلال برامج حماية البيئة. وهذا يؤكد أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساهم في إنجاح التسويق الأخضر. فسرت الباحثة هذه النتائج بأن اهتمام الشركة بالبيئة يعني اهتمام الشركة بصحة المجتمع ككل، وتقليل النفايات والملوثات باعتبار أن النظافة حضارة، وذلك يزيد من رضا المستهلكين عن الشركة، ويضعف من إقبالهم على شراء منتجاتها، وبالتالي يزيد من ربحها ويعطيها فرصة للتفكير في المساهمة في مشاريع لتنمية المجتمع، وتكون بذلك قد طبقت المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة. وبهذا نُقَدَّ النظرة التقليدية بأن الإنسان ينظر إلى مصلحته اليوم ولا ينظر إلى مستقبله غداً.

● تنقيد المنشأة بالقوانين والأنظمة الخاصة بالحفاظ على البيئة، علماً بأن الشركات لديها خطط طوارئ في حال حدوث كوارث. تفسر الباحثة هذه النتائج بأن تنقيد الشركة بالقوانين والأنظمة الخاصة بالبيئة ليس اختيارياً أو طوعياً، إنما إلزامياً حسب قانون البيئة الفلسطيني، ووجود خطط طوارئ لديها يحميها ويحمي أصولها، ويبعد عنها الوقوع في خسائر قد تؤدي إلى انهيار الشركة، ويحسن من صورتها أمام المتعاملين معها ويمنحها ميزة تنافسية مستدامة.

اتفقت نتائج السؤال الخامس مع بعض نتائج الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع دراسة (Chiou & others، 2011) بأن تخضير المورد يتم من خلال الابتكار الأخضر، والذي له فوائد كثيرة على الأداء البيئي، والميزة التنافسية للشركة، وإمكانية المحافظة على استمراريته، وأن الشركات التايوانية بدأت بتخضير سلسلة التوريد لديها، وتخضير منتجاتها، وإيجاد منتجات صديقة للبيئة، والتعاون مع جهات فاعلة في المجتمع لدعم البيئة. واتفقت مع دراسة (حمودة ، 2014) بأن بُعد السعر والتكلفة- كأحد أبعاد التسويق الأخضر - هو الأكثر ارتباطاً بالأداء التسويقي، وأن المنشآت الصناعية تسعى لزيادة أرباحها من خلال الأداء التسويقي الجيد لأنشطتها، وكذلك تؤمن المنشآت الصناعية بأن إرضاء المستهلكين ينعكس إيجابياً على زيادة أرباحها، وأن الشركة العائلية تعمل على إلغاء وتقليل نفاياتها، وذلك إيماناً منها بالمسؤولية الاجتماعية أمام جمهورها، وأن الشركات العائلية تصمم أغلفة منتجاتها بحيث تكون آمنة في الاستخدام، وتوافقت مع دراسة ( الفلّيت، 2011) بأن أصحاب المشروعات الصغيرة يواجهون صعوبات تمويلية، بسبب صغر حجم المشروعات، ونقص الضمانات، ونقص المشجعات الاستثمارية(الإعفاءات الضريبية، وزيادة الجمارك على الاستيراد) ووجود نقص في بعض مستلزمات الإنتاج وارتفاع أسعارها. وتوافقت أيضاً مع دراسة (يوسفات و بودي، 2012) حيث توصلت بأن المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة كانت مرتفعة، على أن الشركة لها مسؤولية كبيرة اتجاه البيئة، من خلال استخدام تقنيات حديثة غير ملوثة للماء والهواء والتربة، أي وجود الحس البيئي لهذه الشركة.

#### 5.4.2.5 السؤال الخامس: ما الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق

#### المسؤولية الاجتماعية؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال الفقرات (38-43) في المحور الخامس في أداة الدراسة النوعية (الاستبانة) تبين بأن درجة الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية كانت مرتفعة، وبأن الإشكاليات التي تواجه الشركات العائلية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية كانت على النحو الآتي:

- إن قلة الوعي، وعدم إدراك الفرص المستقبلية للالتزام البيئي، وضعف ثقافة الاستدامة معوق رئيس يحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية. وقد فسرت الباحثة هذه النتائج بقلة الوعي سواء على مستوى الشركة أم على مستوى المجتمع بأهمية المسؤولية الاجتماعية والخطأ بين مفهوم العمل الخيري و مفهوم المسؤولية الاجتماعية يحول دون تطبيقها أو على الأقل لا يحقق المنفعة المرجوة، لأن عدم الوعي لا يمكن الفرد العامل من إنجاز الأعمال بما تتطلبه المسؤولية الاجتماعية، وقلة وعي المجتمع بها لا يجعله يقدر ما تقوم به الشركة.

- إن الشركات نادرا ما تتحمل مسؤولياتها عن تبعات أنشطتها وأفعالها من مخلفات وانبعاثات، ناهيك على أن ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة يعتبر معيقاً في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات، كذلك فإن ارتفاع تكاليف البحث عن إنتاج منتجات صديقة للبيئة وقابلة للتدوير يمنع تطبيق الشركات للمسؤولية الاجتماعية، علماً بأن نقص الموارد المالية يحول دون الإسهام في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى الشركات. وتفسر الباحثة هذه النتائج على أن ارتفاع تكاليف البحث

عن الطاقة البديلة وإنتاج منتجات صديقة للبيئة يجعل الشركة تتراجع بالتفكير في البحث عنها أو إنتاجها، لأن تكلفتها ستزيد من تكلفة السلعة، وبالتالي تقلل الربح، ويقل إقبال المستهلكين على شراء هذه المنتجات، وبما أن البحث عن الطاقة البديلة والمنتجات صديقة البيئة يكون مكلفاً فهذا الأمر يتطلب موارد مالية ضخمة، وسيقتل كاهل الشركة فهي تعتبر ضمن المشاريع الفردية الصغيرة، وهذا يفسر إجماع المبحوثين على ضرورة توفير خصم تشجيعي للشركات الملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة، الأمر الذي سيزيد من موارد الشركة، ويساعدها في البحث عن مصادر طاقة بديلة تعود على جميع الأطراف بالنفع والفائدة.

اتفقت نتائج السؤال الخامس مع بعض نتائج الدراسات السابقة، حيث اتفقت مع دراسة (حمودة، 2014) انخفاض المستوى الاقتصادي، نتيجة الحصار المفروض على القطاع، والأوضاع السياسية القائمة، مما أثر على الحدّ من تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر في المنشآت الصناعية، واتفقت أيضاً مع دراسة (الفليت، 2011) عدم توفر نظام موحد ينظم آليات عمل القطاع الإنتاجي الصغير، وسياسات الإقراض والسياسات الضريبية التشجيعية، ونقص المشجعات الاستثمارية (الإعفاءات الضريبية، وزيادة الجمارك على الاستيراد) ووجود نقص في بعض مستلزمات الإنتاج وارتفاع أسعارها تكون عائقاً أمام تحسين أداء المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

#### 5.4.2.6 السؤال السادس: ما المقترحات التي يمكن التوصل إليها؟

تم طرح آخر سؤال في الاستبانة الموزعة حول المقترحات من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الشركات العائلية في مدينة الخليل، وكانت المقترحات موجهة للشركة وبعضها الآخر للحكومة والجهات الرسمية وكانت على النحو الآتي:

1. زيادة وعي المجتمع والعاملين بأهمية المسؤولية الاجتماعية من خلال عمل ندوات وورشات توعوية والتعاون مع وسائل الإعلام وصفحات التواصل الاجتماعي.

2. أن تخصص إدارة الشركة قسماً خاصاً بالمسؤولية الاجتماعية لديها.

3. أن تخصص الشركة بنداً أساسياً في الموازنة السنوية لدعم أنشطة المسؤولية الاجتماعية.

4. أن تتعاون الشركة مع الجهات الرسمية والحكومية بعمل حملات لدعم المنتج المحلي الفلسطيني والعمل على مقاطعة المنتجات الإسرائيلية.

5. أن تركز الشركة على إنتاج منتجات صديقة للبيئة.

6. أن توفر الحكومة خصماً تشجيعياً للشركات المطبقة للمسؤولية الاجتماعية وتأمين تسهيلات مالية وامتيازات للشركة المطبقة للمسؤولية الاجتماعية.

7. التعاون بين الحكومة والشركات في البحث عن الطاقة البديلة.

8.مراجعة اتفاقية باريس التي جعلت الاقتصاد الفلسطيني تابعا للاقتصاد الإسرائيلي، فيما يتعلق الاستيراد.

إن المقترحات المذكورة آنفا تتوافق بدرجة كبيرة مع المقترحات التي قدمها مدراء الشركات أثناء المقابلة.

#### 5.4 مناقشة التوصيات

توصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات التي قد تساهم في زيادة الوعي عند الإدارة في الشركات العائلية، وهذا من شأنه أن يساعد الشركات العائلية في إدارة خططها وبرامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وقد راعت الباحثة في تصنيف التوصيات إلى ثلاث محاور، وذلك على النحو الآتي:

##### 5.5.1 توصيات للمؤسسات الحكومية والرسمية

1. إيجاد جهة تنظيمية تعنى بوضع التنظيمات والتشريعات والقوانين المنظمة لأعمال وتوجهات المسؤولية الاجتماعية، وأن تتألف من مجلس يتكون أعضاؤه من جهات حكومية (مثل وزارة الزراعة، الاقتصاد، الصحة، والإعلام، البيئة...) والتعاون مع الاتحادات والنقابات والجمعيات مثل (حماية المستهلك، والغرف التجارية والصناعية، والبلدية...) و أن تكون مهماتها كالاتي :

أ. العمل على اقتراح قوانين تنظم المسؤولية الاجتماعية وإقرارها من الجهات المختصة، بحيث يتم إعداد تقرير بالخصوص ورفعها إلى المجلس التشريعي ورئيس الوزراء يوصى به سن قوانين وتشريعات تشجع الالتزام بالحفاظ على البيئة، وتقليل النفايات وتدويرها والمساهمة في تقليل نسبة التلوث.

ب. متابعة تطوير المنتجات المحلية (كإنتاج منتجات صديقة للبيئة).

ج. متابعة نسب التلوث ومحاولة تقليلها.

د.تسجيل المساهمات التي تقدمها الشركات للمجتمع والبيئة من حيث طبيعة هذه المساعدات والمبالغ المنفقة عليها.

هـ إيجاد سياسة حوافز للشركات المتميزة في مجالات تنفيذ المسؤولية الاجتماعية من خلال منح جوائز للتميز في أداء المسؤولية الاجتماعية لدعم المنافسة بين الشركات المحلية والتوسع في نطاقات تطبيقها.

2. أن تعزز وزارة الاقتصاد قدرات الشركات العائلية المحلية، من خلال تنفيذ برامج تسهل على الشركات العائلية القيام بأعمالها، وتقديم الاستشارات وتبادل الخبرات الفنية والمهنية والإدارية، وتسهيل تزويدها بما تحتاجه من المواد الخام الصديقة للبيئة، لمواصلة عملها في ظل الظروف السياسية الصعبة، والإغلاقات المتكررة.

3.تشجيع الشركات العائلية المعتمدة في عملية الإنتاج على المواد الأولية صديقة البيئة وتعتمد على الطاقة البديلة، وحثها على الاستمرار بذلك.

4.أن تعمل الجهات الحكومية على إنشاء بنية تحتية جيدة للقطاع الخاص بشكل عام كي يكون قادراً على العمل بكفاءة وفاعلية.

5.تشجيع الشركات العائلية على الحفاظ على البيئة.

6.أن تعمل وزارة البيئة على مراقبة تطبيق القانون رقم (7) لسنة 1999 والمتعلق بتنظيم المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة، من خلال الرقابة والتفتيش الميداني على الشركات بشكل عام، وإن تحمل المصانع أعباء الأضرار التي قد تلحق بالبيئة والمجتمع جراء عملياتها الإنتاجية.

7.التسيق بين الجهات الحكومية وغير الحكومية والنقابات والاتحادات ووسائل الإعلام بعمل مؤتمرات وندوات تثقيفية وتوعوية بخصوص المسؤولية الاجتماعية.

8.ضرورة اهتمام وسائل الإعلام بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية ومبادئها الصحيحة ومجالات تطبيقها.

### 5.5.2 توصيات للباحث العلمي

- 1.البناء على النموذج المقترح، وإجراء دراسات توضح مدى قابلية النموذج المقترح للتطبيق.
- 2.دراسة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية، لكن من وجهة نظر مغايرة عن هذه الدراسة، حيث لاحظت الباحثة تحيز المبحوثين باعتبارهم مالكين أو من داخل الشركة.

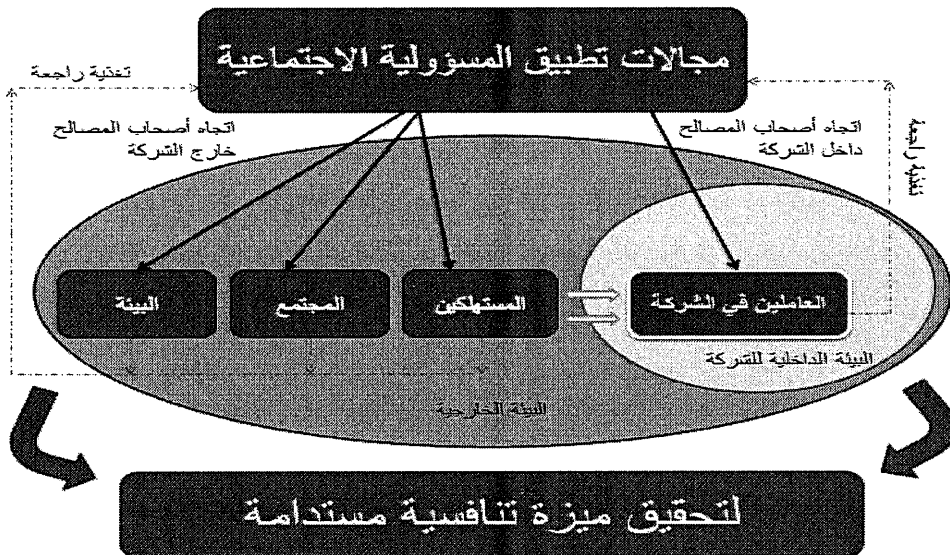
### 5.5.3 توصيات للشركات العائلية

- 1.إيجاد قسم مختص بالمسؤولية الاجتماعية بالشركة، وتخصيص مبلغ أو نسبة من أرباح الشركة باستمرار لدعم أنشطة هذا القسم.
- 2.نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وجعلها جزء أساسيا في الثقافة التنظيمية للشركة: يتضمنه في رؤية الشركة ورسالتها.
- 3.الاهتمام بالعاملين بالشركة وزيادة معرفتهم من خلال التدريب وتشجيعهم على المشاركة بمؤتمرات وندوات ذات الصلة، عمل ورشات وندوات وبرامج تدريبية.
4. العمل على إيجاد برامج للتحسين المستمر والتنوع في المنتجات، والاهتمام بتلبية رغبات الزبائن، والمحافظة على جودة المنتج باستمرار.



5. أن تحرص الشركة على استخدام أسلوب علمي حديث في التخلص من النفايات الناتجة عن عملياتها الإنتاجية، ومن جهة أخرى توصي بالبحث عن مواد أولية قابلة للتدوير بعد استخدامها.
6. وضع إستراتيجية واضحة لاعتماد إنتاج منتجات صديقة للبيئة والعمل على تطوير الإجراءات والآليات المستخدمة في تنمية هذا الجانب.
7. تشجيع المستهلكين على تبني قيم وثقافة استهلاك سلع صديقة للبيئة من خلال حملات ترويجية، وإقامة المعارض والندوات لتعريف منتجاتها، وإصدار مطبوعات منشورة عن أدائها الاجتماعي، مما يساعد في خلق صورة ايجابية عن الشركة.
8. المراجعة المستمرة لاستراتيجيات الشركة لإعادة صياغة الأهداف بما يتلاءم مع تطبيق المسؤولية الاجتماعية، مع حرص الحصول على تغذية راجعة باستمرار من أصحاب المصالح داخل الشركة وخارجها.
9. لضمان الخروج من الإطار التقليدي في البحوث وتطبيق المسؤولية الاجتماعية والجهات المعنية للتوصيات، تم اقتراح نموذج يسهل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية، ويمكن أن يطبق النموذج المقترح في الشركات العائلية في فلسطين، الشكل (2) يوضح ذلك.

الشكل رقم (2) نموذج مقترح لتطبيق المسؤولية الاجتماعية



الشكل رقم (2) من تصميم الباحثة

الشكل رقم (3) المفتاح التوضيحي للنموذج المقترح

| العاملين في الشركة   | المستهلكين  | المجتمع   | البيئة   |
|--|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير ظروف عمل ملائمة</li> <li>• تنظيم دورات تدريبية</li> <li>• مراعاة التفاوت في القدرات</li> <li>• منح حوافز مادية ومعنوية</li> <li>• توفير المواصلات</li> <li>• توفير تأمين للعاملين</li> <li>• مراعاة السلامة العامة</li> <li>• رفع أجور العاملين</li> <li>• المساواة في فرص التوظيف</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تنويع السلع والخدمات</li> <li>• مراعاة الجودة في المنتجات والخدمات</li> <li>• الأخذ بالشكاوى والمقترحات</li> <li>• مراعاة رغبات المستهلكين في الإنتاج</li> <li>• متابعة ما بعد البيع من صيانة وتصلح</li> <li>• القيام بحملات لتشجيع المنتج الوطني</li> <li>• إقامة علاقات طيبة معهم</li> <li>• تشجيعهم على شراء منتجات صديقة البيئة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقديم مساعدات ومنح</li> <li>• إنشاء المدارس والمراكز الصحية</li> <li>• دعم الجامعات والكليات</li> <li>• المساهمة بمشروع تقليل البطالة والفقير</li> <li>• دعم البحث العلمي</li> <li>• دعم مشاريع تنمية</li> <li>• إقامة علاقات طيبة</li> <li>• توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الآلات أقل تلوثاً للبيئة</li> <li>• البحث عن مصادر بديلة للطاقة</li> <li>• المشاركة في برامج حماية البيئة</li> <li>• تشجير المناطق الطبيعية</li> <li>• البحث عن طريقة مناسبة للتخلص من المخلفات</li> <li>• إنتاج منتجات صديقة للبيئة</li> <li>• تصميم منتجات بأساليب حديثة، وقابلة للتدوير</li> </ul> |

الشكل رقم (3) من تصميم الباحثة

الشكل رقم (4) الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (اتجاه العاملين)

| العاملين في الشركة  |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. هل توفر الشركة للعاملين ظروف عمل ملائمة، و تراعي شروط السلامة العامة؟</li> <li>2. هل تنظم الشركة دورات تدريبية مراعية تفاوت قدرات ومستويات العاملين؟</li> <li>3. هل تحرص الشركة على منح العاملين حوافز مادية ومعنوية؟</li> <li>4. هل توفر الشركة للعاملين مواصلات من وإلى أماكن عملهم؟ وهل توفر لهم تأميناً صحياً؟</li> <li>5. هل يوجد لدى الشركة نظام دوري لتقييم رواتب العاملين بشكل عادل؟</li> <li>6. هل تراعي الشركة العدالة والمساواة في عملية التوظيف؟</li> </ol> |

الشكل رقم (4) من تصميم الباحثة

الشكل رقم (5) الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (اتجاه المستهلكين)

| المستهلكين |  |
|------------|--|
| 1.         | هل تسعى الشركة للترويج بالسلع والخدمات المقدمة للمستهلكين؟ |
| 2.         | هل تراعي الشركة الجودة في إنتاج منتجاتها؟                  |
| 3.         | هل تهتم الشركة بشكاوى واقتراحات المستهلكين؟                |
| 4.         | هل تقدم الشركة خدمات ما بعد البيع؟                         |
| 5.         | هل تشارك الشركة في حملات لدعم المنتج الوطني؟               |
| 6.         | هل تهتم بإنشاء علاقات طيبة مع المستهلكين؟                  |
| 7.         | هل تشجع الشركة المستهلكين على شراء منتجات صديقة للبيئة؟    |

الشكل رقم (5) من تصميم الباحثة

الشكل رقم (6) الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (اتجاه المجتمع)

| المجتمع |  |
|---------|--|
| 1.      | هل تقدم الشركة المنح والمساعدات لأفراد المجتمع؟            |
| 2.      | هل تساهم الشركة في إنشاء المدارس والمراكز الصحية؟          |
| 3.      | هل تدعم الشركة البحث العلمي والجامعات؟                     |
| 4.      | هل تساهم الشركة في برامج تنمية لتقليل البطالة والفقير؟     |
| 5.      | هل تمنح الشركة فرصة لذوي الاحتياجات الخاصة للتقدم للوظيفة؟ |

الشكل رقم (6) من تصميم الباحثة

الشكل رقم (7) الإجراء التفصيلي لتطبيق النموذج المقترح (اتجاه البيئة)

| البيئة |  |
|--------|--|
| 1.     | هل تستخدم الشركة مواد خام صديقة للبيئة؟                        |
| 2.     | هل تبحث الشركة عن مصادر للطاقة البديلة؟                        |
| 3.     | هل تشارك الشركة في برامج لحماية البيئة وتشجير الأراضي؟         |
| 4.     | هل تتبع الشركة أساليب علمية للتخلص من النفايات وإعادة تدويرها؟ |
| 5.     | هل تهتم الشركة بإنتاج منتجات صديقة للبيئة؟                     |

الشكل رقم (7) من تصميم الباحثة

الشكل رقم (8) خطوات لتطبيق النموذج المقترح

|   |  |
|---|--|
| 1 | • دراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة العائلية                                      |
| 2 | • تحديد المجالات المستهدفة والأنشطة المقترحة   |
| 3 | • تحديد تكلفة المجالات المستهدفة وأنشطتها  |
| 4 | • إعادة تصميم المنتجات   |
| 5 | • أنشطة النشر والاعلام   |
| 6 | • تنفيذ الأنشطة المختارة   |
| 7 | • التقييم، وقياس رضا أصحاب المصالح، سواء داخل الشركة ام خارجها والحصول على تغذية راجعة |
| 8 | • قياس المكاسب المالية والارباح  |

الشكل رقم (9) من تصميم الباحثة

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1-AFED. (12, 2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات سبيل فعال للتنمية. مجلة البيئة والتنمية .
- 2-ابراهيم ابو حماد. (2015). الشركات العائلية استراتيجيات التعاون والصراع. ساسة.
- 3-ابراهيم أبو كامش. (2015). تحت رعاية ومشاركة محافظة سلطة النقد د. الوزير ريادة تحتفل بمرور 17 عاما على اطلاق نشاطها في فلسطين و تفتتح مقر ادارتها العامة الجديد في البيرة . الحياة الجديدة .
- 4-أحمد الجمعية. (9 ديسمبر, 2014). حوكمة الشركات العائلية تحميها من «الانهيار» وخلافات الأحماد. الرياض .
- 5-أحمد زغب. (2011). دور القطاع الخاص الفلسطيني في تعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية.
- 6-قناة الجزيرة مباشر (المنتج)، و سالم المحروقي (المخرج). (2015). تغطية خاصة للاتفاق النهائي في مؤتمر المناخ في باريس [فيلم سينمائي].
- 7-الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2013). تعداد المنشآت 2102.
- 8-القرآن الكريم. سورة ابراهيم اية 7.
- 9-المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية تجاه رعاية وتمكين الأشخاص ذوي الإعاقة في المجتمع الفلسطيني .
- 10-المسؤولية المجتمعية. (2014). جامعة القدس المفتوحة.
- 11-إيثار عبد الهادي الفيحان، و كلثوم ألبز. (2012). دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- 12-تقرير الاستدامة شركة رويال الصناعية التجارية. (2011-2012). تقرير الاستدامة.
- 13-ثامر البكري. (2016). استراتيجيات التسويق الأخضر. جامعة القدس المفتوحة.
- 14-جريدة المستقبل. (14 آذار, 2016). اهتمام مصرفي متزايد بالمسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلكين: مبادرات «المركزي» والبنوك تتقدم رغم التأخر عن المتوسط العالمي. جريدة المستقبل ، 9.
- 15-حاتم القواسمي. (2016). الشركات العائلية وطريقها نحو النمو. صحيفة الغد .
- 16-حامد أحمد صالح ابو سمرة. (2009). معوقات الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية، من وجهة نظر مدققي الحسابات وإدارة الشركات.
- 17-حسين عبد المطلب الاسرج. (2011). المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص ودورها في التنمية المستدامة للملكة العربية السعودية.
- 18-حسين عبد المطلب الاسرج. (2015). تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية .
- 19-خالد بن احمد مصطفى حجر. (2003). معايير شروط الموضوعية والصدق والثبات في البحث الكيفي. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية .

- 20-خالد خلف سالم الزريقات. (2012). أثر التوجيه الاستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية.
- 21-خالد عبد الرحمن الشايع. (2012). المسؤولية الاجتماعية للبنوك والشركات.
- 22-دليل الصناعات والحرف. (2012). 93. غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل.
- 23-رابع عرابية، و هيبية داودية. (2011). المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية. عرض تجارب بعض الشركات العالمية.
- 24-رشيد ناجي الحسن. (مايو، 2012). تجارب دولية ومحلية ناجحة في معالجة الفقر. مجلة الوعي الاسلامي .
- 25-زكية مفري. (2014). علاقة سياسات المزيج التسويقي الاخضر بتبني استراتيجيات التسويق الاخضر دراسة ميدانية بشركة الاسمنت باتنة. مجلة دراسات اقتصادية (1).
- 26-زياد الدباس. (26 ابريل، 2014). كيف تتجنب الشركات العائلية الاختفاء؟ الحياة .
- 27-سامي صمادي. (2006). التسويق الاخضر. المعوقات في المنظمة العربية . المنظمة العربية للتنمية الادارية .
- 28-سعيد بن علي العضاوي. (20 نوفمبر، 2014). الشركات العائلية .. الفرص والتحديات. الاقتصادية السعودية .
- 29-سلطان بن محمد المالك. (2012). التسويق الاخضر. مؤسسة الجزيرة.
- 30-سناء عبد الرحيم سعيد، و عبد الرضا ناصر الباوي. (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة(دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية). مجلة الادارة والاقتصاد .
- 31-سوق فلسطين للاوراق المالية. (2007). الشركات المدرجة في سوق فلسطين للاوراق المالية. دليل الشركات المساهمة العامة، نابلس-فلسطين.
- 32-شادية مخلوف. (2011). ضمان جودة المسؤولية الاجتماعية المجتمعية المجتمعية.
- 33-شعيب الارنؤوط. الآداب الشرعية.
- 34-صالح السحبياني. (2009). المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية.
- 35-صالح العقدة، و عبد الحكيم جودة. (2014). الحوكمة المؤسسية في الاردن، واقع وطموحات. عمان: جامعة العلوم التطبيقية.
- 36-طاهر الغالبي، و صالح العامري. (2005). الادارة والاعمال (المجلد الاولي). عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 37-طيب داودي. (2007). اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية . مجلة الباحث (5).
- 38-عاصم عبد النبي البندي. (2011). المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية، مصر أنموذجاً.
- 39-عبد السلام مخلوفي، و سفيان بن عبد العزيز. (2012). تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات.
- 40-عبد الله علي البراهيم. (24 6، 2013). المسؤولية الاجتماعية لدى أرامكو السعودية.
- 41-علي يوسفات، و عبد الصمد بودي. (2012). مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز (ولاية أدرار) من وجهة نظر المستخدمين.

- 42- عودة جميل الفليت. (2011). المشاريع الصغيرة في قطاع غزة ودورها في التنمية الاقتصادية .
- 43- غسان خالد، و سامح العطوط. (ايار، 2014). الدليل الاسترشادي لحوكمة الشركات العائلية في فلسطين.
- 44- فالح عبد القادر الحوري، ممدوح الزيادات، و هائل عبابنة. (2010). إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية.
- 45- قانون الشركات الاردني رقم 12 للعام 1964. مادة رقم 9 ومادة رقم 39. الاردن.
- 46- قانون العمل الفلسطيني 2000
- 47- قانون رقم "7" لسنة 1999 بشأن البيئة. (1999). قانون رقم "7" لسنة 1999 بشأن البيئة . تأليف قانون البيئة ومجموعة الانظمة والتعليمات.
- 48- قرار مجلس الوزراء رقم (25) لعام 2010. تأليف الشروط البيئية لمناشير الحجر والرخام ومصانع البلاط والباطون الجاهز. قانون رقم "7" لسنة 1999 بشأن البيئة.
- 49- ماجد محمد الفراء. (2005). تقييم الممارسات الادارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة. مجلة التجارة والتمويل (1).
- 50- ماهر حسن المحروق، و ايهاب مقابلة. (2013). مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- 51- محمد الحسن بوبكر. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة - دراسة حالة لمؤسسة نفضال. جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- 52- محمد سالم اللولو. (2009). مدى إمكانية تطبيق المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات المساهمة العامة، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
- 53- محمد سعدو أحمد حمودة. (2014). العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي.
- 54- محمد علي سعدي الحايك. (يونيو، 2014). المنشآت العائلية في قطاع غزة، دراسة ميدانية لسماتها الادارية ومستقبلها. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، الصفحات 101-131.
- 55- محمد عمادي. (2015). الشركات العائلية. تم الاسترداد من مدونة المحامي محمد عمادي القانونية.
- 56- محمد فوزي. (2014). تحديات ادراج الشركات الخاصة والعائلية في البورصة.
- 57- مقدم وهيبه. (2012). تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية أيزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية.
- 58- مقدم وهيبه. (2011). سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ي منظمات الأعمال، دراسة حالة ثلاث شركات عربية.
- 59- (2014). من رؤيا إلى واقع. دبي: دبي باركس أند ريزورتس.
- 60- نايف بن محسن. (2013). المسؤولية الاجتماعية ايزو 26000. نشرة تعريفية ، صفحة 2.
- 61- نور الدين السميري. (2014). الاقتصاد الفلسطيني قائم على المشاريع الصغيرة جداً لعدم اهتمام القطاع المصرفي بتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة .
- 62- يوسف عواد، ايمن يوسف، محمد شاهين، مروان درويش، عماد اشتيه، موفق زيادات، وآخرون. (2014). المسؤولية المجتمعية. جامعة القدس المفتوحة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Abuznaid, S. (2014). Managing a family business in a complex environment: The case of Palestine. *International Journal of Business and Social Science* .
- 2-Arab British Academy for Higher Education (2015) ,1 .(2015) .  
<http://www.abahe.co.uk/total-quality-management-enc/63927-iso-certificate.html>.
- 3-Bradley Agle & (others) .June, 2009 .(Business Ethics Quarterly: Stakeholder Theory, Ethics, Corporate Social Responsibility & Family Enterprise .Business Ethics Quarterly.
- 4-<http://islamselect.net/mat/982992015> ,6 .(2011) .
- 5-<http://sqarra.wordpress.com/acct1>.(2014 ,3 11) ./
- 6-<http://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp> (2015) .investopedia.
- 7-International Chamber of Commerce (2016) ,1 .(2015) .<http://www.iccwbo.org/>
- 8-Ioannis Ioannou (George Serafeim 10) .feb., 2014 .(The Impact of Corporate Social Responsibility on Investments.
- 9-Lu Tang (Christine Gallagher (Bijie Bie .(2014) .Corporate Social Responsibility Communication Through Corporate Websites: A Comparison of Leading Corporations in the United States And China .International Journal of Business Communication.
- 10-Lukman Raimi) .April, 2015 .(Entrepreneurship Development through Corporate Social Responsibility-A study of the Nigerian Telecommunication Industry.
- 11-Michael Baker (Susan J. Hart .(2008) .The Marketing Book .
- 12-Michael Porter .(2007) .Competitive Advantage .
- 13-Neha Puri (Shruti Ashok 4) .Oct., 2013 .(Corporate Social Responsibility : Social Initiatives Taken By Indian Companies .IJMRBS.(4)
- 14-Nicole Fallon .(2015) .What is Corporate Social Responsibility?
- 15-Tzu-Yun Chiou (Hing Kai Chan (Fiona Lettice و Sai Ho Chung .(2011) .The influence of greening the suppliers & green innovation of environmental performance & competitive advantage in Taiwan.
- 16-Vytautas Jušcius (Vytautas Snieška .(2008) .Influence of Corporate Social Responsibilities on Competitive abilities of Corporation.
- 17-Wendy C. Handler .(2004) .Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses .journal of the family firm institute.



## ثالثاً: المواقع الإلكترونية

- 1-Arab British Academy for Higher Education ،2015 ،1 .(2015) .  
<http://www.abahe.co.uk/total-quality-management-enc/63927-iso-certificate.html>.
- 2-<http://islamselect.net/mat/982992015> ،6 .(2011) .
- 3-<http://sqarra.wordpress.com/acct1>.(2014 ،3 11) ./
- 4-<http://www.investopedia.com/terms/m/marketshare.asp> ،2015 investopedia.
- 5-International Chamber of Commerce ،2016 ،1 .(2015) .<http://www.iccwbo.org/>
- 6-Walmart ،2015 ،12 9 .(2012) .[http://c46b2bcc0db5865f5a76-91c2ff8eba65983a1c33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/d3/35/66be9cc44c2b8d096565166e79f4/2012-global-responsibility-report\\_129823695403288526.pdf](http://c46b2bcc0db5865f5a76-91c2ff8eba65983a1c33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/d3/35/66be9cc44c2b8d096565166e79f4/2012-global-responsibility-report_129823695403288526.pdf).
- 7-World Business Council for Sustainable Development ،2016 ،1 12 .(2015) .  
<http://www.wbcsd.org/home.aspx>.
- 8- .(2013 ،6 5) .ابراهيم ممدوح القماش .<http://www.slideshare.net/hemamamdouh/ss-22510721>.
- 9 .(2015) .ماجد عتوي .<http://www.seo-ar.net>.
- 10 .(2015) .هالة عوض عبدالرحمن .  
<http://www.arabinternalauditors.com/vb/showthread.php?t=1106> .
- 11- Walmart ،2015 ،12 9 .(2012) .[http://c46b2bcc0db5865f5a76-91c2ff8eba65983a1c33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/d3/35/66be9cc44c2b8d096565166e79f4/2012-global-responsibility-report\\_129823695403288526.pdf](http://c46b2bcc0db5865f5a76-91c2ff8eba65983a1c33d367b8503d02.r78.cf2.rackcdn.com/d3/35/66be9cc44c2b8d096565166e79f4/2012-global-responsibility-report_129823695403288526.pdf).
- 12- World Business Council for Sustainable Development ،2016 ،1 12 .(2015) .  
<http://www.wbcsd.org/home.aspx>.

## الملاحق

## ملحق رقم (1)

### نموذج أسئلة المقابلة

### نموذج المقابلة

التاريخ: / /

اليوم: .....

الوقت: \_\_: \_\_

اسم الشركة: .....

اسم المقابل: .....

أسئلة المقابلة:

(1) هل يوجد قسم في الشركة مختص بالمسؤولية الاجتماعية؟ إذا كان هنالك قسم، ما هي مهامه؟

(2) برأيك ما الإشكاليات والمعوقات التي تواجه الشركة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية؟ وما أسبابها؟

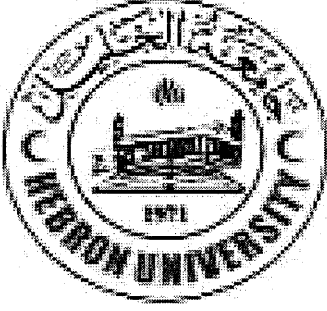
(3) ماذا تقترح لحل تلك الإشكاليات والتغلب عليها؟

## ملحق رقم (2)

### ترميز المقابلات

| الرقم | المقابلة   |
|-------|--|
| 1     | المقابلة الأولى مع مدير ومالك شركة حراوي الصناعية التجارية                       |
| 2     | المقابلة الثانية مع المدير الإداري لشركة رويال الصناعية التجارية                 |
| 3     | المقابلة الثالثة مع مدير ومالك شركة أبو خرشيق التجارية                           |
| 4     | المقابلة الرابعة مع مدير ومالك شركة نيوتوسيتي لتجارة وصناعة الأحذية              |
| 5     | المقابلة الخامسة مع المدير الإداري لشركة زمزم للصناعات البلاستيكية م.خ.م         |
| 6     | المقابلة السادسة مع مدير ومالك شركة القصرابي التجارية الصناعية                   |
| 7     | المقابلة السابعة مع المدير الإداري لشركة الجنيدي لتصنيع الألبان والمواد الغذائية |

### ملحق رقم (3)



الاستبانة

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم / الأخت الكريمة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية: الإشكاليات والمقترحات"، من وجهة نظر رؤساء الأقسام في الشركات العائلية في مدينة الخليل والعاملين فيها، وقد تم تصميم هذه الاستبانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل.

أرجو من حضرتكم التعاون بالإجابة عن الفقرات المرفقة بكل موضوعية ودقة، علماً بأن البيانات ستحاط بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

مع جزيل الشكر والاحترام

الباحثة

نهى نظمي الجعبري

بإشراف الدكتور

محمد عمرو

أولاً : معلومات عامة

أرجو الإجابة بوضع إشارة ✓ داخل المربع المناسب لكم:

الجنس :  ذكر  أنثى

العمر :  أقل من 30  31-40  41-50  51 فأكثر

المؤهل العلمي :  الثانوية العامة فما دون  دبلوم

بكالوريوس  ماجستير  دكتوراة

صفة العمل في الشركة:  رئيس قسم  رئيس شعبة  موظف

عدد العاملين في الشركة:  50-100  101-150  151-200

201-250  251-300  301 فأكثر

سنوات الخبرة :  أقل من 5  5-10  أكثر من 10 سنوات

عمر الشركة:  أقل من 20  21-30  31-40  41 فأكثر

مجال عمل الشركة:  صناعي  خدماتي  تجاري

## ثانياً: مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

### المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

إن اهتمام الشركة بالموارد البشرية من شأنه أن يعزز من أدائها الاجتماعي اتجاه باقي أصحاب المصلحة وغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى الشركة.

| رقم الفقرة | الفقرة   | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 1          | تقوم الشركة بتنظيم دورات تدريبية للعاملين لرفع قدراتهم وكفاءتهم بشكل دوري.           |            |       |       |       |            |
| 2          | تزاعي الشركة التفاوت في قدرات ومواهب العاملين عن طريق منح الحوافز المادية والمعنوية. |            |       |       |       |            |
| 3          | تقوم الشركة بتوفير مواصلات للعاملين.   |            |       |       |       |            |
| 4          | تساهم الشركة في برامج اجتماعية للعاملين خارج نطاق العمل مثل مراكز الترفيه والأندية.  |            |       |       |       |            |
| 5          | تقوم الشركة بتوفير نظام للتأمين والمعاشات للعاملين.                                  |            |       |       |       |            |
| 6          | توفر الشركة للعاملين ظروف عمل ملائمة (تهوية ، إضاءة ....).                           |            |       |       |       |            |
| 7          | تحفز الشركة العاملين على حضور المؤتمرات، وورش العمل العلمية والمهنية.                |            |       |       |       |            |
| 8          | لا تتبع الشركة الفصل التعسفي مع العاملين للحفاظ عليهم، وزيادة الأمن الوظيفي.         |            |       |       |       |            |
| 9          | تحرص الشركة على زيادة أجور العاملين.   |            |       |       |       |            |
| 10         | برأيك، تؤمن الشركة بسياسة المساواة في فرص التوظيف.                                   |            |       |       |       |            |

## المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين

من خلال هذا الجانب تلعب الشركة دوراً مهماً اتجاه جميع الأطراف المتعاملة معها، وتقوم بتقديم منتجات بأسعار مناسبة، وذات جودة عالية، وتلتزم بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، وتعمل على التطوير المستمر للمنتجات بما يتناسب مع رغبات المستهلكين.

| رقم | الفقرة   | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-----|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 11  | تقوم الشركة بتوفير السلع والخدمات المتنوعة ذات الجودة العالية.                     |            |       |       |       |            |
| 12  | تقوم الشركة بالأبحاث التسويقية لتلبية احتياجات المستهلكين.                         |            |       |       |       |            |
| 13  | تحرص الشركة على توفير معلومات ملصقة على المنتج مطابقة تماماً لمحتوياته.            |            |       |       |       |            |
| 14  | تهتم الشركة بشكاوى ومقترحات المستهلكين.  |            |       |       |       |            |
| 15  | تقوم الشركة ببرامج إعلامية تعرّف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخداماته. |            |       |       |       |            |
| 16  | تحرص الشركة على الاهتمام بجودة المنتج مراعية رغبات المستهلكين.                     |            |       |       |       |            |
| 17  | تقبل الشركة تدريب طلاب جامعة أو معاهد أو كليات أثناء وبعد الدراسة.                 |            |       |       |       |            |
| 18  | على حد علمك تقيم الشركة علاقات طيبة مع العملاء.                                    |            |       |       |       |            |



## المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

يتمثل هذا الجانب في اهتمام الشركة اتجاه أفراد ومنظمات المجتمع، وبناء علاقات طيبة معه، والحفاظ على ثقافة أخلاقية مرتبطة باسم الشركة، وغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة فيه.

| رقم الفقرة | الفقرة   | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 19         | تقوم الشركة بتقديم المساعدات والمنح التعليمية لأفراد المجتمع.  |            |       |       |       |            |
| 20         | تساهم الشركة بإنشاء المدارس والمراكز الصحية.   |            |       |       |       |            |
| 21         | تقوم الشركة بدعم الجامعات وكليات المجتمع المحلية (تجهيز مختبرات، قاعات حاسوب....)                      |            |       |       |       |            |
| 22         | تساهم الشركة بالمشاريع المتعلقة بتشغيل الأيدي العاملة العاطلة عن العمل (لتقليل ظاهرة البطالة والفقير). |            |       |       |       |            |
| 23         | تحرص الشركة على دعم البحث العلمي.  |            |       |       |       |            |
| 24         | تهتم الشركة بشكاوى المستهلكين والعمل على حلها بصورة كاملة.   |            |       |       |       |            |
| 25         | تهتم الشركة بإقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع.  |            |       |       |       |            |
| 26         | تساهم الشركة في مشاريع تنمية المجتمع.  |            |       |       |       |            |
| 27         | تساهم الشركة بإقامة مشاريع في المناطق الأقل تطوراً وتقدماً.  |            |       |       |       |            |
| 28         | توظف الشركة أفراداً من ذوي الاحتياجات الخاصة.  |            |       |       |       |            |

## المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

المحافظة على الموارد البيئية والطبيعية من خلال التزام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية حيث تهتم بحماية البيئة من الأضرار الناتجة عن أنشطة الشركة، والمساهمة في حملات حماية البيئة، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتبني سياسة بيئية رشيدة.

| رقم الفقرة | الفقرة   | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 29         | تستخدم الشركة الآلات الأقل تسبباً في تلوث البيئة حتى وإن كانت تكاليفها مرتفعة.         |            |       |       |       |            |
| 30         | تساهم الشركة في اكتشاف مصادر بديلة للطاقة اللازمة للعمل.                               |            |       |       |       |            |
| 31         | تعمل الشركة على تجميل وتشجير المناطق الطبيعية من خلال برامج حماية البيئة.              |            |       |       |       |            |
| 32         | تختار الشركة الطريقة المناسبة للتخلص من المخلفات الصناعية بحيث لا تؤذي البيئة المحيطة. |            |       |       |       |            |
| 33         | تقوم الشركة بإنتاج منتجات صديقة للبيئة.  |            |       |       |       |            |
| 34         | تتبع الشركة أساليب حديثة في تصميم منتجات تقلل من مخلفاتها، وإمكانية إعادة تدويرها.     |            |       |       |       |            |
| 35         | يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إنجاح التسويق الأخضر.                              |            |       |       |       |            |
| 36         | الشركة لديها خطط طوارئ في حال حدوث كوارث.  |            |       |       |       |            |
| 37         | تتقيد المنشأة بالقوانين والأنظمة الخاصة بالحفاظ على البيئة.                            |            |       |       |       |            |

رابعاً:

### إشكاليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية

| رقم الفقرة | الفقرة   | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------|--|------------|-------|-------|-------|------------|
| 38         | نادراً ما تتحمل الشركات مسؤولياتها عن تبعات أنشطتها وأفعالها من مخلفات وانبعاثات.                        |            |       |       |       |            |
| 39         | نقص الموارد المالية يحول دون الإسهام في تطبيق المسؤولية الاجتماعية لدى الشركة.                           |            |       |       |       |            |
| 40         | ارتفاع تكاليف البحث عن الطاقة البديلة يعتبر معيقاً في تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركة               |            |       |       |       |            |
| 41         | ارتفاع تكاليف البحث عن إنتاج منتجات صديقة للبيئة وقابلة للتدوير يمنع تطبيق الشركة للمسؤولية الاجتماعية.  |            |       |       |       |            |
| 42         | قلة الوعي، وعدم إدراك الفرص المستقبلية للالتزام البيئي هي معوق رئيس يحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية. |            |       |       |       |            |
| 43         | ضعف ثقافة الاستدامة معوق رئيس يحول دون تطبيق المسؤولية الاجتماعية.                                       |            |       |       |       |            |

• مقترحات للتغلب على معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية

- 1 .....
- 2 .....

• هل يوجد قسم خاص بالمسؤولية الاجتماعية في الشركة؟

لا  نعم

إذا كانت إجابة السؤال السابق نعم، أرجو كتابة مهام، وصلاحيات، ومسؤوليات،

القسم و عدد العاملين فيه إن وجد

.....  
.....

شاكراً لكم حسن تعاونكم

#### ملحق رقم (4)

#### قائمة أسماء محكمي الاستبانة

| الرقم | أسماء محكمي الاستبانة | مكان العمل               |
|-------|-----------------------|--------------------------|
| 1     | د.إسلام حسونة         | جامعة بوليتكنك فلسطين    |
| 2     | د.سمير أبو زنيد       | جامعة الخليل             |
| 3     | د.محمد الجعبري        | جامعة الخليل             |
| 4     | د.محمد عوض            | اتحاد لجان العمل الزراعي |
| 5     | د.يوسف أبو فارة       | جامعة القدس المفتوحة     |
| 6     | أ.نائل سيد أحمد       | جامعة الخليل             |
| 7     | أ.أحمد الزعاريير      | جامعة القدس              |

ملحق رقم (5)

كتاب من جامعة الخليل إلى وزارة الاقتصاد لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

الإدارة العامة

الرقم :

Date

2015/12/09

التاريخ :

السادة / وزارة الاقتصاد المحترمون

الموضوع / بحث دراسات عليا

تحية طيبة وبعد،،،

يقيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة نهى نظمي عبد الله الجعبري ورقمها الجامعي (21219048) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية: الاشكاليات والمقترحات)، يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زيد  
د. سمير ابو زيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL: <http://www.hebron.edu>

ص.ب 40 الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

ملحق رقم (6)

كتاب من جامعة الخليل إلى وزارة البيئة لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

ش. ١٠٠٠

الرقم :

Date

2015/12/09

التاريخ:

السادة / سلطة البيئة المحترمون

الموضوع / بحث دراسات عليا

تحية طيبة وبعد،،،

يقيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة نهى نظمي عبد الله الجعبري ورقمها الجامعي (21219048) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية: الإشكاليات والمقترحات)، يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد  
د. سمير ابو زنيد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



## ملحق رقم (7)

كتاب صادر من جامعة الخليل إلى غرفة تجارة وصناعة محافظة الخليل لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

ش.ب.هـ. ٩٠٠٠

الرقم :

Date

2015/12/09

التاريخ :

السيد / م. محمد غازي الحريايوي المحترم  
رئيس غرفة تجارة وصناعة الخليل

### الموضوع / بحث دراسات عليا

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة نهى نظمي عبد الله الجعبري ورقمها الجامعي (21219048) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (المسؤولية الاجتماعية للشركات العالمية: الاشكاليات والمقترحات)، يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زويد  
د. سمير ابو زويد  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا



P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine  
URL: <http://www.hebron.edu>

ص.ب.هـ. ٩٠٠٠ - الخليل - فلسطين  
تلفون : 970 (0)2-222-0995  
فاكس : 970 (0)2-222-9303

## ملحق رقم (8)

كتاب من جامعة الخليل إلى الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لتسهيل مهمة الباحثة في جمع البيانات

HEBRON  
UNIVERSITY



جامعة الخليل

Ref.

ش.ب.هـ. الخليل

الرقم :

Date

2015/12/09

التاريخ :

السادة / مركز الإحصاء الفلسطيني المحترمون

الموضوع / بحث دراسات عليا

تحية طيبة وبعد،،،

يفيد برنامج الماجستير في ادارة الاعمال في جامعة الخليل بأن الطالبة نهى نظمي عبد الله الجعبري ورقمها الجامعي (21219048) هي احد طلاب برنامج الماجستير في ادارة الاعمال (MBA)، وهي في طور جمع المعلومات لبحثها بعنوان (المسؤولية الاجتماعية للشركات العالمية: الإشكاليات والمقترحات)، يرجى مساعدتها في تسهيل مهمتها لإعداد الرسالة.

مع الاحترام و التقدير،،،

د. سمير ابو زنيد  
د. سمير  
عميد كلية التمويل والإدارة  
رئيس لجنة الدراسات العليا





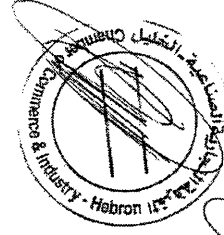


تابع/ملحق رقم (9)



| شركة                        | رقم الترخيص      | نوع الترخيص | نوع النشاط | ملاحظات |
|-----------------------------|------------------|-------------|------------|---------|
| sharrafco@hotmail.com       | 05992525296      | 0           | 8          | مستأني  |
| shbc_co@yahoo.com           | 05992779916      | 0           | 22         | مستأني  |
| hnic@yahoo.com              | 05992626271      | 1           | 6          | تجاري   |
| info@eln-sarah.com          | 05992606796      | 0           | 15         | تجاري   |
| ghafth5000@gmail.com        | 0599212536       | 0           | 7          | تجاري   |
| info@falconsnhoes.net       | 0599674511       | 0           | 17         | مستأني  |
| mazen2012.m@hotmail.com     | 0599444174       | 0           | 10         | مستأني  |
| knasab_rjce@hotmail.com     | 0599250177       | 1           | 4          | تجاري   |
| emtz200@hotmail.com         | 0599205264       | 0           | 7          | تجاري   |
| alkurdco@gmail.com          | 0599317506       | 13          | 12         | مستأني  |
| nouralfuneidi@hotmail.com   | 0599373037       | 0           | 3          | مستأني  |
| nabeshoes@hotmail.com       | 0599221517       | 0           | 20         | مستأني  |
| neirohcompany@yahoo.com     | 0599261506       | 0           | 14         | تجاري   |
| majdeeh_1988@hotmail.com    | 0599657020       | 0           | 15         | مستأني  |
| info@al-ahlia.ps            | 0599889686       | 0           | 8          | تجاري   |
| ahlia-co@hotmail.com        | 0599203801       | 0           | 6          | تجاري   |
| mossabb_najjar@yahoo.com    | 0599252096       | 0           | 20         | مستأني  |
| qawasmi@hotmail.com         | 0599209800       | 4           | 30         | مستأني  |
| a_z_co@hotmail.com          | 0599229466       | 4           | 25         | مستأني  |
| astrieh@hally.net           | 0599875122       | 0           | 6          | تجاري   |
| info@abudilan.com           | 0599205193       | 0           | 15         | تجاري   |
| int@pamatorca.com           | 0599340590       | 0           | 30         | تجاري   |
| Ale7rad_c@hotmail.com       | 0599774754       | 0           | 25         | مستأني  |
| bassamitais@yahoo.com       | 0599225270       | 0           | 6          | تجاري   |
| ayman@laqaddom.com          | 0599276651       | 0           | 8          | مستأني  |
| tamimco1000@yahoo.com       | 0599227011       | 1           | 50         | مستأني  |
| nareem_sh1971@hotmail.com   | 0599274826       | 2           | 44         | مستأني  |
| info@aljunaidi.com          | 0599222100       | 0           | 85         | مستأني  |
| tareq@junidi.com            | 0599346080       | 80          | 22         | مستأني  |
| mohd_haddad3@gmail.com      | 0599676712       | 1           | 12         | مستأني  |
| anazmi@haddad.ps            | 0599676720       | 0           | 25         | مستأني  |
| info@hico.ps                | 0599270666       | 0           | 50         | مستأني  |
| hebronco4.com               | 0599228380       | 0           | 19         | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599870166       | 0           | 12         | تجاري   |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599566477       | 0           | 33         | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599203246       | 0           | 30         | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599676766       | 0           | 8          | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599665630       | 0           | 3          | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599212566       | 0           | 8          | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599206906       | 0           | 18         | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0598454596       | 0           | 4          | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599476897       | 0           | 25         | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599393435       | 0           | 24         | مستأني  |
| alsharajastores@hotmail.com | 0599398917       | 0           | 2          | تجاري   |
| شركة                        | رقم الترخيص      | نوع الترخيص | نوع النشاط | ملاحظات |
| شركة                        | 223046222304611  | 0           | 8          | مستأني  |
| شركة                        | 2298689822118653 | 0           | 22         | مستأني  |
| شركة                        | 22332362230704   | 0           | 6          | تجاري   |
| شركة                        | 223911122553393  | 0           | 15         | تجاري   |
| شركة                        | 224424242244256  | 0           | 7          | تجاري   |
| شركة                        | 22583162220093   | 0           | 17         | مستأني  |
| شركة                        | 22153852213928   | 0           | 10         | مستأني  |
| شركة                        | 222825642229123  | 0           | 4          | تجاري   |
| شركة                        | 22531452220134   | 0           | 7          | تجاري   |
| شركة                        | 22566172220148   | 0           | 12         | مستأني  |
| شركة                        | 22582832220243   | 0           | 3          | مستأني  |
| شركة                        | 22837412253320   | 0           | 20         | مستأني  |
| شركة                        | 22216162221515   | 0           | 14         | تجاري   |
| شركة                        | 22565212226952   | 0           | 15         | مستأني  |
| شركة                        | 225656922202628  | 0           | 8          | تجاري   |
| شركة                        | 22997212299722   | 0           | 6          | تجاري   |
| شركة                        | 22544612220243   | 0           | 20         | مستأني  |
| شركة                        | 22565692225666   | 0           | 30         | مستأني  |
| شركة                        | 22596812259680   | 0           | 12         | مستأني  |
| شركة                        | 22300122230011   | 0           | 6          | مستأني  |
| شركة                        | 22338722219566   | 0           | 25         | مستأني  |
| شركة                        | 225266822225666  | 0           | 4          | مستأني  |
| شركة                        | 22203162225893   | 0           | 6          | تجاري   |
| شركة                        | 22678212267869   | 0           | 30         | تجاري   |
| شركة                        | 22203332227676   | 0           | 25         | مستأني  |
| شركة                        | 22515142229486   | 0           | 6          | تجاري   |
| شركة                        | 22545352253607   | 0           | 8          | مستأني  |
| شركة                        | 22286272229829   | 0           | 50         | مستأني  |
| شركة                        | 2283930228338    | 0           | 44         | مستأني  |
| شركة                        | 22270512222897   | 0           | 85         | مستأني  |
| شركة                        | 2220582222901    | 0           | 22         | مستأني  |
| شركة                        | 22596802220559   | 0           | 12         | مستأني  |
| شركة                        | 22206512256092   | 0           | 25         | مستأني  |
| شركة                        | 22901922290191   | 0           | 50         | مستأني  |
| شركة                        | 22307692230767   | 0           | 19         | مستأني  |
| شركة                        | 22507652228923   | 0           | 12         | تجاري   |
| شركة                        | 2223493224493    | 0           | 33         | مستأني  |
| شركة                        | 225662822256628  | 0           | 30         | مستأني  |
| شركة                        | 2258282229015    | 0           | 8          | مستأني  |
| شركة                        | 22349882230877   | 0           | 33         | مستأني  |
| شركة                        | 222302422230242  | 0           | 8          | مستأني  |
| شركة                        | 22299094221938   | 0           | 3          | مستأني  |
| شركة                        | 221714022217141  | 0           | 18         | مستأني  |
| شركة                        | 22213612221360   | 0           | 4          | مستأني  |
| شركة                        | 222096622228969  | 0           | 25         | مستأني  |
| شركة                        | 222096622228969  | 0           | 2          | تجاري   |
| شركة                        | 222096622228969  | 0           | 2          | تجاري   |

تابع/ملحق رقم (9)



*Handwritten signature*

holylanland\_cg@yahoo.com  
 info@homeplaza.ps  
 ايس العجوة  
 05999368451  
 0599643397  
 حي الجامعة  
 0599840000  
 بناية الزاوية  
 aizaahgroup@yahoo.com  
 الحورز الشيخ  
 0599357347

|   |    |   |   |    |   |                                |
|---|----|---|---|----|---|--------------------------------|
| 0 | 5  | شركة مالي لاد سيراميك للتدفق والرص 22200412229767           | مساهمة خاضعة أدوية البتنة والبطيخ واستلاب مواد الأبرام مستاهي | 0  | مجموعه اثار على الامتياز والسماحة             | حسام محمد عبد البرية زيان      |
| 1 | 10 | شركة مور ايجرا التجارية المساهمة 22266672228110             | مساهمة خاضعة البتة بعتلة الاجرة والتدلية                      | 10 | شركة مور ايجرا التجارية المساهمة              | محمدي محمد محمود زهير          |
| 0 | 2  | شركة وكلاء اير عينة للتأمين والتجزئة والتجزئة 2226621222627 | مساهمة خاضعة التأمين المسمى والتأمين ضد الحوادث خدمات         | 2  | شركة وكلاء اير عينة للتأمين والتجزئة والتجزئة | كيسير هاشم عبد الرحمن ابر عينة |
| 0 | 17 | مجموعه اثار على الامتياز والسماحة 223114922231148           | مساهمة خاضعة مستاهي الاخرية                                   | 17 | مجموعه اثار على الامتياز والسماحة             | حسام محمد عبد البرية زيان      |

## ملحق رقم (10)

### دليل إرشادي لتطبيق نموذج المسؤولية الاجتماعية المقترح

| جهة التنفيذ           | الجهود المطلوبة  | الهدف  | النشاط  |
|-----------------------|--|--|---|
| الإدارة               | إجراء مسح ميداني للمجالات الاجتماعية كافة، سواء كانت ذات علاقة بالبيئة الداخلية أم بالبيئة الخارجية، وذلك من خلال:<br>1. مسح ودراسة الظروف الداخلية للشركة من حيث:<br>- ظروف العمل: التهوية، التفتحة، الإضاءة، وسائل الأمن والسلامة العامة، أماكن الراحة، ملابس خاصة بالعمل، المكاتب ومقاعد الإداريين... إلخ<br>- التعرف على طبيعة العمل والعاملين من حيث طبيعة الإنتاج والموصلات والمهارات، والاطلاع على تقارير الأداء السنوية.<br>2. مسح ودراسة الظروف الخارجية للشركة من حيث:<br>- التعرف على احتياجات ورغبات الزبائن، ودراستها بشكل جدي. | حصر المجالات التي يمكن ان تخدمها الشركة، وجمع بيانات خاصة بتلك المجالات. | (1) دراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة العائلية |
| العلاقات العامة       |  |  |   |
| الموارد البشرية       |  |  |   |
| المبيعات              |  |  |   |
| التسويق               |  |  |   |
| والقسم المختص بالشركة |  |  |   |

|  |  |   |   |
|--|--|---|---|
|  | <p>-التعرف على احتياجات المجتمع ومطالبته، وذلك بالتعاون مع الجهات ذات الصلة، ليتحقق منفعة أكبر.</p> <p>-التعرف على طبيعة مخلفات الشركة، للعمل على تقليلها ودراسة إمكانية إعادة تدويرها</p> <p>-التعرف على الموارد المستخدمة في الإنتاج، وهل هي موارد متجددة؟ وهل يمكن ترشيدها؟ وهل يمكن الاقتصاد في استهلاكها.</p> |   |   |
| <p>الإدارة<br/>المالية<br/>العلاقات العامة<br/>التسويق</p> | <p>يتم إجراء جلسة تشاورية بين إدارة الشركة وروساء الأقسام للتعرف على المجالات المستهدفة، ويتم تقديم مقترحات ضمن امكانيات الشركة المادية، ودراسة الاهداف بالتفصيل، وهل العاملون بحاجة للتدريب يتناسب مع متطلبات تنفيذ المشروع</p>   | <p>لتحديد مجال التطبيق داخل الشركة أم خارجها، وتحديد أولوية التطبيق، وهل هي ضمن قدرة العاملين وفي حدود مؤهلاتهم</p> | <p>(2) تحديد المجالات المستهدفة والأنشطة المقترحة</p> |

| جهة التنفيذ                                      | الجهود المطلوبة   | الهدف   | النشاط                                      |
|--|---|---|---|
| الإدارة<br>المالية<br>العلاقات العامة<br>التسويق | تحديد تكاليف البند كافة التي تم تحديدها مع مراعاة الآتي:<br>-تحديد النفقات اللازمة لتنفيذ أنشطة المسؤولية الاجتماعية.<br>-تحديد مصادر التمويل اللازمة لتلك الأنشطة.<br>- اختيار الأنشطة التي يمكن تنفيذها الشركة ضمن قدرتها التمويلية<br>- استبعاد أو تأجيل بعض الأنشطة التي تكاليفها تكون خارج الإمكانيات المالية للشركة   | تحديد تكلفة المشاريع المقترحة، وهل هي ضمن إمكانيات الشركة المالية والتمويلية، وهل الشركة بحاجة لإجراء دورات تدريبية أو ابتعاث بعض العاملين لتنفيذ المشروع بكفاءة وفاعلية. | (3) تحديد تكلفة المجالات المستهدفة وانشطتها |
| - التسويق<br>- المبيعات<br>-المالية<br>-المخازن  | -التعرف على حاجات ورغبات الزبائن من خلال التواصل المستمر برسائل الاتصال الحديثة والاهتمام بشكواهم والاخذ بمقترحاتهم<br>-زيادة عمليات البحث والتطوير لتحسين المنتجات وتقديمها في السوق للزبائن دون اضرار بيئية وضمن المواصفات والجودة العالية.<br>-تصميم منتجات صديقة للبيئة بما يتلاءم مع انواق وحاجات ورغبات المستهلكين، والاهتمام بوضع علامات تميزها عن غيرها من المنتجات كشاشات ترويجي للشركة. | لتصميم منتجات تتناسب مع رغبات الزبائن الحاليين والمتوقعين، من خلال انتاج منتج آمن وصديق للبيئة.   | إعادة (4) تصميم المنتجات                    |

|                                    |   |  |                                     |
|------------------------------------|---|--|-------------------------------------|
|                                    | <p>-المحافظة على استخدام مواد خام صديقة للبيئة</p> <p>-عمل دراسات وأبحاث سوقية عن دخل المستهلكين وقدراتهم الشرائية وتحديد مدى إمكانية تقبل المستهلكين لهذه المنتجات</p>   |  |                                     |
| <p>التسويق<br/>العلاقات العامة</p> | <p>-تنفيذ بعض البرامج التدريبية للإدارة ورؤساء الأقسام في إطار توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية، من خلال برامج تدريب داخلية وخارجية.</p> <p>-تعزيز ثقافة تنظيمية في الشركة تدعم مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأن تطبيقه يعتمد على تضامن جهود جميع العاملين.</p> <p>-عقد اجتماعات مع المؤسسات الحكومية والشعبية لتوضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والمستهلك والمجتمع ككل.</p> <p>-إصدار نشرات تهدف الى توعية المستهلكين حول موضوع المنتجات صديقة البيئة</p> <p>-نشر تقارير موضحة للمستهلكين مدى مساهمة الشركة اتجاه المحافظة على البيئة وأهمية دعمهم للمنتج المحلي.</p> | <p>إقناع الأطراف ذات العلاقة بأهمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والعمل على تنفيذه.</p> | <p>(5) أنشطة النشر<br/>والإعلام</p> |

| جهة التنفيذ   | الجهود المطلوبة  | الهدف   | النشاط  |
|---|--|---|---|
| جميع الأقسام داخل الشركة ( المالية ، الادارة ، القانونية ، المالية ، القانونية ، التسويق ، المبيعات ) | بعد ان تقوم الادارة بتحديد جدول زمني لتنفيذ النشاط الذي تمت المرافقة عليه، وتحديد مهام كل قسم، يقوم كل قسم بتنفيذ المهام الموكلة اليه من خلال وضع اجراءات للتنفيذ ومعايير للرقابة وتحديد الافراد المسؤولين عن التنفيذ والرقابة.  | العمل على ترجمة المقترحات والبنود الواردة في الموازنة إلى حيز التطبيق الفعلي                              | (6) تنفيذ الأنشطة المختارة  |
| - الادارة<br>- العلاقات العامة<br>- التسويق<br>- المبيعات<br>- المؤسسات ذات العلاقة                   | -تصميم وتوزيع قوائم استقصاء على أصحاب المصالح الخارجية لقياس مدى رضاهم عن الأنشطة التي قامت بها الشركة.<br>-فتح باب الاقتراحات (من خلال صندوق الاقتراحات والشكاوي، او من خلال صفحات التواصل الاجتماعي....إلخ)<br>-استطلاع آراء مندوبي المبيعات، وتجار الجملة والوكلاء، ونقاط البيع | التعرف على رضا أصحاب المصالح والعمل على تحسين صورة الشركة باستمرار.                                       | (7) التقييم، وقياس رضا أصحاب المصالح سواء داخل الشركة ام خارجها والحصول على تغذية راجعة |
| الادارة<br>الجودة<br>المبيعات   | -تحديد التكاليف الفعلية للنشاط الذي تم تنفيذه من حيث جميع النفقات سواء على تدريب العاملين او مصروفات الدعاية والإعلان وأي عمل أنجز من أجل تنفيذ النشاط.  | للتعرف على الارباح العائدة على الشركة من خلال تنفيذ هذه البرامج وتحديد التكلفة الفعلية ومقارنتها بالتكلفة | (8) قياس الأرباح والمكاسب المالية   |



|                      |  |   |  |
|----------------------|--|---|--|
| المالية<br>المشتريات | -مقارنة التكاليف الفعلية مع التكاليف التقديرية المحسبة في الموازنة التقديرية، وتحديد هامش الربح، وتحديد الجوى والمكاسب المادية التي عادت على الشركة من خلال تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية لدى الشركة. | التقديرية في الموازنة ليتم أخذها بعين الاعتبار في السنوات القادمة |  |
|----------------------|--|---|--|

ملحق رقم (11) نموذج لتقييم المسؤولية الاجتماعية في الشركات العالمية

| العلامة الكلية للمجال الواحد | النتيجة | المؤشرات النظرية والعددية لمعايير تطبيق المسؤولية الاجتماعية |        |         |        |        | معايير تقييم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركات العالمية | مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية |
|------------------------------|---------|--|--------|---------|--------|--------|---|-----------------------------------|
|                              |         | 1  | 2      | 3       | 4      | 5      |   |                                   |
| 25                           | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 1 تهتم الشركة بتدريب العاملين ورفع كفاءتهم                  | 1                                 |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 2 تعقد دورات تدريبية وورشات عمل باستمرار                    |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 3 تمنح الشركة حوافز مادية ومعنوية للعاملين                  |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 4 توفر ظروف عمل ملائمة مع مراعاة السلامة العامة             |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 5 توفر أجور عادلة، وتأمين صحي، ومواصلات للعاملين            |                                   |
| 25                           | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 1 تتوخى في إنتاج السلع والخدمات مراعاة الجودة               | 2                                 |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 2 تهتم بشكاوى واقتراحات المستهلكين، وخدمات ما بعد البيع     |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 3 تشارك في حملات لدعم المنتج الوطني                         |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 4 تهتم بإنشاء علاقات طيبة مع المستهلكين                     |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 5 تشجع المستهلكين على شراء                                  |                                   |
| 25                           | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 1 تقدم المنتج والمساعدات للمجتمع                            | 3                                 |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 2 تساهم في إنشاء مدارس ومراكز صحية                          |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 3 تدعم البحث العلمي، الجامعات، الكليات                      |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 4 تساهم في برامج تنمية تقاليد البطالة والفقر                |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 5 تمنح فرصة توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة                     |                                   |
| 25                           | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 1 تستخدم الشركة مواد صديقة للبيئة                           | 4                                 |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 2 تبحث الشركة عن مصادر بديلة للطاقة                         |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 3 تشارك الشركة في برامج لحماية البيئة                       |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 4 تتبع أساليب طبية للتخلص من نفايات إنتاجها                 |                                   |
|                              | 0       | أبداً  | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً | 5 تتبع منتجات صديقة للبيئة                                  |                                   |
| 100                          | 0       | المجموع النهائي  |        |         |        |        |   |                                   |