

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية التجارية

جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -

الملتقى الدولي الثالث عشر حول:

دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة

- الواقع والرهات -

14-15 نوفمبر 2016

عنوان المداخلة:

**تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسات**

**شركة كوكا كولا كنموذج**

المحور السادس: نماذج رائدة لمؤسسات القطاع الخاص في مجال المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

من إعداد:

الأستاذة تليلاي فاطمة الزهراء

أستاذ مساعد - أ -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

جامعة العربي بن مهدي

- أم البواقي -

[fzahra1986@yahoo.fr](mailto:fzahra1986@yahoo.fr)

الدكتور جصاص محمد

أستاذ محاضر - ب -

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

جامعة عبد الحميد مهري

- جامعة قسنطينة 2 -

[djessasmohamed74@hotmail.com](mailto:djessasmohamed74@hotmail.com)

## ملخص:

يندرج موضوع البحث في إطار الاهتمام لنمو والتنمية الاقتصادية للمجتمعات من خلال النسيج الذي تشكله المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لتأكيد على الأداء العام لها الذي ينبغي أن تلتزم به، بتفعيل دور الوظيفة الاجتماعية إلى جانب الوظيفة الاقتصادية بما يكفل مراعاة مصالح الأطراف المشاركة في بيئة العمل الداخلية والخارجية. يعتبر بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية كيد على مسؤولية المؤسسات اتجاه متعاملاتها، وحتى يكون فعالاً لا بد من تطبيق مجموعة من الآليات وتصميم نظام داخلي للرقابة لضمان أداء الأنشطة الاجتماعية وهذا ما تم اختباره على مستوى شركة كوكا كولا كنموذج للدراسة.

تم التوصل أن شركة كوكا كولا قد لجأت لتغيير استراتيجية تطبيق المسؤولية الاجتماعية كحل لمعالجة الأزمة التي واجهتها في الهند لتعمل لاحقاً على تطويرها بغية تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزدة رقم أعمالها. **الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، شركة كوكا كولا، الأزمة، استراتيجية التطبيق.

## Résumé:

La présente étude s'inscrit dans le cadre des préoccupations relatives aux croissances et le développement économique des communautés, ces derniers qui sont représentées par le tissu posé par les petites et moyennes entreprises, prenant en considération sa performance globale qu'elles devraient adhérer par l'activation du rôle de la responsabilité sociale, ainsi que la fonction économique pour assurer la prise en compte les intérêts des parties impliquées dans l'environnement commercial interne et externe.

L'émergence du concept de la responsabilité sociale était pour confirmer la responsabilité de l'entreprise envers ses clients et pour son efficacité, l'entreprise doit appliquer un ensemble de mécanismes plus la conception d'un système de contrôle interne pour assurer l'exécution des activités sociales. Pour cela on a choisi The Coca-Cola Company en tant que modèle pour l'étude.

On a abouti que le Coca-Cola Company a eu recours à modifier l'application de la responsabilité sociale en tant que stratégie de lutte contre la crise qu'elle a rencontré en Inde et travailler plus tard pour son développement afin d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'augmenter son chiffre d'affaires.

**Mots clés:** responsabilité sociale, Coca-Cola, la crise, la stratégie d'application.

إن تنامي أهداف منظمات الأعمال وانتقالها من الهدف الاقتصادي التقليدي المتمثل في تعظيم الربح إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية كان نتيجة مجموعة من العوامل أهمها تغير بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بوعي المستهلك وقدرته على التمييز الذكي والمفاضلة بين المنظمات على الصعيدين الاجتماعي والأخلاقي لكل واحدة، تزايد المنظمات غير الحكومية ذات الاهتمام بحقوق العمال وتنامي دور جمعيات حماية المستهلك. هذا الهدف الجديد ذو الطابع الاجتماعي يستلزم نموذج يجب أن تتبناه منظمات الأعمال الراغبة في الاستمرار والحفاظ على مركزها التنافسي وحصصها السوقية، تكتسب من خلاله صفة المواطنة اتجاه البيئة وتمتع وليس مجرد تحمل الآر السلبية لأنشطتها إن وُجدت.

هذه الالتزامات والواجبات الجديدة المترتبة والحقوق المكتسبة بين منظمات الأعمال من جهة والبيئة والمتعاملين الداخليين والخارجيين من جهة أخرى تتم في إطار ما يسمى بمسؤولية الاجتماعية، التي يتم ممارستها وتطبيقها ضمن النظام الإداري لمنظمات الأعمال من خلال وضع برامج المسؤولية الاجتماعية، الاهتمام بتنفيذها ومتابعة النتائج المترتبة عليها.

تختلف درجة تبني وتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية اختلاف الدول حسب طبيعة المنظمات وبيئة الأعمال السائدة من انتشار ثقافة المسؤولية الاجتماعية، المراكز المالية والأداء الإداري لكل منظمة، فنجد أن الاهتمام يكون أكبر إذا الجانب الاجتماعي لدى المنظمات في الدول المتقدمة خاصة التي تحقق رقم أعمال ضخمة كل سنة، فمن وجهة نظرها لا بد من انتهاج سياسة تدف لدمج البعد الاجتماعي والأخلاقي مع البعد الاقتصادي والعمل على إيجاد علاقة تكاملية تخدم الهدف العام للمنظمة.

وكما سبق ذكره، يتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال اتجاه المتعاملين الداخليين والمتعاملين الخارجيين في إطار المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية، حيث سنتطرق في هذا البحث إلى تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية ختيار شركة " كوكا كولا-الهند" كنموذج لكبرى الشركات العالمية التي لجأت لتغيير استراتيجية تطبيق مسؤوليتها الاجتماعية الخرجية لمواجهة الأزمة التي تعرضت لها، وهذا ما يؤدي لطرح السؤال الرئيسي الآتي:

### ما مدى نجاح تغيير استراتيجية تطبيق المسؤولية الاجتماعية الخارجية لشركة كوكا كولا في معالجة أزمتهما ؟

للإجابة على السؤال الرئيسي تم وضع مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هي أهم أنواع المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها المؤسسات ومراحل تطورها؟
- ما هي الآليات التي تنتهجها المؤسسات لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية اتجاه متعاملها الداخليين والخارجيين؟
- ما مدى تحقيق تغيير استراتيجيات تطبيق المسؤولية الاجتماعية لأهدافها؟

لإثراء البحث، تم وضع ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية.
- المحور الثاني: آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- المحور الثالث: تجربة شركة كوكا كولا-الهند في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية الخارجية.

## - المحور الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعتبر تحقيق الربح الهدف الذي تسعى إليه المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، لكن بتطور المؤسسات من الجانب الاقتصادي، التكنولوجي والاداري لم يعد تقييمها يعتمد فقط على مراكزها المالية وإنما ظهرت مفاهيم جديدة تساهم في تذكير المؤسسات لجانب الأخلاقي غير المادي ومسؤو ليتها اتجاه الأفراد وتمتع في إطار "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات".

سنتطرق في هذا المحور للتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية وأهم المفاهيم النظرية المتعلقة به.

### 1- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يعود ظهور المسؤولية الاجتماعية إلى منتصف التسعينات من القرن الماضي كنتيجة لردود الفعل الدولية اتجاه العولة وما خلفته من آر، مما دفع المؤسسات متعددة الجنسيات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي. تتميز المسؤولية الاجتماعية بصفة الديناميكية والتطور المستمر مما يجعل تحديد مراحل دقيقة لتطورها صعباً نظراً لتداخل الأحداث والتأثيرات المتبادلة، لكن المتبع لهذه الأحداث يسمح بلمس أثر التغيرات والإضافات النوعية في إثراء هذا المفهوم ليبقى أصل نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية للمشاكل الكثيرة والأزمات العديدة نتيجة نظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب مصلحة اتمع، هذا ما دفع لظهور تيارات جديدة خلقت وعي اجتماعي وبيئي يقوم على المسؤولية الاجتماعية الذي تطور بتطور احتياجات اتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا المفهوم. يمكن تقسيم تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حسب المراحل الآتية<sup>1</sup>:

- **المرحلة الأولى:** جاءت عقب ظهور الثورة الصناعية وما أفرزته من إنشاء مشاريع واختراعات علمية ساهمت في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسات في تلك الفترة وهو تعظيم الربح مستغلة في ذلك كل الموارد الطبيعية والبشرية كتشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة في ظروف قاسية وجور متدنية على افتراض أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في انتاج سلع وخدمات تلي طلب اتمع مع اهمال قي الجوانب.

- **المرحلة الثانية:** شهدها الربع الأول من القرن العشرين بعد تطور حجم المؤسسات وتفاقم الأزمات بسبب زدة استغلال اليد العاملة وظهور التكتلات النقات، مما ساهم في بروز وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية الداخلية، التي تم بتأمين السلامة والأمن في أماكن العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية،... الخ. ثم تحول الاتجاه إلى الاهتمام لمسؤولية الاجتماعية الخارجية لتخفيف الضغوط الكبيرة التي افرزها التأثير المتزايد على البيئة، وذلك من خلال الاهتمام لموردين، الزئن، المنافسين، الحكومة،... الخ.

- **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة الانتقال من المفهوم الضيق للمؤسسات أحادية الهدف اتجاه مسؤولية الاجتماعية إلى ظهور اتجاهات جديدة تدعو لتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتبنيه، من خلال استيعاب أكثر للبيئة ومتغيرها، مما ساعد على بروز مرحلة " نوعية الحياة للفرد" تتضمن تقديم المزيد من السلع والخدمات تناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى حياة الأفراد<sup>2</sup>.

وقد وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح *Sheldon* أن مسؤولية المؤسسة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمفعة المحققة للمجتمع، إضافةً لتوصية مؤتمر كاليفورنيا المنعقد سنة 1972 تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية لبيئة منظمات الأعمال" بضرورة إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية بدل تبني تعظيم الربح كهدف وحيد<sup>3</sup>.

بعد استجابة المؤسسات لهذه الطروحات، تم الانتقال إلى مرحلة التشريعات بوضع الضوابط، الأنظمة والقوانين لإضفاء صفة الالتزام وكيد الالتزام لأداء الاجتماعي الذي لم يعد خياراً أمام المؤسسات، بدعوة لجنة التطوير الاقتصادي مريكا المؤسسات لتوسيع أفقها الاجتماعي وجعلها مؤسسات اقتصادية اجتماعية<sup>4</sup>.

## 2- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

يعود مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى سنة 1953 تزامنا مع صدور كتاب *Bowel* بعنوان: المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال "*Social Responsibilities of the Businessman*"، حيث لقي رواجاً كبيراً واهتماماً من قبل الباحثين، الأكاديميين والمنظمات الدولية نظراً للتأثير الذي يمكن أن تحدثه المؤسسة في محيطها الداخلي والخارجي من خلال التأثير في سلوك مختلف المتعاملين معها، كما أصبح للمسؤولية الاجتماعية مبادئ خاصة متعارف عليها على المستوى الدولي، لكن درجة تبنيتها هو ما جعل الاهتمام بها متباين<sup>5</sup>. سنختار في هذا العنصر مجموعة من التعاريف حسب الجهة التي تبنته كما يلي:

### 1-2- تعريف المفوضية الأوروبية للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمة أمام ثيرت نشاطها على اتمع، وللقيام ذه الوظيفة ينبغي على المنظمة احترام القوانين، القواعد التنظيمية والمعاهدات التي أبرمتها مع مختلف الأطراف، وحتى تؤدي المؤسسة هذه الوظيفة بشكل جيد يفترض أن تدخل في شراكات محدودة مع مختلف الأطراف وتحديد المسار الموجه نحو إدراج اهتمامات المنظمة لمسائل الاجتماعية والبيئية والأخلاقيات واحترام حقوق الانسان والمستهلك سواء في أنشطتها التشغيلية أو في وضعها لاسراتيجيتها<sup>6</sup>.

### 2-2- تعريف منظمة الأيزو للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعبر عن مسؤوليتها اتجاه ثير القرارات والأنشطة التي تقوم بها على البيئة وتمع والتي تنعكس في سلوك خلقي من خلال<sup>7</sup>:

- التنمية المستدامة بما فيها الصحة ورفاهية اتمع.
- الأخذ بعين الاعتبار ما توقعه للمجموعات الضاغطة.
- احترام القوانين مع مراعاة المعايير الدولية.
- جعلها ضمن ثقافة المنظمة وعلاقا.

## 3-2- تعريف معهد الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه اتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم<sup>8</sup>.

نستنتج من التعاريف السابقة أن المسؤولية الاجتماعية هي احترام المؤسسة للقوانين وتجنب ثير قرارا بشكل سلبي على مختلف الأطراف الفاعلة معها، كما قد تكون بدافع أخلاقي بعيدا عن الاطار القانوني، غير أنه يوجد من لا يعترف هذه المسؤولية لنسبة للمنظمة على غرار فريدمان الذي يعتبر مسؤولية المؤسسة الاجتماعية تتمثل فقط في ممارسة النشاط ضمن قواعد المنافسة الحرة وبعيدا عن الغش والاحتيال، وما عدا ذلك يندرج ضمن أخلاقيات العمل للمدير التنفيذي للمؤسسة<sup>9</sup>.

## 3- محاور المسؤولية الاجتماعية

نظرا لأهمية المسؤولية الاجتماعية في شقيها الاجباري والطوعي، فقد حظيت اهتمام المنظمات الدولية كمنظمة الأمم المتحدة (ONU) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) التي غالبا ما تشترك في دعوة المؤسسات لضرورة احترام حقوق الانسان وقوانين العمل، المحافظة على البيئة ومحاربة الفساد، إضافة للمساهمة في تنمية اتمعات التي تنتمي إليها<sup>10</sup>.

هذه المبادئ يتم تطبيقها وفق محاور، لخصتها منظمة الأيزو كما هو مبين في الشكل الآتي<sup>11</sup>:

### الشكل رقم (1): محاور المسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إنجاز الباحثان اعتماداً على صر مراد، 2009، ص 107

نلاحظ من خلال الشكل أن المحاور التي لخصتها منظمة الايزو هي تقريبا نفس المحاور التي اعتملتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والمتمثلة في إشهار البيات، احترام حقوق الانسان، العلاقات المهنية، حماية البيئة والصحة، مكافحة الفساد، المحافظة على مصلحة المستهلكين، تشارك التكنولوجيا والابداع، المنافسة والانضباط الضريبي.

هذه المحاور المذكورة لنسبة للمنظمتين كدت بموجب اتفاقيات دولية، ثم تحولت لقوانين واجبة، تلتزم بتطبيقها المؤسسات التي تمارس نشاطها ضمن اقليم الدول التي وافقت عليها، لتبقى درجة الالتزام حسب القوانين السيادية لكل دولة وسياستها الاستثمارية التي قد تفر مزا تتناقى مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

وتبقى هذه المحاور تركز على تحقيق قيمة للأطراف الفاعلة مع المؤسسة (عمال، مستهلكين، مساهمين، الدولة، منظمات غير حكومية... الخ) والتي تعتبر مجموعات ضغط، يجب على المؤسسة أن تجيد التصرف نحوها بدافع أخلاقي أكثر منه قانوني لتجنب حدوث الأزمات.

## - المحور الثاني: آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

سننظر في هذا المحور إلى أهم الخطوات التي تتبعها المؤسسات لتنفيذ مسؤوليتها الاجتماعية سواء الداخلية اتجاه متعاملها الداخليين أو الخارجية اتجاه الأطراف الفاعلة الخارجية، إضافةً لأهم آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

### 1- تنفيذ المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية على حجم المؤسسة ونوعها، نشاطها ومدى ثقافة والتزام إداريا بتطبيق المسؤولية الاجتماعية حيث قد تتبنى اتجاه واحد من المسؤولية وتركز على أحد محاورها (اقتصادية، اجتماعية وبيئية)، بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج جميع الممارسات الاجتماعية في عمليها ويصبح الهدف الذي تسعى إليه أبعد من مجرد تحقيق الربح، فتلجأ للممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولة، إضافة لاتخاذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من موظفين، مساهمين، زبن،... الخ مع مراعاة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع من خلال توعية وإسهام جميع الأطراف على كل المستويات.

وحتى يتم تنفيذ المسؤولية الاجتماعية تتخذ المؤسسة بعض الإجراءات، وتطبق عدد من الآليات التي من شأنها تسهيل و ضمان الكفاءة والفعالية على مستوى كل الأبعاد، نذكر منها<sup>12</sup>:

- تكوين لجان من قبل مجلس الإدارة، معنية لأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بغية عرض الخطط الاستراتيجية.
- تعمل هذه اللجان على تقييم التطور وتوفير التوجيه بشأن المسائل التي تنشأ في مجال الممارسات الاجتماعية.
- التزام المؤسسة بما تمثله وما تصرح به من قيام بمسؤوليات وممارسات وبين أدائها الفعلي والطريقة الأمثل لتحقيق ذلك، بوضع هيكل إداري ينسق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، حجمها، نشاطها وثقافتها وكذا التحدث التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على المدى الطويل.
- إدماج أنشطة المسؤولية الاجتماعية ضمن الأنشطة العامة للمؤسسة والسهر على متابعتها من قبل مسؤول إداري معين.
- تعميم أساليب المسؤولية الاجتماعية لتشمل جميع مستويات التنظيم وليس المستوى الإداري فقط من خلال تناول القضايا المتصلة بتوصيف الوظائف، الترقية، المكافآت وأهداف الأداء بمشاركة جهود أفراد المؤسسة لتصبح مسؤولية اجتماعياً .

## 2- آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة

إن إطار تنفيذ نظام المسؤولية الاجتماعية يتبع تطبيقاً لمبدأ (ديمنج) في إدارة الجودة الشاملة، والتي تعتمد على المراحل الأربعة التالية: التخطيط، التطبيق، الفحص (التحقق)، التحسين. ومن المهم أن يشتمل النظام الإداري الخاص لمسؤولية الاجتماع على إطار منظم يتم مراقبته باستمرار ومراجعته لتظل هياكله تتواءم مع التوجيه الفعّال لإدارة المؤسسة، كرد أو استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، ويتضمن المراحل التالية:

### - المرحلة الأولى: التخطيط

ويقصد به سبب عملية تخطيط مستمرة، تُبنى على الاحتياجات الفعلية للمجتمع، والتي قامت المؤسسة بجرائها مسبقاً؛ لتتمكن من تحديد سياسة الشركة وتوجهها المتعلقة بتبني النهج المؤسسي للمسؤولية الاجتماعية، وتحديد العوامل الخاصة بها، والآثار المصاحبة لها على امتع، وكذلك تحديد ومراجعة المتطلبات الإدارية و/أو القانونية، لإضافة إلى المتطلبات الأخرى، التي تصادق أو توقع عليها، ووضع معايير أداء داخلية. وتتضمن عملية التخطيط، وضع برامج لتحقيق أهداف المؤسسة، ضمن إطار المسؤولية اتمعية (خطط تنفيذية)، يتناول الأدوار، المسؤوليات، العمليات، الموارد، الأطر الزمنية، الأولويات، الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، ومؤشرات قياس الأداء، التي تمكن المؤسسة من المتابعة والتقييم لمستوى تحقق الأهداف.

### - المرحلة الثانية: التطبيق

ويقصد به تحديد الأهداف الخاصة لمسؤولية الاجتماعية، وصياغة الخطط والبرامج؛ من أجل تحقيقها وتنفيذها، من خلال بناء وتطوير هياكل إدارية، ذات علاقة مباشرة بتنفيذ خطط المسؤولية اتمعية، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، مع تفويض الصلاحيات، وتوفير الموارد، وتدريب الموظفين؛ لضمان رفع الوعي لمسؤولية اتمعية. ينبغي أن يتم تصميم أو تعديل الخطط التنفيذية للمسؤولية اتمعية، بشكل يضمن التداخل المنظم، مع أنظمة المؤسسة الأخرى، بحيث تتماشى وتندمج بشكل فعّال مع أنظمة الإدارة القائمة، حيث يساعد المؤسسة على تحقيق التوازن، إيجاد الحلول للتداخلات المحتملة داخلياً، على صعيد عمليات المؤسسة، وخارجياً على صعيد الاتصال وألوية تنفيذ النشاطات، وتشتمل عناصر النظام الإداري المستفيدة من هذا الاندماج على:

- ١ سياسات المؤسسة، تخصيص الموارد، التوثيق والرقابة، نظم الدعم والمعلومات، التدريب والتوعية، الهيكل التنظيمي، نظم التقييم والمكافآت، عمليات التدقيق والاتصالات.

كما ينبغي على الإدارة، تحديد وإحالة المال للموارد الملائمة، بتنفيذ وتحسين خطط عمل المسؤولية اتمعية، وأن تعمل على توفير هذه الموارد في الوقت المناسب، وسلوب فعّال آخذة بعين الاعتبار ما يلي:

- ٢ البنية التحتية، نظم المعلومات، التدريب، التكنولوجيا، الموارد المالية، والبشرية، وغيرها من الموارد المتعلقة لمؤسسة.

### - المرحلة الثالثة: التحقق

يعتمد الأداء الفعال الخاص لمسؤولية الاجتماعية على المراقبة الدقيقة والتقييم، مراجعة الأنشطة التي يتم القيام بها والتقدم المسجل، تحقيق الأهداف المحددة، الموارد المستخدمة وغيرها من الجهود التي تبذلها المؤسسة.



وتستهدف عملية المراقبة المستمرة أو ملاحظة الأنشطة الخاصة لمسؤولية اتمعية بشكل أساسي التأكد من تنفيذ الأنشطة كما هو مقرر، وذلك من خلال الإتفاق على مؤشرات الأداء الخاصة، وتحديد الجهة / الأفراد المسؤولة عن عملية القياس، كما يجب عليها رفع التقارير الدورية المتعلقة بنتائج القياس لكافة المعنيين، مع ضرورة تدوين التوصيات المتعلقة بتعليل الانحرافات. إضافة إلى مراجعة الأنشطة الموجودة، فإنه ينبغي على المؤسسات أيضاً، أن تكون على وعي لأحوال المتغيرة أو التوقعات ولتطورات القانونية أو التشريعية، التي تؤثر في المسؤولية اتمعية والفرص الجديدة، لتعزيز جهودها بشأن المسؤولية اتمعية.

### - المرحلة الرابعة: التحسين المستمر

على المؤسسة، بناء على المراجعات الدورية، نتائج التدقيق والقياس أن خذ في اعتبارها الطرق التي يمكن من خلالها تحسين أدائها فيما يتعلق بمسؤولية اتمعية، ويجب استخدام نتائج هذه المراجعات للمساعدة في تحقيق تحسن متواصل في المسؤولية اتمعية للمؤسسة وإعادة توزيع الأنشطة، على مستوى الخطط التشغيلية. يمكن أن تتضمن هذه التحسينات تعديل الأهداف، لتعكس الظروف المتغيرة أو الطموح لمزيد من الإنجازات. ويمكن توسيع نطاق الأنشطة والبرامج المتعلقة بمسؤولية اتمعية، كما يمكن أن يكون موضوع الإمداد بموارد إضافية، أو مختلفة للأنشطة المتعلقة بمسؤولية اتمعية محل اهتمام ودراسة، وأن تتضمن عمليات التحسين أيضاً برامج أو أنشطة للاستفادة من الفرص المحددة حديثاً.

### 3- مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

تمثل مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الأبعاد التي يتخذها مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي تطرق إليها Carroll في هرم المسؤولية الاجتماعية الموضح من خلال الشكل الآتي<sup>13</sup>:

الشكل رقم (2): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إنجاز الباحثان اعتمادا على طاهر محسن منصورى وصالح مهدي، 2008، ص83.

نلاحظ من خلال الشكل أن مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية تكون متضمنة في الأبعاد التي جاء بها Carroll ، والتي شكلت نقلة نوعية في مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطبيقها، نذكرها كما يلي:

- . المسؤولية الاقتصادية: تمارس المؤسسة أنشطة لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتستخدم الموارد بشكل رشيد لنتج سلع وخدمات بنوعية وجودة، حيث توزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج، كما أن تحقيق أرباح يعني استيفاء قي المتطلبات وهذا ما يحقق مسؤولية اقتصادية.
- . المسؤولية القانونية: تتمثل في الالتزام بتطبيق واحترام القوانين والتشريعات الحاكمة للمجتمع، سواء في الاستثمار، البيئة، الأجور، العمل، المنافسة... الخ.
- . المسؤولية الأخلاقية: وهي مراعاة الجانب الانساني والأخلاقي في كل القرارات المتخذة والتي من شأنها إلحاق الضرر لأفراد وبيئة اتمع.
- . المسؤولية الخيرية: يشمل التبرعات، الهبات والمساعدات الخيرية الاجتماعية التي تخدم اتمع وليس هدفها الربح، من خلال تبني المؤسسة لقضية أو ظاهرة اجتماعية والعمل على دعمها ومتابعتها.

### - المحور الثالث: تجربة شركة كوكا كولا- الهند في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية الخارجية

سنتطرق في هذا المحور إلى عرض تجربة شركة كوكا كولا على مستوى فرعها في الهند بعد أزمة المياه المستخدمة في إعداد المشروبات الغازية، وكيف تعاملت مع هذه الأزمة اعتماداً على تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

#### 1- بطاقة فنية لشركة " كوكا كولا":

بدأت شركة كوكا كولا أعمالها في عام 1886 كمنتج الصودا المحلية في أتلانتا (جورجيا)، الولايات المتحدة. وبعد سنة 1909 بدأت الشركة تتوسع دولياً، ويبيع منتجاً للمرة الأولى في أسواق البحر الكاريبي وكندا، ثم وصلت في العقود المتتالية لآسيا وأورو وأمريكا الجنوبية، وبحلول أاية القرن 20 أصبحت الشركة تبيع منتجاً في كل بلد تقريباً في العالم. تقدم الشركة حالياً أكثر من 500 علامة تجارية في أكثر من 200 بلداً أو إقليمياً وبمعدل يفوق 1.7 مليار عبوة يومياً<sup>14</sup>.

#### - لماذا كوكا كولا؟

لقد تم اختيار حالة شركة "كوكا كولا" كنموذج على وجه التحديد عتبارها واحدة من العلامات التجارية الأكثر شهرة في العالم، ولأن الشركة تعلن بشكل صريح مسؤوليتها الاجتماعية. رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي *Muhtar Kent* يقول<sup>15</sup>: "نحن ندعم الميثاق العالمي للأمم المتحدة، ونرى جهود الاستدامة لدينا أولاً وقبل كل شيء، والشيء الصحيح الذي ينبغي عمله هو استمرار المواطنة المسؤولة للشركة والتي بدأت في الأم الأولى لنا كشركة". كما يؤكد موقع كوكا كولا في الهند أن: "شركة كوكا كولا قد وضعت دائماً قيمة عالية على المواطنة الصالحة... وليس تحقيق الرخاء والازدهار للشركة فقط، وإنما الإسهام في خلق مجتمعات أفضل تتسم بحماية حقوق الإنسان، وتساعد على دفع جهود التنمية".

## 2- واقع سياسات المسؤولية الاجتماعية في شركة كوكا كولا

في عام 2007 أطلقت شركة كوكا كولا مشروع الاستدامة والذي يشكل جزءا لا يتجزأ من النظام على جميع المستويات، من الإنتاج والتعبئة والتغليف والتوزيع، فوضعت الشركة لنفسها أهدافا قابلة للقياس لدعم وتحسين ممارسات الأعمال المستدامة، وحددت من خلال سياسة المسؤولية الاجتماعية سبعة مجالات أساسية هي:

فوائد المشروبات، الحياة الصحية النشطة، اتمتع، الطاقة والمناخ، التعبئة والتغليف المستدام، إدارة المياه، وأماكن العمل<sup>16</sup>. فضلا عن ذلك، تعتمد شركة كوكا كولا على قواعد السلوك المهني الذي يهدف إلى توفير مبادئ توجيهية لموظفيها في قضا المنافسة ومكافحة الفساد. وقد اعتمدت الشركة المبادئ التوجيهية (للمسؤولية الاجتماعية للشركات الدولية) المتعلقة لأعمال التجارية وحقوق الإنسان والمعنونة في إطار الأمم المتحدة بـ "الحماية والاحترام والانتصاف" أو ما يسمى المبادئ التوجيهية لـ "جون روجي Ruggie's"<sup>17</sup>، وعلى الرغم من أن الشركة لم تدمج هذه المبادئ في قانون أعمالها، إلا أنه تم تضمين هذه المبادرات للمسؤولية الاجتماعية في أنشطة وسياسات الشركة.

كل عام تقوم كوكا كولا بنشر تقرير سنوي عن أنشطة الشركة، تتضمن قسم صغير عن المسؤولية الاجتماعية للشركة خاصة فيما يتعلق بمبادرات تنمية اتمتع والحفاظ على المياه، كما تقوم الشركة أيضا ومنذ عام 2001 بنشر تقرير سنوي منفصل مخصص للمسؤولية الاجتماعية يسمى "شركة كوكا كولا: مراجعة الاستدامة"، إضافة إلى تقرير سنوي عن التقدم المحرز في أهداف برامج إدارة المياه. ومن أجل إعطاء مصداقية أكثر لأعمال المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها شركة كوكا كولا، فإن هذه التقارير والأعمال تخضع لعملية التحقق والتأكد من طرف خارجي وهو مؤسسة تقييم الاستدامة *FIRA Sustainability Ltd*.

## 3- نزاعات شركة كوكا كولا في الهند

بعد غياب دام 16 عاما، عادت شركة كوكا كولا إلى الهند في عام 1993، وقد استثمرت الشركة أكثر من مليار دولار بين 1993 و 2003 مما يجعلها واحدة من كبار المستثمرين الدوليين في البلاد. وقد بدأت النزاعات لما قامت كل من المنظمات غير الحكومية والمركز الهندي للعلوم والبيئة (CSE) في عام 2003 بنشر تقارير تؤكد وجود المبيدات الحشرية، إلى مستوى تجاوز المعايير الأوروبية، حيث قدمت هذه الهيئات أدلة على أن الشركة قد عت منتجات، تحتوي على مستويات غير مقبولة من المبيدات الحشرية، فضلا عن استخراجها لكميات كبيرة من المياه الجوفية التي تسببت في تلوث مصادر المياه. وقد زاد هذا التقرير من اهتمام الرأي العام ووسائل الإعلام، مما أدى إلى آر فورية على إيرادات شركة كوكا كولا في الهند.

في 5 أوت 2003، قام مركز العلوم والبيئة CSE (مجموعة شطة في الهند تركز على قضا الاستدامة البيئية وعلى وجه التحديد آر التصنيع والنمو الاقتصادي) بنشر تقرير جاء فيه أن: "العلامات التجارية الكبرى للمشروبات الباردة التي تباع في الهند تحتوي على مزيج قاتل من متبقيات المبيدات". ووفقا للاختبارات التي أجراها المركز فقد وجد ثلاثة من اثني عشر عينة لشركة بيبسي وكوكا كولا تحتوي على متبقيات المبيدات التي تتجاوز المعايير الأوروبية (بـ 36 مرة) والتي تسبب السرطان وتلف الجهاز العصبي و الأمراض الإنجابية، والعيوب الخلقية، واضطراب الجهاز المناعي<sup>18</sup>. وذكر التقرير

نفسه أنه لم يتم العثور على هذه البقايا في نفس المنتج الذي يباع في الولايات المتحدة. وقد زاد هذا التقرير من اهتمام الرأي العام ووسائل الإعلام، مما أدى إلى آراء فورية على إيرادات شركة كوكا كولا في الهند.

كما زادت حدة الانتقادات من نشطاء وخبراء البيئة للشركة، مما ستنفاد موارد المياه الجوفية في المناطق التي توجد فيها محطات التعبئة، وإلقاء النفايات السامة قرب محطات، وتفريغ مياه الصرف الصحي في الأراضي الزراعية، مما أثر على معيشة سكان تلك المناطق، فضلا عن توريد المواد السامة مثل الأسمدة للمزارعين<sup>19</sup>. وقد كان التركيز في النزاعات على:

- **وجود المبيدات:** فيما يتعلق لادعاء أن مشروبات كوكا كولا تحتوي على مستويات عالية من بقايا المبيدات، تبنت الحكومة الهندية التحقيقات المختلفة، وشكلت الحكومة لجنة مشتركة لتنفيذ الاختبارات الخاصة على المشروبات، والتي وجدت أن نسبة المبيدات تعدت المعايير الأوروبية، لكنها تعتبر آمنة وفقا للمعايير المحلية. ولذلك، فقد خلص إلى أن شركة كوكا كولا لم ينتهك أي قوانين وطنية، ومع ذلك، أقرت الحكومة الهندية على ضرورة اعتماد معايير مناسبة وقابلة للتنفيذ على المشروبات الغازية.

ولكن وبعد ثلاث سنوات تقريبا، سنة 2006، نشر مركز CSE الاختبار الثاني على مشروبات كوكا كولا، أكد فيها وجود نسبة عالية من بقايا المبيدات، أعلى بـ 24 مرة من معايير الاتحاد الأوروبي (وهي المعايير التي اقترحتها مكتب المعايير الهندية لاعتمادها في الهند أيضا)، وقد نشر مركز CSE هذا الاختبار لإثبات أن شيئا لم يتغير. وأخيرا، في عام 2008 قدمت دراسة مستقلة قام بها معهد الطاقة والموارد TIRI ألقى المزاعم الطويلة، حيث خلصت الدراسة إلى أن المياه المستخدمة في شركة كوكا كولا في الهند خالية من المبيدات.

- **تلوث المياه والإفراط في استخراج المياه الجوفية:** امت شركة كوكا كولا أيضا في التسبب في نقص المياه في *Plachimada* ولاية كيرالا، و *Kaladera* في ولاية راجستان جنوب الهند. كما امت الشركة أيضا في تلوث المياه عن طريق تصريف مياه الصرف الصحي في الحقول والأرصاد حول محطات كوكا كولا في المنطقة، حيث تعرضت المياه الجوفية والتربة للتلوث إلى حد أن سلطات الصحة العامة الهندية رأت أن هناك حاجة إلى تقديم المشورة للمجتمع المحلي من مياه الآبار والمضخات اليدوية غير صالحة للاستهلاك البشري.

في عام 2000، بدأت شركة كوكا كولا عمليات إنتاجها في *Plachimada*، وهنا ادعى السكان المحليين أن معام مع شح المياه قد بدأت بعد وقت قصير من بدء عمليات الإنتاج. بعدها شرعت حكومة ولاية كيرالا إجراءات ضد شركة كوكا كولا، وفي عام 2003 قامت محكمة الولاية بحظر كوكا كولا من استخراج المياه الجوفية. وبحلول عام 2004 كانت الشركة قد أوقفت عمليات إنتاجها، لكن الشركة نجحت بعد نزاعات قضائية طويلة في تجديد الترخيص لاستئناف عملياتها. وعلى الرغم من أن محكمة كيرالا جمدت في عام 2006 تصنيع وبيع منتجات الشركة على أساس أنه المنتج غير آمن بسبب محتواه العالي من المبيدات الحشرية، إلا أن الحظر لم يدم لفترة طويلة بسبب إلغاء المحكمة العليا في الهند قرار محكمة كيرالا في العام نفسه<sup>20</sup>.

وتشير الإحصاءات الحكومية الهندية إلى انخفاض مستوى المياه الجوفية في *Kaladera* بشكل ملحوظ من حوالي 9 إلى 39 مترا تحت مستوى سطح الأرض في السنوات العشرين الماضية، حيث بلغ متوسط معدل الانخفاض 0.5 متر

سنة خلال 1984-1996، وتسارع إلى 1.4 متر سنو خلال 1996-2006، ووفقا لوزارة المياه الجوفية؛ فإن هذا المعدل عرف مزيد من التسارع منذ عام 2006<sup>21</sup>.

وقد كان لانخفاض منسوب المياه بشكل واضح ثير سلبي على سكان *Kaladera* و *Plachimada* والمناطق القريبة منها. إذ قال المزارعون أن رزقهم قد تضرر بسبب زدة تكلفة الري، أين كان عليهم أن يحفروا الآر العميقة وشراء مضخات أكثر قوة، مما تسبب في ترك المزيد من الأراضي البور لعدم كفاية إمدادات المياه للري. وأكدت النساء أن أزمة المياه قد قللت من توافر المياه للأغراض المنزلية والشرب، وأن اضطررن إلى إنفاق المزيد الوقت والجهد في جلب المياه، كما أدين بتدني العائد من الحليب نتيجة عدم توفر ما يكفي من المياه لمواشيهم.

وفي مقابل طلب جهات حكومية في الهند بتغريم شركة كوكا كولا بسبب الأضرار التي لحقت لمياه والتربة في ولايات كيرالا وراجستان، فقد عانت العلامة التجارية خسائر كبيرة في ثقة المستهلك والضرر بسمعتها في الهند والخارج. فقد انخفضت المبيعات الإجمالية في الهند بنسبة 40% في غضون أسبوعين بعد صدور تقرير CSE سنة 2003، وكان الأثر في المبيعات السنوية انخفاضا بنسبة 15%. كما أدى هذا النزاع الذي أخذ اهتمام إعلامي واسع في الهند إلى انتباه المستهلكين في الولايات المتحدة الأمريكية، ما تسبب في سلسلة من المظاهرات الطلابية، نتج عنها توقف عشر جامعات أمريكية مؤقتا بيع منتجات كوكا كولا في مرافق الحرم الجامعي.

#### 4- موقف شركة كوكا كولا

في مقابل هذه الإدعاءات، فقد ردت شركة كوكا كولا على أن مصانعها تتسق تماما وسياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة المياه، مبررة ن استهلاك المياه في مصانعها هو محدود جدا وليس لها ثير أو ثيره ضئيل جدا على نظام المياه الجوفية المحلية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، تقول الشركة أن هياكل حصاد مياه الأمطار (RWH) التي تم إنشاؤها تعيد شحن المياه بمقدار 15 ضعف حجم المياه المستخرجة.

كما رفضت الشركة الادعاء ن مصانعها قد أفرجت عن النفايات الصناعية السائلة السامة، فذكرت ن التكنولوجيا المستخدمة لمعالجة مياه الصرف الصحي في مصانعها هي بين الأكثر تقدما في العالم، وهي تعادل التكنولوجيا المستخدمة في محطات التنبئة في كل من أمريكا وأورو<sup>22</sup>.

#### 5- سياسات المسؤولية الاجتماعية لشركة كوكا كولا في مرحلة ما بعد النزاعات

لقد اعتمدت شركة كوكا كولا المبادئ التوجيهية لـ "جون روغي" وتقارير الاستدامة قبل عامين من الصراع الذي قام على المياه في الهند عام 2003، وإن كانت الشركة بحلول عام 2003 قد شهدت لفعل عدد قليل من النزاعات المتعلقة لمسؤولية الاجتماعية للشركات في أجزاء أخرى من العالم، فإن هذه النزاعات لم تكن لها عواقب وخيمة من فقدان الثقة في الشركة ومنتجها من قبل المستهلكين والجمهور بشكل عام.

ووفقا لـ *Pirson & Malhotra* فإن السبب الرئيسي في تنامي النزاع في الهند يرجع بشكل رئيسي إلى شركة كوكا كولا التي تعاملت بشكل سلبي مع هذه المشكلة، إذ وبدلا من أن تعبر الشركة عن قلقها اتجاه الوضع، فقد عملت على رفض كل المطالب محاولة إثبات سلامة منتجها وعملها الإنتاجية من خلال نفي وجود مستويات مرتفعة من المبيدات

في مشروما، أو وجود إفراط في استغلال موارد المياه الملوثة، وهو ما أدى إلى فشل كوكا كولا في استعادة ثقة المستهلكين، خاصة بعد أن أصبحت نظرة سكان الهند إلى الشركة على أنها "الشرير" الذي يولي الاهتمام لربح أكثر من الصحة العامة<sup>23</sup>. في المقابل، نجد اختلاف تعامل الشركة مع الصراعات السابقة في الولايات المتحدة وبلجيكا، حيث تم التعامل معها بشكل أفضل من خلال إشراك أصحاب المصلحة في استراتيجيتها.

يبدو أن الشركة أصبحت تدرك خطأها بعد سنوات من الخلاف، ففي عام 2008 اعترف "جيف سيبرايت"، نائب رئيس شركة كوكا كولا للبيئة والموارد المائية في الشركة لم تعالج الخلاف بشكل المناسب، نظرا لعدم إشراك وتمعات المحلية وغياب حسن النية اتجاه المجتمع التي تعد من الأمور الهامة لنجاح واستمرار الشركة. وعلى الرغم من أن شركة كوكا كولا لا تزال تنفي معظم هذه الإدعاءات، إلا أن الضرر الذي لحق بسمعتها في الهند دفع الشركة لاتخاذ تدابير من أجل التحكم في هذه الأضرار. فكانت هذه التدابير في البداية تتألف من بيئات كد سلامة كوكا كولا، حيث خصصت الشركة صفحة في مجلة مسؤولية الشركات لسنة 2006 لمعالجة الخلاف الدائر في الهند، وجاء البيان أساسا لتوفير المعلومات الداعمة للممارسات الجيدة وإدارة المياه في أعمالها في الهند، غير أن هذا البيان لم يؤثر اطلاقا في مكافحة انخفاض المبيعات وزدة الخسائر التي تجاوزت الاستثمارات.

لكن، وبعدها تغيرت استراتيجية كوكا كولا تدريجيا لتشمل تدابير التحكم في الأضرار معالجة مظالم وتمعات المحلية الهندية. ففي عام 2008 نشرت الشركة أول تقرير عن الأداء البيئي لأنشطتها في الهند 2004-2007، كما أنشأت شركة كوكا كولا الهند، وكالة Anandana، التي تعمل مع وتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية لمعالجة مشاكل المياه المحلية. ولكن ربما كان التغيير الأبرز في استراتيجية الشركة يتمثل في إطلاق العديد من مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تركز على المجتمع في الهند، والتي ركزت على التعليم والصحة وبدرجة أكبر المحافظة على المياه.

في مجال التعليم عملت الشركة على توفير مراكز التعليم الابتدائي لتعليم للأطفال المحرومين المقيمين في القرى وذلك دارة بعض المنظمات غير الحكومية الأكثر شهرة في الهند (مثل: CRY ؛ Pratham ؛ Prayas)، فأقامت الشركة نحو 2000 مدرسة للأطفال المقيمين لقرب من محطات للتعبيء هدف توفير التعليم المبني لهم، كما قدمت منحاً دراسية للأطفال الفقراء لمساعدتهم على متابعة دراستهم، إضافة إلى تقديم الدعم المالي لشراء أجهزة الكمبيوتر وتدريب المعلمين وتعزيز حملة التوعية المجتمعية لمحو الأمية في الهند<sup>24</sup>. ومن جهة أخرى وفر شركاء كوكا كولا في الهند المرافق الصحية، والكتب، والأدوات المكتبية.

وفضلا عن تبنى الشركة لمراكز الرعاية الصحية الأولية في المناطق القريبة من وحدات للتعبيء، فقد تركزت مبادراتها المجتمعية في مجال الصحة في الهند ولتعاون برمج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، والحكومات، والمنظمات غير الحكومية وتمعات المحلية على الحد من الأمراض المنقولة عن طريق المياه بين الأطفال من خلال تزويد المدارس بمياه الشرب النظيفة وخدمات الصرف الصحي المحسنة. فضلا عن تنظيم العديد من المعسكرات التي قدمت الفحوصات الطبية، والتعليم للمجتمعات الريفية في المواضيع ذات الصلة لصحة ورفع مستوى الوعي لدى وتمعات الفقيرة التي تعيش في المناطق الفقيرة على الجوانب الرئيسية مثل: النظافة، الصرف الصحي، فيروس نقص المناعة البشرية-

الإيدز، التحصين، الأمراض المعدية والصحة الإنجابية وصحة الطفل. كما قامت الشركة أيضا بتمويل مخيمات في عدة أجزاء من الهند لتفليح الأطفال ضد الشلل والتهاب الكبد، وإجراء فحوصات العين، والقضاء على الملار.

وبما أن الهند ولمقارنة مع العديد من البلدان الأخرى، تواجه أزمة المياه كبيرة نظرا لاعتماد الدولة كملها أساسا على المياه الجوفية، فقد شكلت المياه النقطة الأهم في النزاع القائم، وعلية ولمواجهة الانتقادات الحادة، اضطرت شركة كوكا كولا الهند إلى اتخاذ خطوات جادة للحفاظ على المياه، تشاركت فيها مع الجهاز المركزي للمياه الجوفية، مجالس الدولة للمياه الجوفية، المنظمات غير الحكومية، واتتمعات المحلية، لمعالجة مشكلة ندرة المياه ونضوب مستويات المياه الجوفية من خلال تقنيات جمع مياه الأمطار عبر 500 هيكل ل RWH في 20 ولاية في الهند<sup>25</sup>، فضلا عن تثقيف اتمعات المحلية والعاملين في مرافق التعبئة على أهمية الحفاظ على مستجمعات المياه. وقد توقعت الشركة أن هذا المشروع يمكن أن يغنيها نائيا عن استخدام المياه الجوفية بحلول عام 2009، وفي تقريرها لسنة 2012 حول الإشراف على المياه، صرحت كوكا كولا أن عمليها في الهند قد حققت التوازن الكامل بين المياه الجوفية المستخدمة في إنتاج المشروبات وتحدد الطبيعة واتتمعات المحلية.

يبدو أن الخلاف في الهند كان بمثابة تجربة للتعلم لشركة كوكا كولا، ودافعا لاعتماد الشركة سياسة مسؤولية اجتماعية للشركات أكثر فعالية على الصعيد العالمي والتي تركز على إدارة المياه. ففي يونيو 2007، نفذت الشركة برمج إدارة المياه والتزمت لحد من استخدام المياه الجوفية وتعويض المياه المستخدمة في منتجها من خلال المشاريع ذات الصلة محليا. ولتحقيق تلك الالتزامات أنشأت شركة كوكا كولا ثلاثة أهداف قابلة للقياس<sup>26</sup>:

(1) الحد من استخدام المياه من خلال تحسين كفاءة استخدامها بنسبة 20% عن مستوت سنة 2004 بحلول سنة 2012. وتشير البيات المتاحة من عام 2010 تحسنا بنسبة 16%.

(2) إعادة تدوير المياه من خلال معالجة مياه الصرف الصحي وإعادة جميع المياه المستخدمة في عمليات التصنيع لشكل الذي يدعم الحياة المائية والزراعة بحلول اية عام 2010. وبحلول سبتمبر 2011، لاحظ كان نسبة التقدم في تحقيق هذا الهدف 96%.

(3) تجديد المياه المستخدمة في المشروبات الجاهزة بحلول عام 2020 من خلال المشاريع المحلية التي تدعم اتمعات والطبيعة (أي حماية مستجمعات المياه وتجميع مياه الأمطار). حاليا، لدى كوكا كولا محطة عالمية ل 386 من مشروع شراكة مياه مع اتمعات المحلية. وفي سنة 2011، تم تجديد حوالي 35% من المياه المستخدمة في المشروبات الجاهزة.

ومن الجدير لذكر أن شركة كوكا كولا تنشر لإضافة لتقارير الاستدامة، تقرير سنوي للمياه، تنشر فيه الشركة التقييم والتقدم في مبادرات المياه، حيث يتم إجراء بعض عمليات التقييم من قبل المؤسسة العالمية للبيئة والتكنولوجيا. كما دخلت شركة كوكا كولا سنة 2007 في شراكة مع الصندوق العالمي للطبيعة، لمدف تحسين استخدام المياه، والعمل مع اتمعات المحلية في مختلف المواقع في جميع أنحاء العالم لتطوير إطار عمل مشترك للحفاظ على مصادر المياه. وفي نفس السنة أيضا، أصبحت الشركة عضوا في مبادرة *CEO Water Mandate*، وهي مبادرة للقطاعين العام والخاص تساعد الشركات في تطوير وتنفيذ والإفصاح عن سياسات وممارسات استدامة المياه.

التوصل من خلال دراسة هذا الموضوع أنه يوجد نوعان من المسؤولية الاجتماعية، الداخلية والخارجية، تطور تطبيقها حسب تطور بيئة الأعمال للمؤسسات، كما أن تطبيقها قد يكون إلزامي في إطار المسؤولية الاجتماعية الإجبارية التي تفرض على المؤسسة تطبيقها وإلا خضعت لمتابعات قضائية كما قد يكون تطبيقها اختياري في إطار المسؤولية الاجتماعية التطوعية التي تكون ذات طابع أخلاقي، يؤدي تجاوز أي منها اعتبار المؤسسة لامتثالها اجتماعياً. تعتبر تطبيقات المسؤولية الاجتماعية الخارجية التي تركز على التمتع الخارجي بمختلف محاوره من أبرز الآليات التي تستخدمها المنظمات لتطبيق مسؤوليتها الاجتماعية، لكن من المهم أيضاً أن يشتمل النظام الإداري الخاص لمسؤولية الاجتماعيت على إطار منظم يتم مراقبته باستمرار ومراجعتة لتظل التغيير التوجيه الفعّال لإدارة المؤسسة، كرد أو استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

تختلف وتنوع آليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية حسب خصائص البيئة السائدة، الهدف الموضوع وإمكانيات كل منظمة، ليبقى التحدي الذي يواجهها هو كيفية فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإلى أي مدى يجب أن تصل إليه والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية، وهذا ما تم اختباره اختيار شركة كوكا كولا - فرع الهند - كنموذج، عتبارها من كبرى الشركات العالمية التي تحقق رقم أعمال ضخمة، لكن رغم ذلك فقد واجهتها أزمة، كان اللجوء لتغيير استراتيجية تطبيق المسؤولية الاجتماعية هو السبيل لمعالجة أزمتهما وتخطيها محاولة الاستفادة من التجربة لصالحها إيجابياً.



- <sup>1</sup> طاهر محسن المنصور الغالي ؛ صالح مهدي محسن العامري. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال وتمتع، دار وائل للنشر، ط2، 2008، ص54-62.
- <sup>2</sup> مر سر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، 2001، ص09.
- <sup>3</sup> مقدم وهيبية. دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة اقتصادات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي، [www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org)
- <sup>4</sup> طاهر محسن منصور الغالي ؛ صالح مهدي محسن العامري. تباين الأهداف المتوخاة من تبنى المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، منشورات جامعة الزيتونة والبتراء، عمان، الأردن، 2006.
- <sup>5</sup> A.B.Carroll, *Corporate social responsibility : Evolution of a definitional construct, business & society*, 3<sup>rd</sup> edition, 1999, p268-295.
- <sup>6</sup> Commission Européenne, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, 25-10-2011, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ.do?fr.pd>
- <sup>7</sup> العابد لزهر. التعلم من أزمة المسؤولية الاجتماعية - حالة شركة Nike، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة2، العدد01، 2014.
- <sup>8</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على تمتع: الإتجاهات والقضا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك، 2004، ص27.
- <sup>9</sup> OCDE. *les principes directeurs de l'OCDE a l'intention des entreprises multinationales*, Edition OCDE, 2011.
- <sup>10</sup> Friedman, M. *the social Responsibility of business is to increase its profits*, the new york time Magazine, September 13, 1970. <http://www.colorado.edu/>
- <sup>11</sup> صر مراد، التنمية المستدامة وتحدا في الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، عدد46، مصر، 2009، ص107.
- <sup>12</sup> نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
- <sup>13</sup> طاهر محسن المنصور الغالي ؛ صالح مهدي محسن العامري (2008). مرجع سابق، ص67.
- <sup>14</sup> Kaur.H & G. Aggarwal. *A Paradox on Corporate Social Responsibility - Case Study on Coca Cola*, *International Journal of Physical and Social Sciences (IJPSS)*, Volume 2, Issue 9, September 2012, p266.
- <sup>15</sup> Karnani Aneel. *Corporate Social Responsibility Does Not Avert the Tragedy of the Commons- Case Study: Coca-Cola India*, Ross School of Business Working Paper Series, February 2014, p13.
- <sup>16</sup> Cristina A. Cedillo Torres & Al. *Four Case Studies on Corporate Social Responsibility: Do Conflicts Affect a Company's Corporate Social Responsibility Policy?*, *Utrecht Law Review*, Vol. 8, No. 3, November 2012, p53.
- <sup>17</sup> تقوم هذه المبادئ التوجيهية على الاعتراف بما يلي: (1) التزامات الدول القائمة احترام حقوق الإنسان والحرت الأساسية وحمايتها وإعمالها؛ (2) دور المؤسسات التجارية بوصفها هيئات متخصصة من تمتع تضطلع بمهام متخصصة، ويطلب منها الامتثال لجميع القوانين المعمول بها وحماية حقوق الإنسان؛ (3) الحاجة إلى مقابلة الحقوق والالتزامات بسبل انتصاف مناسبة وفعالة عندما تنتهك.
- <sup>18</sup> Hadiya Faheem. *Coca-Cola India's Corporate Social Responsibility Strategy*, *oikos sustainability case collection*, p2.
- <sup>19</sup> Kaur.H & G. Aggarwal (2012). *Op-cit*, p267.
- <sup>20</sup> Cristina A. Cedillo Torres & Al (2012). *Op-cit*, p54.
- <sup>21</sup> Karnani Aneel (2014). *Op-cit*, pp15-16.
- <sup>22</sup> Hadiya Faheem (2009). *Op-cit*, p15.
- <sup>23</sup> Cristina A. Cedillo Torres & Al (2012). *Op-cit*, p55.
- <sup>24</sup> Mahajan.A & K. Ives. *Enhancing Business-Community Relations-Coca Cola Case Study*, [www.worldvolunteerweb.org](http://www.worldvolunteerweb.org).
- <sup>25</sup> *Corporate Social Responsibility Policy*, [www.coca-coalindia.com/sustainability](http://www.coca-coalindia.com/sustainability).
- <sup>26</sup> Cristina A. Cedillo Torres & Al (2012). *Op-cit*, p57.