

## تقييم مؤشرات الأداء المالي للشركات المدرجة في المؤشر المصري لمسئولية الشركات بالتطبيق على قطاع الاتصالات فى ج.م.ع

دكتور/ طلعت رشاد عبدالفتاح شما<sup>(\*)</sup>

### المبحث الأول الإطار النظري

#### مقدمة:

اتضح الدور الاجتماعي للقطاع الخاص بعد تحلى عديد من الحكومات عن الكثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية، فأصبحت لشركات القطاع الخاص دوراً محورياً فى عملية التنمية، وتجاوز دورها النشاطات الإنتاجية إلى المساهمة فى معالجة مشاكل المجتمع والبيئة والصحة والتعليم وغيرها، وتعد المسئولية الاجتماعية للشركات أداة للتخفيف من سيطرة العولمة وجموحها، ومطلباً أساسياً للحد من الفقر، وعدم تبديد الموارد، والقيام بعمليات التوظيف والتدريب، ورفع القدرات البشرية ومساندة الفئات الأكثر احتياجاً، لذا أكدت جهود العديد من المنظمات الدولية<sup>(1)</sup> على ضرورة التزام هذه الشركات بدليل مبادئ الإدارة المؤسسية الرشيدة<sup>(2)</sup> الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والذي أفصح عن أهمية إضافة المبدأ السابع لحوكمة الشركات، والذي يختص بالمسئولية الاجتماعية

(\*) مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة بنين - جامعة الأزهر

(1) من أهم الجهود الدولية ذات التوجه فى مجال المسئولية الاجتماعية للشركات:

- مؤتمر اتحاد الغرف بالسودان، المسئولية الاجتماعية للشركات التحدى المعاصر، السودان، ٢٠٠٨م.
- مؤتمر وزارة الاستثمار فى مصر، مؤتمر حوكمة لشركات لإطلاق مؤشر المسئولية الاجتماعية للشركات، القاهرة، ٢٠٠٩م.

(2) Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD Principles of Corporate Governance, 2004,  
<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.



للشركات التي من خلالها يمكن الحكم على كفاءة إدارة الشركة في الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف الراصدة لها والمشاركة بها، وكيفية تحقيق التوازن النسبي بين أهداف جميع أصحاب المصلحة.

لذا يحاول هذا البحث تحديد أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية على مؤشرات الأداء المالي للشركات، وهل يوجد توازن بين العائد الاقتصادي والاجتماعي، وذلك عن طريق تقييم مؤشرات الأداء المالي للشركات قبل وبعد الأدرج في المؤشر المصري للشركات.

### أولاً: مشكلة البحث:

أشارت العديد من الدراسات<sup>(1)</sup> إلى أن تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات من أهمها:

١ - العولمة: والتي تعد من أهم القوى الدافعة لتبنى الشركات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بعمالة الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

٢ - تزايد الضغوط الحكومية والشعبية: لإلزام الشركات بتطبيق التشريعات الخاصة بحماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي يجنبها التعرض للمقاطعة والخروج من السوق.

(1) Elasrag, Hussein, Corporate social responsibility: Challenges and prospects for development in Arab countries, Working Paper, June 14, 2010, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1884816>.



٣- الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات التي تحتوي على عيوب.

٤- التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام الشركات، إذ فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، والاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين، والاهتمام برأس المال البشرى بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

لذا فإن مشكلة البحث تتركز في محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات؟
- ٢- ما هو أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات على مؤشرات أدائها المالي؟
- ٣- ما هو نوع العلاقة بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركات ومؤشرات أدائها المالي؟

### ثانياً: الدراسات السابقة:

يمكن تصنيف الدراسات السابقة على النحو التالي:

- ١- تم التركيز في بعض الدراسات على التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية والمزايا المترتبة عليه (محمد الشيمي، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup>، والكشف عن التطور العلمي

---

(١) محمد أحمد عبد العظيم الشيمي: «التأهيل العملي والتعميق العلمي للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص»، المؤتمر العلمي السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٠٩.



لهذا المفهوم بكافة إبعاده، (أحمد الدقن، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup> ووضع معايير ومؤشرات قياسية لقياس عناصر المسؤولية الاجتماعية (فؤاد عارف، ٢٠٠٩)<sup>(٢)</sup>، ودراسة مدى قيام المنظمات بمسئولياتها الاجتماعية (محمد التويجري، ١٩٩٨)<sup>(٣)</sup>، والبحث عن مؤشرات محددة لهذه المسؤولية (نائل العواملة، ١٩٩٠)<sup>(٤)</sup>، وتحديد الإطار الفكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال (محمد علام، ١٩٩١)<sup>(٥)</sup>، والتعرف على مدى إدراك الإدارة في منظمات الأعمال لمجالات المسؤولية الاجتماعية (نجوى كشكوشة، ٢٠٠٦)<sup>(٦)</sup>، والمنافع التي تحققها نتيجة التزام المنظمات بها (محمد متولى، ٢٠٠٨)<sup>(٧)</sup>، وتحديد المعوقات التي تمنع

- 
- (١) أحمد السيد محمد الدقن: «المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص. نحو إطار مفاهيم لنشأة وتطور المفهوم ونموذج مقترح لتقويم الأداء والأثر»، المؤتمر العلمي السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ٨٨.
- (٢) فؤاد محمد عيسى عارف: «المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر- دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات»، المؤتمر العلمي السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- (٣) محمد بن إبراهيم التويجري: «المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية»، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١٨، العدد ٢، ١٩٩٨م.
- (٤) نائل العواملة: «مؤشرات المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة»، مجلة دراسات، المجلد ١٧، العدد ٢، ١٩٩٠م.
- (٥) محمد نبيل علام: «حدود المسؤولية الاجتماعية، إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي في العالم النامي»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٧٢، ١٩٩١م.
- (٦) نجوى متولى حسن كشكوشة: إستراتيجية تطوير الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة الأزهر، فرع البنات، ٢٠٠٦م.
- (٧) محمد متولى ذكرورى: «المسؤولية الاجتماعية للشركات في ضوء المبادرات الدولية والتجربة المصرية مع التركيز على دور الشركات متعددة الجنسيات»، المؤتمر السنوى الثالث عشر لكلية التجارة، جامعة عين شمس، إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، ٢٠٠٨م.
- 



المنظمات من الوفاء بها (أحمد عبدالكريم، ١٩٩٧)<sup>(١)</sup>، كذلك التعرف على مدى  
توافر بعض المفاهيم والمهارات اللازمة لدى العاملين لتساعدتهم على أداء الدور  
الاجتماعى والالتزام بالمسئولية الاجتماعية (طارق رضوان، ٢٠٠٨)<sup>(٢)</sup>،  
والتعرف على المعايير الحقيقية لفعالية المسئولية الاجتماعية للمنظمة (سمير  
عطية، ٢٠٠٧)<sup>(٣)</sup>.

٢- ركزت بعض الدراسات حول طبيعة وأهداف المسئولية الاجتماعية للشركات،  
وتتلخص أهداف المسئولية الاجتماعية للشركات في دعم البعد الاجتماعى  
للدولة (McGuire, 1988)<sup>(٤)</sup>، وتفعيل الجوانب الأخلاقية (محمد العشماوى،  
٢٠٠٨)<sup>(٥)</sup>، والمساهمة في التنمية المستدامة (Parsa & Kouhy, 2007)<sup>(٦)</sup>،  
والتوازن بين العائد التجارى والاجتماعى (Chen, 2005)<sup>(٧)</sup>، تقييم الأداء

(١) أحمد عبدالكريم عبدالرحمن: «المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال - مجالاتها ومعوقات الوفاء بها»، مجلة  
البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادى، العدد الثانى، ١٩٩٧ م.  
(٢) طارق رضوان محمد: أثر الدور الأخلاقى والمسئولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال  
المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٨ م.  
(٣) سمير رمزى عطية: «قياس دور المسئولية الاجتماعية للمنظمات وأثرها على بناء صورتها الذهنية  
بالتطبيق على شركات المشروبات الغازية بمصر»، أكاديمية هولندا للعلوم والآداب، ٢٠٠٧ م.  
(4) McGuire, Jean B., Sundgren, Alison and Schneeweis, Thomas, Corporate social  
responsibility and firm financial performance, The Academy of Management  
Journal, Vol. 31, No. 4, December 1988, pp. 854-872.  
(٥) محمد عبدالفتاح العشماوى: «إدارة الأداء المؤسسى (البعدين الاجتماعى والبيئى)» ورقة عمل مقدمة  
لمؤتمر المسئولية الاجتماعية للشركات، فندق السلام، الخرطوم، السودان، أغسطس ٢٠٠٨ م،  
ص ٢٣-١.

(6) Parsa, S. & Kouhy, R., «Governance and social information disclosure-evidence  
an ethics, 3 (3), 2007, pp. 52 – 91.  
(7) Chen, Jennifer Ching-Kuan, Accounting disclosure at the organization-society  
interface: A meta-theory and empirical evidence, PhD Dissertations, University  
of Central Florida, 2005, <http://purl.fcla.edu/fcla/etd/CFE0000638>, pp. 115–159.



الاجتماعى (Watkins, 2003)<sup>(١)</sup>، دعم مؤثر البورصة بالبعد الاجتماعى للشركة (Moser, 1998)<sup>(٢)</sup>.

٣- ركزت بعض الدراسات حول مبررات الحاجة للمسئولية الاجتماعية للشركات حيث ذكرت أن أهم مبررات الحاجة بناء قيمة مضافة للشركة Dusuki, 2008<sup>(٣)</sup>، وتحسين سمعة الشركة Pucko, 2007<sup>(٤)</sup>، وتقييم الأداء الاستراتيجى Cochran, 2006<sup>(٥)</sup>، ودعم القدرة التنافسية Buchanan, 2006<sup>(٦)</sup>، وقياس وتقييم الأداء الاجتماعى (كريم، حارس، ٢٠٠٥)<sup>(٧)</sup>، والاستثمار فى الأصول المعرفية (AGSM)<sup>(٨)</sup>، وإدارة مخاطر التشغيل (عبدالمجيد محمد، ٢٠٠٠)<sup>(٩)</sup>، وجذب الموارد البشرية المبدعة (راضى، سامى، ١٩٩١)<sup>(١٠)</sup>.

- (1) Watkins, Thayer, and Valley, S.; An introduction to cost benefit analysis, Working Paper, San Jose State University, 2006, <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm>.
- (2) Moser T. James, A Social Accounting of Cost and Benefit of Derivatives, Stonebridge Center, Cusp Communications Group, Inc. 1998, PP. 7-19.
- (3) Dusuki, A., What does Islam say about corporate social responsibility? Review of Islamic Economics, Vol. 12, No. 1, 2008, pp. 5-28.
- (4) Pucko, D., The choice of the corporate governance model and its implications for the corporate social responsibility, Seventh International Conference on Enterprise I Transition Proceedings Book, University of Split, Faculty of Economics, 2007, pp. 1-19.
- (5) Cochran, P., Corporate social responsibility and financial performance, Academy of Management Journal, Vol. 1, No. 27, 2006, pp. 63-69.
- (6) Buchanan, B., Corporate governance and social responsibility: Combating money laundering in the Asia Pacific region, Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 86, 2006, pp.435-452.
- (٧) كريم، حارس: «دور المعلومات المحاسبية فى قياس وتقييم الأداء الاجتماعى للمؤسسات الصناعية- دراسة تطبيقية فى مملكة البحرين»، المؤتمر العلمى الرابع، الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال فى مواجهة تحديات العولمة، جامعة البحرين، مارس ٢٠٠٥م، ص ٢-١٧.
- (8) American Graduate School of Management (AGSM), CSR, MBA Program, [www.mind-ttol.com](http://www.mind-ttol.com), 2004.
- (٩) عبدالمجيد محمد محمود: «تقييم الأداء الاجتماعى والبيئة للمنشأة»، مؤتمر المحاسبة عن الأداء فى مواجهة التحديات المعاصرة، القاهرة، مايو ٢٠٠٠م، ص ١-١٦.
- (١٠) راضى، سامى: «أثر الإفصاح عن الأداء الاجتماعى للوحدات الاقتصادية على قرارات منح القروض- دراسة ميدانية»، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة جامعة طنطا، العدد الأول، ١٩٩١م، ص ٩٣-١١٩.



٤ - ركزت بعض الدراسات الأخرى على صانعي القرار في المنظمات ودراسة مدى توصلهم إلى أن هناك تأثيراً للتغير في القيم الاجتماعية على نظرة المديرين للمسئولية الاجتماعية (عبدالهادى قريطم وآخرون، ١٩٩٠)<sup>(١)</sup>، والتأكيد على وجود علاقة معنوية بين السمات الشخصية للمديرين، وفهمهم لمعنى المسئولية الاجتماعية (تامر البكرى وأبى سعيد الديوجى، ٢٠٠١)<sup>(٢)</sup>، وأن هناك تباين في وجهات نظر المديرين حول ما يتم تحقيقه من مسئولية اجتماعية وأخلاقية من قبل المنظمات خصوصاً تجاه البيئة الداخلية للمنظمة (منصور العريقى، ٢٠٠٣)<sup>(٣)</sup>.

٥ - كما تناولت بعض الدراسات الأخرى موضوع المسئولية الأخلاقية من خلال إيجاد علاقات له مع العديد من العناصر الأخرى، فقد بين (Brenda, 2002)<sup>(٤)</sup> العلاقة بين سلوك المنظمة المسئولة اجتماعياً والثقافة التنظيمية السائدة، كما بين (على العلاونة وعبدالكريم عواد)<sup>(٥)</sup>، أن هناك تأثيراً لقيم الثقافة التنظيمية العامة

(١) عبدالهادى قريطم وآخرون: «مدى استجابة رجل الإدارة لمسئولياتهم الاجتماعية- دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية»، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد الثالث، ١٩٩٠ م.  
(٢) تامر ياسر البكرى، أبى سعيد الديوجى: «إدراك المديرين لمفهوم المسئولية الاجتماعية»، المجلة العلمية للإدارة، المجلد ٢١، العدد ١، ٢٠٠١ م.

(٣) منصور محمد إسمايل العريقى: «المسئولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية الخاصة من وجهة نظر المديرين- دراسة تطبيقية في القطاع الصناعى الخاص في اليمن»، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر، فرع البنات، ٢٠٠٣ م.

(4) Brenda, E. Joyner, and Dinah, Paynee, Evolution and implementation: A study of values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, Vol. 41, 2002.

(٥) على سليم العلاونة، عبدالكريم سلامة عواد: «اتجاهات منظمات الأعمال في مدينة سحاب الصناعية تجاه تحقيق المسئولية الاجتماعية تجاه البيئة»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد الرابع عشر، ١٩٩٨ م.



على تبين المنظمات لمسئولياتها الاجتماعية والأخلاقية، إلا أن (Jaaksonk, 2009<sup>(1)</sup>)، ذكروا أنه لا يمكن التأكيد بشكل إحصائي على أن الشركات ذات الثقافة التنظيمية الأقوى هي الأعلى التزامات بالمسئولية الاجتماعية، بينما اتجه (أحمد حسين، ١٩٩٥)<sup>(٢)</sup> إلى التعرف على أثر بعض الخصائص الديموغرافية (السن، الوظيفة، الخبرة، التعليم) على إدراك العاملين للأهمية النسبية ومستوى اهتمام الإدارة والمستوى المتوقع لعناصر المسئولية الاجتماعية للإدارة تجاه العاملين، في حين أكد (سيد جاد، ١٩٩٢)<sup>(٣)</sup>، على العلاقة ما بين وظيفة العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية بالمنظمة وذلك من خلال دراسة الدور الذى تقوم به هذه الوظيفة فى تحقيق المسئولية الاجتماعية للمنظمات. كما أكد (Jeanne & Kristi, 1997)<sup>(٤)</sup> على العلاقة بين مستوى الأداء الاجتماعى للمنظمة والضغط التى تتعرض لها من مجموعة الأطراف المتعاملين معها، كما توصل كل من (اشرف عبدالرحمن، نهلة قنديل، ٢٠٠٩)<sup>(٥)</sup> إلى وجود علاقة بين خصائص المسئولية الاجتماعية وولاء العميل للعلامة التجارية.

(1) Jackson, Krista, Vadi, Maaja, and Tamm, Katrin, Organizational culture and CSR: An exploratory study of Estonian service organizations, Social Responsibility Journal, Vol. 5 No. 1, 2009, pp.6-18.

(٢) أحمد على أحمد حسين: «المسئولية الاجتماعية للإدارة تجاه العاملين»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥ م.

(٣) سيد محمد جاد الرب: «دور العلاقات العامة فى تحقيق المسئولية الاجتماعية للمنظمة»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، يناير، ١٩٩٢ م.

(4) Logsdon, Jeanne M. and Yuthas, Kristi, Corporate social performance, stakeholder orientation and organizational moral development, Journal of Business Ethics, Vol. 16, No. 12-13, 1997, pp. 1213-1226.

(٥) أشرف جمال الدين عبدالرحمن، نهلة أحمد محمددين: «تبني فلسفة المسئولية الاجتماعية داخل الشركات وأثرها على ولاء العملاء للعلامات التجارية»، المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٠٩ م.



٦- كما ركزت دراسات عدد من الباحثين على المردود المالى الذى قد تحققه أو تتكبده المنظمات من وراء تبنيتها للمسئولية الاجتماعية وكذلك مدى قيام تلك المنظمات بالإفصاح عنها، وأكدت بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء البيئى والأداء المالى وأن تطبيق المسئولية الاجتماعية للشركات أدى إلى تحسن فى نتائج أداء الشركة، بينما ذكرت دراسات أخرى أنه توجد علاقة محايدة بين المسئولية الاجتماعية للشركات والربحية<sup>(١)</sup>، كما توصل (Weaver, G, 1999)<sup>(٢)</sup> إلى وجود ارتباط بين سلوكيات المنظمة المسؤولة اجتماعيا والأداء المالى الناجح والفعال، وذلك من خلال الربط بين المتغيرات الثقافية وتأثيرها على الالتزام بالمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والبيئية المحيطة والأداء المالى الجيد، وإلى أن هناك علاقة بين التزام الإدارة العليا بالنواحي الأخلاقية فى ممارستها الإدارية والتزاماتها المالية والإستراتيجية.

ويلاحظ فى مجال الدراسات التى تناولت تقييم أثر المسئولية الاجتماعية للشركات فى الدول العربية سواء على الشركات التى تمارسها أو على مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب من أهمها صعوبة تقييم أثر برامج المسئولية الاجتماعية على بعض المتغيرات مثل أسعار الأسهم أو القيمة السوقية أو الاقتصادية للشركات أو العائد على الاستثمار، وغيرها من المتغيرات وصعوبة قياس المسئولية الاجتماعية، وامتداد تأثيرها لبعض العوامل التى لا يمكن

---

(1) McWilliams, Abigail, Siegel, Donald S., and Wright, Patrick M., Corporate social responsibility: Strategic implications, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, January 2006, pp. 1-18.

(2) Weaver, G. & Linda, K., T., Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 1999, pp. 539-552.



قياسها، حيث يتوقف نجاح بعض الشركات وقدرتها على تحقيق أرباح مرتفعة على سمعتها، وتعتمد هذه السمعة بالإضافة إلى العوامل المادية مثل الاهتمام برأس المال البشري والمحافظة على البيئة، على بعض العوامل غير المادية مثل الثقة والجودة والاستمرارية والشفافية والمسئولية، التي يصعب قياسها أو تقديرها كمياً فضلاً عن ضرورة اعتماد هذا النوع من التقييم على الدراسات الميدانية والاستقصاءات، كما أن الدراسات النظرية والتطبيقية التي حاولت تقدير أثر المسئولية الاجتماعية لرأس المال على المؤشرات المالية لهذه الشركات قد تضاربت نتائجها، وقد وجدت بعض هذه الدراسات أن هناك علاقة ايجابية بين تحمل الشركات لمسئوليتها الاجتماعية وبين الأرباح المالية التي تحققها الشركات هذه العلاقة الايجابية إلى تحسن العلاقة داخل الشركات بين الإدارة والعاملين بها من ناحية والإدارة وعملاء الشركة من ناحية أخرى، كما تتحسن سمعة الشركات وتصبح مؤهلة للاقتراض من القطاع المصرفي، وقادرة على جذب الاستثمارات، فضلاً عن تحسن العلاقة بين الشركات والحكومة مما يعود عليها بالنفع، وقد أكدت الدراسات على أن التزام الشركات ببرامج المسئولية الاجتماعية يكون له أثر على إنتاجية العاملين وعلى مستوى أجورهم كما أوضحت دراسات أخرى وجود علاقة ايجابية بين الالتزام البيئي وإنتاجية الشركات وكفاءتها في استخدام الموارد، وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن نجاح برامج المسئولية الاجتماعية للشركات يتوقف على قدرة الحكومات على توفير بيئة أعمال مواتية وعلى ما تفرضه من ضرائب وعلى مرونة قوانين العمل كما تؤكد بعض الدراسات على أن الأداء المالي للشركات يؤثر أيضاً على قدرتها على تحمل مسئوليتها الاجتماعية وبصفة عامة فإن هذه الدراسات حاولت تقييم الأداء الاقتصادي للشركات من خلال المقارنة بين أرباح الشركات التي تلتزم ببرامج المسئولية الاجتماعية وأرباح الشركات

---



التي لا تلتزم بهذه البرامج وتبنى هذه الدراسات فكرة أن الشركات المحلية والعالمية تسعى لتبنى برامج للمسئولية الاجتماعية إذا فاقت الأرباح المرتبطة بهذه البرامج التكلفة المترتبة عليها. وتتمثل هذه الأرباح في تحسين سمعتها، وقدرتها على رفع أسعارها في ضوء إقبال المستهلكين على شراء منتجاتها التي تتسم بتطبيق معايير البيئة الاجتماعية الأخرى مثل منع عمالة الأطفال أو احترام حقوق العاملين، وجذبها لأفضل عناصر رأس المال البشري، بينما ترى دراسات أخرى أن هذه العلاقة سلبية بسبب ارتفاع تكلفة تحمل المسئولية الاجتماعية نتيجة ارتفاع تكلفة التبرعات التي تدفعها الشركات سواء للأعمال الخيرية أو لدعم جهود التنمية المحلية والمجتمعية، أو تكلفة التخلي عن إنتاج منتجات معينة) كالمبيدات مثلا (بسبب اعتبارات بيئية وهناك مجموعة أخرى من الدراسات التي لم تجد أية علاقة بين أرباح الشركات واضطلاعها بمسئوليتها الاجتماعية ويرجع البعض التضارب في نتائج الدراسات المختلفة إلى المعادلات التي تم تقديرها، حيث إن بعض المتغيرات التي تؤثر على مشكلة توصيف العلاقة بين المسئولية الاجتماعية لرأس المال والمؤشرات المالية للشركات لم تؤخذ في الاعتبار عند التقدير لصعوبة قياسها أو لعدم توافر بيانات عنها، وإذا أخذت هذه المتغيرات في الاعتبار لتتغير شكل العلاقة.

لذا يحاول هذا البحث معرفة أثر ممارسة المسئولية الاجتماعية للشركات على مؤشرات الأداء المالي لها من خلال تقييم مؤشرات الأداء المالي للشركات قبل وبعد إدراج الشركات في المؤشر المصري للشركات.



### **ثالثاً: فروض البحث:**

من مراجعة الدراسات السابقة وفي ضوء تحديد مشكلة البحث يمكن وضع الفرض التالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات الأداء المالي للشركات قبل إدراج الشركات في المؤشر المصري لمسئولية الشركات وبعد إدراجها.

### **رابعاً: أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى محاولة:

- ١- تقديم إطار علمي عن مفهوم المسئولية الاجتماعية للشركات، من حيث ماهيته وتطوره التاريخي، ومجالاته، وأهمية الالتزام به، وجهات النظر المؤيدة والمعارضة له.
- ٢- تحديد أثر القيام بالمسئولية الاجتماعية للشركات على مؤشرات الأداء المالي للشركات

### **خامساً: أهمية البحث:**

- تتمثل أهمية هذا البحث في ظل تنامي الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية في:
- ١- توضيح وتحديد مفهوم وأبعاد المسئولية الاجتماعية للشركات والتأصيل النظري لذلك.
  - ٢- معرفة أثر ممارسة المسئولية الاجتماعية على مؤشرات الأداء المالي للشركات.
  - ٣- توضيح كيفية تحقيق التوازن بين الربحية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الالتزام بالمسئولية الاجتماعية للمنظمة.



٤ - يدعم البحث التوجه الدولي في ضرورة إدراج المسئولية الاجتماعية ضمن الخطة الإستراتيجية للشركات.

٥ - يمثل البحث نقطة دعم بقاعدة البيانات المعرفية في مجال المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

### **سادساً: حدود البحث:**

سوف يقتصر البحث على دراسة أثر إدراج الشركات في المؤشر المصري لمسئولية الشركات على مؤشرات الأداء المالي للشركات في الفترة من ٢٠٠٤ حتى ٢٠٠٩، بواقع ثلاث سنوات قبل بداية حساب المؤشر وثلاث سنوات بعده وذلك على قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية والشركات المقيمة بالبورصة من خلال مؤشرات الأداء المالي المنشورة في كتاب الإفصاح للبورصة عن الفترة المحددة، وذلك اعتماداً على أن إدراج الشركات في مؤشر المسئولية الاجتماعية بناء على القيام بهذه المسئولية.

### **سابعاً: مفهوم المسئولية الاجتماعية للشركات:**

على الرغم من أن المسئولية الاجتماعية للشركات أصبحت حقيقة واقعية يصعب على المنظمات تجاهلها، إلا أن الفكر الإداري حتى في دول العالم التي قطعت منظماتها شوطاً كبيراً في هذا المجال لم تقدم تعريفاً شاملاً متفقاً عليه للمسئولية الاجتماعية للمنظمة على وجه الدقة، لذلك كان لا بد من استعراض ما جاء في الكتابات المختلفة من تعريفات لهذا المفهوم.



فقد عرف (أحمد الدقن، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup> المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام رسمي عن اقتناع من جانب إدارة المنظمة بالتوازن والتكامل في تحقيق مصالح شركاتها، من أصحاب الأسهم والعاملين بالمنظمة والمقرضين والحكومة والموردين والموزعين.

أما (اشرف عبدالرحمن، نهلة قنديل، ٢٠٠٩)<sup>(٢)</sup> فيعرفان المسؤولية الاجتماعية بأنها الالتزام المستدام من قبل المنظمة لتطبيق ميثاق الأخلاق الخاص بها، وأيضا الالتزام بالمشاركة في تطبيق الإصلاح للمجتمع، من خلال تحسين مستوى معيشة الأفراد والعمل على زيادة وعيهم لأهمية المسؤولية الاجتماعية والتي ستمنح المواطنين بيئة صحية محليا وعالميا.

ويعرفها (محمد الشيمي، ٢٠٠٩)<sup>(٣)</sup> بأنها التزام أدبي من قبل المنظمة باتخاذ قرارات والقيام بأعمال في نطاق سلطتها وإمكاناتها تسهم في النهوض بمجتمعها المحيط بها، وتساعد على تطويره في علاقة تبادل منافع بين الطرفين، بحيث يكسب كل طرف من الطرف الآخر.

كما عرفها (Bank of New York Mellon, 2009)<sup>(٤)</sup> بأنها بمثابة برنامج للمنظمة قائم على القيم المشتركة، ويعتمد على النجاح في التزام الموظفين في المنظمة بهذه القيم، وهو يعكس التزام المنظمة باستدامة الحفاظ على البيئة والمجتمع وهي التزامات للإدارة أمام أصحاب الأسهم والموظفين والمجتمعات المحيطة بالمنظمة.

(١) أحمد السيد محمد الدقن: «المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص. نحو إطار مفاهيم لنشأة وتطوير المفهوم ونموذج مقترح لتقويم الأداء والأثر»، مرجع سبق ذكره، ص ٨٨.

(٢) اشرف جمال الدين عبدالرحمن، نهلة أحمد محمددين: «تبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية داخل الشركات وأثرها على ولاء العملاء للعلامات التجارية»، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٣.

(٣) محمد أحمد عبدالعظيم الشيمي: «التأهيل العملي والتعميق العلمي للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص»، مرجع سبق ذكره، ص ٩٧.

(4) corporate social responsibility, www.banknew York mellon.com, 2009.



في حين عرفتها موسوعة (Wikipedia, 2009)<sup>(1)</sup> بأنها مرادف لمواطنة المنظمة وعلى أنها شكل للإلزام المنظمة لنفسها بقواعد تدخل في نموذج الأعمال التجارية، بحيث تضع المنظمة لنفسها آلية تنظيم ذاتية من شأنها أن تراقب وتضمن التزام المنظمة بالقوانين والمعايير الأخلاقية والمعايير الدولية، فإدارة المنظمة تتمسك بمسئوليتها عن آثار أنشطتها فيه، كما أنها مسؤولة عن آثار أنشطتها على أصحاب الأسهم وجميع الأطراف المشاركة على الساحة.

أما (محمد عبدالمجيد، ٢٠٠٨)<sup>(٢)</sup> فيعرفها بأنها مجموعة الأنشطة التي تضطلع بها إدارة المنشأة، والتي تفي ببعض الاحتياجات الاجتماعية، والتي قد لا تعود على المنشأة بفائدة اقتصادية مباشرة، سواء كان الاضطلاع بهذه الأنشطة اختيارياً أو تنفيذاً لأحكام بعض القوانين واللوائح الحكومية، وسواء كانت المجموعات المستفيدة من نتائج هذه الأنشطة داخل المنشأة ذاتها كالعاملين، أو خارج المنشأة كالعالماء والمنطقة المحلية التي تعمل فيها المنشأة والمجتمع بصفة عامة.

كما عرفها كل من (Ararat & Cocenogl, 2007)<sup>(٣)</sup> بأنها الوسيلة التي تستخدمها المنظمات لإدارة وتنظيم علاقاتها بالمتعاملين معها، ومن ثم تصبح برامج المسؤولية الاجتماعية نوعاً من الاستثمار الاجتماعي الذي يهدف إلى بناء رأس المال الاجتماعي الذي يؤدي بدوره إلى تحسين كفاءة الأداء الاقتصادي للمنظمات.

---

(1) corporate social responsibility wikipedia encyclopedia.

[www.en.wikipedia.org/wiki/corporate\\_social\\_responsibility](http://www.en.wikipedia.org/wiki/corporate_social_responsibility), march, 2009.

(٢) محمد محمود عبدالمجيد: «مراجعة التزام منشآت الأعمال بمسئولياتها الاجتماعية»، المؤتمر السنوي الثالث عشر: إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م، ص ٥٨٩.

(3) Ararat, Melsa and Gocenoglu, Ceyhun, Drivers for sustainable corporate responsibility, case of Turkey, Working Paper, Sabanci University, Faculty of Management, 2007, [www.csrturkey.org/dl/CSRTurkeyMDF5.pdf](http://www.csrturkey.org/dl/CSRTurkeyMDF5.pdf), p. 412.



كذلك عرفها (أحمد مصطفى، ٢٠٠٦)<sup>(١)</sup> بأنها معالجة المشاكل بشكل أكثر فعالية وتشكيل فرق عمل يسهم بها الأعضاء بأدائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية بما يثرى الأداء ويسهم في تحقيق الميزة التنافسية.

ويعرفها البنك الدولي (World Bank, 2005)<sup>(٢)</sup> بأنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

بينما عرفها كل من (Smith & Nephew, 2003)<sup>(٣)</sup> بأنها تحقيق مصالح حملة الأسهم والعناية بالعملاء والموارد البشرية وحقوق العاملين.

كما عرفها كل من (Weaver, G, & Linda, K, T, 199)<sup>(٤)</sup> بأنها مجموعة من العمليات التنظيمية المسؤولة اجتماعياً والمتمثلة في شكل البرامج الأخلاقية للمنظمة، والتي تنتج عن الضغوط المتعددة التي تجعل المنظمة تعمل بطريقة مسؤولة اجتماعياً، وبعض هذه الضغوط قد يكون خارجياً مثل المتطلبات الحكومية، وبعضها يكون داخلياً وهو ما ينعكس على التزامات المديرين تجاه العاملين.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن التعريفات السابقة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية تباينت في مضامينها ومحتواها والجوانب التي تركز عليها، وذلك لأن هذا المفهوم ليس مستقراً ولا يوجد له حدود واضحة، فالأهداف الاجتماعية هي أهداف

(١) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦م، ص ٢٣١.

(2) World Bank, Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia, and Romania, Working Paper, The Development Communication Division, 2005,

[http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx\\_jpdwnloads/Romaenien\\_csrbooklet31705.pdf](http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdwnloads/Romaenien_csrbooklet31705.pdf).

(3) Smith & Nephew, Social responsibility, management principals (U. K), 2003, p. 37.

(4) Weaver, G. & Linda, K, T, Op. Cit., P 6.



متحركة تتغير بسرعة في طبيعتها وأسبقيتها. لذا نرى أن المسئولية الاجتماعية للشركات تعنى التزام الشركات بالمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والعمل مع العاملين وكافة مؤسسات المجتمع وأصحاب المصلحة لتحسين نوعية الحياة. وبعد توضيح وجهات النظر المختلفة حول مفهوم المسئولية الاجتماعية نشير إلى أنه من الضروري التفرقة في المسئولية الاجتماعية **Social Responsibility** والاستجابة الاجتماعية **Social Responsiveness**، وفق مجموعة من الأبعاد يلاحظ أن المسئولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية، ومركزة على الأهداف النهائية بشكل التزامات بعيدة المدى، أما الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجرى من تغيرات وإحداث اجتماعية على المدى المتوسط والقريب (عادل محمد، مروان مصطفى، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup>.

### ثامنا: التطور التاريخي لمفهوم المسئولية الاجتماعية:

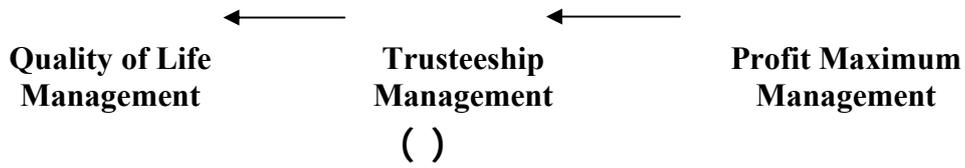
نتيجة للتغيرات السريعة والتحويلات الكبيرة التي شملت مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية وغيرها من العوامل التي انعكست آثارها على منظمات الأعمال، الأمر الذي أدى إلى تطور المسئولية الاجتماعية.

---

(١) محمد عادل مبروك، مروان خالد مصطفى: «دور المسئولية الاجتماعية في الحد من الآثار السلبية للأزمة المالية»، المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٩م، ص ١١٢.



وفي هذا الإطار يشير (طارق رضوان، ٢٠٠٨)<sup>(١)</sup> نقلاً عن (R. D. Hay & Cray, 1976) بأن تطور اهتمام المنظمات بالمسئولية الاجتماعية مر بثلاث مراحل يوضحها الشكل التالي:



#### أ - مرحلة إدارة تعظيم الأرباح:

والتي بدأت منذ أوائل القرن الثامن عشر واستمرت حتى نهايته، وفي هذه المرحلة كان الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال هو تعظيم الربح، والتوجيه نحو المصلحة الذاتية، وأن النقود والثروة هما الأكثر أهمية وقد كان القيد الوحيد هو ضرورة الالتزام بالقوانين والقواعد الرسمية التي تعمل المنظمة من خلالها.

#### ب - مرحلة إدارة الوصاية:

والتي بدأت في مطلع العشرينات وامتدت حتى نهاية الستينات من القرن العشرين، وفي هذه المرحلة أصبحت المسئولية الأساسية لمنظمات الأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين، العاملين، والموردين، والدائنين، بمعنى أن المدير أصبح وكيلاً عن مجموعات مختلفة

---

(١) طارق رضوان محمد: أثر الدور الأخلاقي والمسئولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٦.



من أصحاب المصالح وليس الملاك فقط، أى أن المسئولية الاجتماعية للمنظمة فى  
هذه لمرحلة تضمنت عنصرين أساسيين:

١- مسئولية الإدارة عن زيادة ثروة الملاك.

٢- مسئولية الإدارة تجاه الأطراف المعنية بالمنظمة.

### ج - مرحلة إدارة جودة الحياة:

والتي بدأت فى السبعينات واستمرت حتى الوقت الراهن، وفى هذه المرحلة  
تكون المسئولية الاجتماعية ليست فقط تجاه الأطراف المعنية بالمنظمة، وإنما تمتد  
لتشمل مساهمة المنظمة فى حل المشاكل والأمراض الاجتماعية مثل مشكلة التلوث،  
وحماية البيئة، ومحاربة الفقر والجريمة وغيرها، وذلك بمطالبة المنظمات بتطبيق مفهوم  
جودة الحياة الوظيفية.

### تاسعا: مبادئ المسئولية الاجتماعية<sup>(١)</sup>:

تستهدف الشركة أثناء ممارستها لمسئوليتها الاجتماعية زيادة مساهمتها فى التنمية  
المستدامة، ولتحقيق ذلك الهدف ينبغى على الشركة أن تعمل على أساس مجموعة من  
المبادئ التى تتمثل فى:

- القابلية للمساءلة: ينبغى أن تكون الشركة مستجيبة للمساءلة عن تأثيراتها على  
المجتمع والبيئة، من خلال القبول والموافقة على الخضوع للفحص والمراجعة،  
فتكون مسئولة أمام الأفراد المتأثرين بقراراتها وأنشطتها وكذلك أمام المجتمع  
بوجه عام عن إجمالى تأثيراتها على المجتمع.

---

(1) Elasrag, Hussein, Corporate social responsibility: Challenges and prospects for  
development in Arab countries, op. cit., pp. 4-6.

---



- **الشفافية:** على الشركة أن تتسم بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال الإفصاح على نحو واضح ودقيق وتام وبدرجة معقولة عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها التي تكون مسئولة عنها.
- **السلوك الأخلاقي:** ينبغي أن يبنى سلوك الشركة على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية، وأن تعمل الشركة بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية، ومنع حدوث أى تضارب أو تسوية فى المصالح من شأنه إحداث سلوكاً غير أخلاقي، وإنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الأخلاقي.
- **احترام مصالح الأطراف المعنية:** على الشركة أن تحترم وتضع فى اعتبارها وتتجاوب مع مصالح أطرافها المعنية، فعلى الرغم من أن أهدافها قد تكون مقصورة على مصالح مالكيها أو أعضاءها أو عملائها أو عناصرها الأساسية، إلا أن الأفراد أو الجماعات الأخرى يجوز أيضاً أن يكون لهم حقوق ومطالبات أو مصالح معينة، ينبغي أن تؤخذ فى الاعتبار.
- **احترام سيادة القانون:** على الشركة أن تحترم سيادة القانون، من خلال التزامها بكافة القوانين والقواعد المطبقة، فعليها التأكيد من أن علاقاتها وأنشطتها تقع ضمن الإطار القانونى المقصود والصحيح، وأن تكون على دراية بكافة الالتزامات القانونية. ومراجعة مدى إذعانها بشكل دورى للقوانين والالتزامات المطابقة.



- احترام المعايير الدولية للسلوك: ففي المواقف التي لا توفر الحد الأدنى من حماية المجتمع أو البيئة، ينبغي على الشركة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك، أما فيما يتعلق بالدول التي تكون قوانينها الداخلية أو تطبيقها يتعارض بشكل كبير مع المعايير الدولية للسلوك، على الشركة أن تبذل قصارى جهدها لاحترام هذه المعايير على أقصى نحو ممكن مع التزامها بقانون الدولة، كما ينبغي على الشركة أن تتعد عن التورط غير القانوني في أنشطة شركة أخرى غير متوافقة مع معايير السلوك الدولية.
- احترام حقوق الإنسان: على الشركة أن تحترم وتعزز الحقوق المتضمنة في الميثاق الدولي لحقوق الإنسان، وأن تقبل بأن هذه الحقوق عامة وتعد جزءاً لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف، وأن تلتزم بمبدأ احترام المعايير الدولية للسلوك إذا كان القانون الوطني أو تطبيقه لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان.

#### **عاشراً: مستويات المسؤولية الاجتماعية ونطاقها:**

في عام ١٩٩٤ تم تطوير ما يسمى بمجموعة لندن لقياس الاستثمار في المجتمع من قبل فريق العطاء الاجتماعي لشركات عالمية، وذلك بهدف قياس الفائدة التي تعود من تنفيذ المشاريع التنموية والتطوعية على كل من المجتمع والشركات على حد سواء ووفقاً لهذا النموذج تم تقسيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة مستويات كما يلي<sup>(١)</sup>:

---

(١) وزارة الاستثمار، البرنامج الانتهائي للأمم المتحدة، حلول قطاع الأعمال للتنمية البشرية، ٢٠٠٧، ص ٣٧-٣٨.



- المستوى الأول: أساسيات العمل المؤسسى: وفيها تقوم الشركة بالأعمال والأنشطة الأساسية التى تهدف إلى تحقيق الهدف من إنشاء الشركة وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات المختلفة بتكلفة معقولة وبطريقة مقبولة أخلاقياً واجتماعياً وبيئياً.
- المستوى الثانى: المبادرات التجارية فى المجتمع: هى عبارة عن مجموعة من الأنشطة التى تقوم بها الشركة من أجل تدعيم نجاحها بشكل مباشر، وتعزيز الهوية الخاصة بها، وذلك من خلال القيام بشراكة مع الجمعيات والمنظمات الخيرية الموجودة فى المجتمع.
- المستوى الثالث: الاستثمار فى المجتمع: وفى هذه المرحلة تقوم الشركة بعمل شراكة إستراتيجية طويلة الأجل مع المجتمع تتناول فيها مجموعة محدودة من القضايا الاجتماعية التى تختارها الشركة من أجل حماية مصالحها على المدى البعيد وتحسين سمعتها.
- المستوى الرابع: العطاء الاجتماعى: وهو عبارة عن المساهمة بشكل موسع فى مشروعات وأنشطة اجتماعية وتنموية تطوعية تخدم المجتمع وتلبى احتياجات المواطنين وذلك من خلال اشتراك الموظفين والعملاء والموردين وغيرهم. ومما سبق يتضح أن الفوائد التجارية التى تعود على الشركات تكون أكبر فى المستوى الأقل حيث لا تكون المشاركة مخصصة لغرض أو بدافع خيرى وإنسانى محدد ولكنها مصممة كجزء لا يتجزأ من أهداف وأساسيات العمل المؤسسى للشركة، بينما المستوى الرابع يمثل قمة العطاء الخيرى والاجتماعى.



### حادى عشر: أهمية الالتزام بالمسئولية الاجتماعية:

- وفقاً لـ (Whehan & Hunger, 2002)<sup>(1)</sup> فإن المسئولية الاجتماعية التى تلتزم بها المنظمة تشمل المسئوليات الاقتصادية، والقانونية، والأخلاقية، والإنسانية.
- **المسئولية الاقتصادية:** وتعنى أن المنظمة يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أى مساهمات اجتماعية، وأن هذه المساهمات ما هى إلا نتيجة لهدف تعظيم الربح.
  - **المسئولية القانونية:** تتضمن عملية الإذعان للقوانين واللوائح والتشريعات.
  - **المسئولية الأخلاقية:** تتضمن مواجهة توقعات المجتمع بأن المنظمة تسلك سلوكاً صحيحاً ومقبولاً اجتماعياً.
  - **المسئوليات المتروكة لتقدير المديرين:** وهى تتعلق بالالتزام الطوعى التام بافتراضات المنظمة.
- وأن هذه الالتزامات يجب أن توضع وفق أولويات، فأعمال المنظمة تهدف فى البداية إلى تحقيق الربح لكى ترضى المسئولية الاقتصادية، ومن ثم تنتقل إلى المسئولية القانونية لكى تفى المنظمة بمسئولياتها القانونية، ومن ثم تنتقل إلى المسئولية الأخلاقية والمسئوليات المتروكة للمديرين. ويمكن أن تفى المنظمة بمسئوليتها الأخلاقية من خلال القيام بأعمال ذات قيمة للمجتمع ولكن القانون لا ينص عليها، وعند تحقيق الرضا على المستوى الأخلاقى تركز المنظمة على المسئوليات المتروكة

---

(1) Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, Strategic Management Business Policy, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall, 2002, p. 37.

---



للتقدير الفردي كالأعمال الطوعية، ولم يقرر المجتمع حتى الآن أهميتها. والشكل التالي يوضح ذلك<sup>(١)</sup>.

### شكل رقم (٢)

#### مسئوليات الأعمال

( )	( )	( )	( )
(Must Do)	(Have To Do)	(Should Do)	(Might) ( )

ويشير الباحث إلى أنه توجد اتجاهات كثيرة أدت إلى تزايد اهتمام منظمات الأعمال بالالتزام بمسئولياتها الاجتماعية أوردتها العديد من الباحثين في كتاباتهم (وهو ما تم استخلاصه من كل من: (أحمد عبدالرحمن، ١٩٩٧)<sup>(٢)</sup>، (سعيد عامر، على عبدالوهاب، ١٩٩٨)<sup>(٣)</sup>، (إسماعيل السيد، ٢٠٠٠)<sup>(٤)</sup>، (نجوى كشكوشة، ٢٠٠٦)<sup>(٥)</sup> من أهمها:

(1) Source: Whehan & Hunger, (2002), op. cit., P. 37.

(٢) أحمد عبدالكريم عبدالرحمن: «المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال - مجالاتها ومعوقات الوفاء بها»، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، العدد الثاني، ١٩٩٧م، ص ١٩٨ - ١٩٩.

(٣) سعيد يس عامر، على محمد عبدالوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، بدون ناشر، القاهرة، ١٩٩٨م، ص ٤٣٢ - ٤٣٤.

(٤) إسماعيل على محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠م، ص ٨٦.

(٥) نجوى متولى حسن كشكوشة: إستراتيجية تطوير الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.



### ١- تغيير دور الإدارة:

مع كبر حجم المنظمات وزيادة رأسها والذى يساهم فيه آلاف المساهمين، حدث نوع من الفصل بين الملكية والإدارة، حيث أصبح اختيار المديرين يتم على أساس مدى قدرتهم وكفاءتهم الإدارية، وليس على أساس مقدار مساهمتهم في رأس المال، وهذا الانفصال جعل الولاء بالدرجة الأولى للمنظمة ومصالحها وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بالاهتمام المتوازن بجميع الأطراف التى لها علاقة بنشاط المنظمة والتى من بينها بيئتها الخارجية.

### ٢- تزايد قدرة المنظمات على التأثير فى المجتمع:

فمنظمات الأعمال تستطيع التأثير على الحجم الممكن تشغيله من قوة العمل، وعلى نظام الأسعار، وأنماط الاستهلاك والتطور التكنولوجى ومدى نظافة البيئة وبمنطق توازن القوة والمسئولية، فإن مسئولية منظمات الأعمال تجاه بيئتها يجب أن تكون متكافئة مع قدرتها على التأثير فيها، وإذا لم ترع تلك المسئولية حق رعاية فإن المجتمع سيسلب منها فى الأجل الطويل قدرتها على التأثير فيه.

### ٣- تغيير حاجات المجتمع:

عندما يصل المجتمع إلى مستوى مناسب من الإشباع المادى فمن المنطقى أن يتحول اهتمامه إلى إشباع الحاجات الاجتماعية، وهذا يلقي العبء على كاهل المنظمات التى لا بد لها أن تستجيب للمطالب الجديدة للمجتمع، لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار وليس معنى ذلك إهمال الدور الاقتصادى للمنظمة، بل أن المقصود هو ألا يكون أداء هذا الدور على حساب المتطلبات الاجتماعية الجديدة بمعنى أن يكون الاهتمام متوازناً لكلا الدورين معاً.



#### ٤- تحسبن مناخ العمل:

يؤدى اهتمام المنظمات بدورها الاجتماعى إلى تحقيق التوازن بين الأطراف الداخلية والخارجية ذات الصلة بالمنظمة، وبما لا يتعارض مع الأهداف التنظيمية، وإلى سيادة روح الترابط بين تلك الأطراف، مما يؤدى إلى مناخ عمل جيد يدعم ويساند عملية انجاز العمليات التنظيمية بكفاءة وفعالية.

#### ٥- تزايد الضغوط على منظمات الأعمال:

وتكون هذه الضغوط من جانب جمعيات حماية المستهلك، أو جمعيات حماية البيئة أو من النقابات العمالية، أو التشريعات الحكومية، مما أدى إلى ضرورة الاستجابة لهذه الضغوط من خلال وفاء المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية.

#### ٦- مسئولية المنظمة كمواطن فى بيئتها:

أصبح ينظر إلى المنظمة بوصفها مواطناً فى البيئة لها ما للمواطن من حقوق، وعليها ما يجب عليه من التزامات، فهى كما تتمتع بخبرات المجتمع عليها أن تشاركه آلامه بالمساهمة فى تخفيضها.

#### ٧- ظهور مفهوم النظم:

ويصور هذا المفهوم المنظمة على أنها نظام كلى يتكون من عدة أنظمة فرعية، وهذا النظام الكلى مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، وفى ضوء هذا المفهوم فإن أى منظمة لا بد أن تأخذ فى اعتبارها أثر ما تتخذه من قرارات على باقى الوحدات الداخلة فى النظام، كما يجب عليها ألا تقف موقفاً سلبياً تجاه ما قد يوجد فى بيئتها من مشاكل، لأن استمرار وجود تلك المشاكل لا بد أن يؤثر على أدائها ومن ثم فإن مساهمتها الايجابية فى علاج تلك المشاكل لن يعود بالنفع على المجتمع فقط وإنما هى بلا شك مستفيدة من ذلك حتى ولو فى الأجل الطويل.



## ٨ - تحسين الصورة العامة للمنظمة:

إن وفاء المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية يمثل الخيار الأفضل لنجاح منظمات الأعمال في بيئتها، فنجاح المنظمة أصبح لا يقاس بمدى ما تحققه من أهداف اقتصادية فقط بل بما تحققه من انجاز كلى على المستوى الاقتصادى والمتمثل فى أقصى ربحية ممكنة، والمستوى الاجتماعى، والمتمثل فى القيام بواجبها الاجتماعى، مما يؤدى إلى تحسين الصورة العامة للمنظمة فى أذهان العاملين، والمستهلكين، والحكومة، وكل أفراد المجتمع.

## ثانى عشر: مجالات المسئولية الاجتماعية:

إن تحديد مجالات بعينها للمسئولية الاجتماعية تقوم بها منظمات الأعمال لا يتماشى مع طبيعة الأمور والأشياء، فهذه المجالات ليست ثابتة على مدار السنين ولكنها تتغير بتغير الظروف الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وقد أدت هذه الحقيقة إلى القول بأن مجالات المسئولية الاجتماعية ذات طبيعة متحركة.

وأشار (David, B, 2000)<sup>(1)</sup> لمجالات المسئولية الاجتماعية من خلال التعامل مع الأطراف الممثلين لمجالات المسئولية الاجتماعية، وهم الأطراف أصحاب المصلحة مع المنظمة، وأوضح أن هؤلاء الأطراف تتأثر بهم قرارات المنظمة بالإضافة إلى أنهم مركز اهتمام المنظمة وهم المساهمون، والمستهلكون، والعاملون، والموردون والمجتمع والبيئة.

▪ المساهمون ورغبتهم فى تحقيق معدل عائد أكبر على رأس المال وتعظيم الربح.

---

(1) David, B., Management an introduction corporate social, responsibility prentice hall, 2000, P. 127.



- العاملون وورغبتهم في توفير ظروف عمل جيدة، وحوافز، وأجور عادلة والاهتمام بتنمية وتدريب الموارد البشرية.
- المستهلكون وورغبتهم في الحصول على السلع والخدمات بسعر مناسب، وبمستوى جودة مناسب.
- الموردون وورغبتهم في الالتزام بالتسديدات المالية في الوقت المناسب.
- المجتمع وورغبته في تحقيق الرفاهية لأفراده وهو ما يطلق عليه نوعية الحياة وذلك بتوفير سلع وخدمات تلبى الاحتياجات غير المشبعة لدى أفراد المجتمع والمساهمة في تقديم خدمات يستفيد منها أفراد المجتمع.
- البيئة (بما تشمله من منظمات حكومية وغير حكومية) وورغبتها في إزالة الأثر السلبية الناتجة عن ممارسة المنظمة لأنشطتها.

كما أشار (Thomas White, 1993)<sup>(1)</sup> لمجالات المسؤولية الاجتماعية من خلال الأبعاد التالية:

- ١ - مجال العاملين: وتظهر المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في ظروف عمل جيدة وحوافز وأجور عادلة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- ٢ - مجال المستهلكين: وتتمثل المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين في حصولهم على السلع المناسبة بمستوى جودة وسعر مناسبين وأعلى درجة أمان.
- ٣ - مجال الملاك أصحاب رأس المال: وذلك بتحقيق أكبر معدل عائد على رؤوس أموالهم وتعظيم الأرباح.
- ٤ - مجال البيئة: ويتضمن إزالة الآثار السلبية الناتجة عن ممارسة المنظمات لأنشطتها.

(1) White, Thomas I., Business Ethics: A Philosophical Reader, Pearson Schweiz AG, 1993, P. 196.



٥- مجال المجتمع: ويتمثل في تحقيق الرفاهية لأفراده، أو كما يطلق عليه تحسين نوعية الحياة وذلك عن طريق توفير سلع وخدمات غير مشبعة لدى أفراد المجتمع والمساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والطرق وغيرها من الخدمات التي يستفيد منها أفراد المجتمع.

ومن خلال ما سبق خلص الباحث بأن هناك اتفاقاً بين معظم الكُتّاب والباحثين حول خمس مجالات رئيسية للمسئولية الاجتماعية للمنظمة وهي:

- أ- المسئولية الاجتماعية تجاه العاملين.
- ب- المسئولية الاجتماعية تجاه المستهلكين.
- ج- المسئولية الاجتماعية تجاه حملة الأسهم.
- د- المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- هـ- المسئولية الاجتماعية تجاه البيئة.

### ثالث عشر: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للمسئولية الاجتماعية:

إن التأكيد على المسئولية الاجتماعية للمنظمات لا يعنى أن هناك إقراراً كاملاً بهذه المسئولية من قبل المعنيين والمتخصصين في هذا المجال، فلا يزال الجدل على أشده بين المعارضين للمسئولية الاجتماعية والمدافعين عنها، ولكل فريق أسبابه وحججه التي تؤكد فيها وجهة نظره ضد أو مع المسئولية الاجتماعية، فوفقاً لـ (فؤاد عارف، ٢٠٠٩)<sup>(١)</sup> هناك ثلاثة آراء مختلفة حول ممارسة المسئولية الاجتماعية وهي:

١- يرى المؤيدون لفكرة المسئولية الاجتماعية أن ثمة مصالح كبيرة للمنظمات

(١) فؤاد محمد عيسى عارف: «المسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر- دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسئولية الاجتماعية للشركات»، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩.



- وأصحاب الأعمال في تبني مذهب المسؤولية الاجتماعية، لأنها سوف تستفيد على المدى البعيد من نتائج ممارسة هذه المسؤولية على صعيد الاستقرار والسلام الاجتماعي، وذلك من خلال تعظيم أرباحها على المدى الطويل.
- ٢- أما معارضة فكرة المسؤولية الاجتماعية فيعتقدون أن الدور الاجتماعي لرجال الأعمال قد يشتمل تركيزهم عن الجوانب الاقتصادية.
- ٣- أما الرأي الثالث فيرفض فكرة المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من خلفية أيديولوجية ترى أن هذه الفكرة ليست إلا محاولة لتفريغ دور الحكومة والدولة بوصفها رقيباً على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، والشركات متعددة الجنسيات بوجه خاص.
- بينما أشار (محمود صبح، ٢٠٠٨)<sup>(١)</sup> إلى الآراء المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بما يلي:

#### أولاً: الآراء المؤيدة:

- ١- توقعات الجماهير: يزداد الاهتمام بالنمو من جانب الجماهير بالدور الاجتماعي للشركات والذي يعنى تلازم تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركات جنباً إلى جنب مع أهداف جودة الحياة في المجتمع.
- ٢- انخفاض الأهمية في الأجل الطويل: إذا فشلت منظمات الأعمال في التعامل مع مسؤولياتها الاجتماعية فإن بعض الجماعات في المجتمع ستتقدم وتتولى القيام بها مما يعنى سحب القوة والتأثير من هذه المنظمات.

(١) محمود صبح: «الأبعاد الجديدة في إدارة الشركات المساهمة المعاصر- الأخلاقيات الإدارية والمسؤولية الاجتماعية» المؤتمر السنوي الثالث عشر- إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨م، ص ٦١٤ - ٦١٥.



- ٣- الصورة الذهنية الايجابية: مما لا شك فيه أن تصرفات المسئولية الاجتماعية التي تمارسها الشركات تحسن من انطباعات الجماهير والمجتمع عنها.
- ٤- بيئة أفضل: على حسب المدى الذى تصل إليه الشركات فى تحسين البيئة فإن ذلك سيؤدى إلى تحقيق رخاء اقتصادى فى المستقبل للأعمال.
- ٥- تجنب التشريعات الحكومية: كلما قامت شركات الأعمال بمزيد من مسئولياتها الاجتماعية قل التدخل الحكومى المكلف فى أعمالها.
- ٦- إحداث توازن بين السلطة والمسئولية: لا نذكر أن لمنظمات الأعمال تأثيرها وقوتها الاجتماعية الكبيرة، لذلك يكون من المنطقى أن تتحمل بقدر مماثل من المسئولية الاجتماعية.
- ٧- إفساح المجالات لشركات الأعمال: فشلت مؤسسات عديدة فى إدارتها لحل العديد من المشكلات الاجتماعية، لذلك قد يكون من المناسب ترك المجال لشركات الأعمال للتعامل معها.
- ٨- توافر موارد كافية: هناك تجمع مالى وخبرة عالية لدى قطاع الأعمال يمكن استخدامه فى تقديم الخدمات الاجتماعية، لذلك من المنطقى أن تترك له هذا المجال.
- ٩- المشكلات قد تصبح فرصاً: مما لا شك فيه أن القدرات الابتكارية لقطاع الأعمال يمكن تطبيقها على المشكلات الاجتماعية، حيث يمكن إدارة عدد منها بأسلوب يحولها إلى مجالات للأعمال تدار بالطريقة التجارية المربحة.
- ١٠- الوقاية خير من العلاج: أى تأخير يحدث فى التعامل مع المشكلات الاجتماعية اليوم يمكن أن يحولها إلى أزمات ومشكلات ضخمة فى المستقبل.



١١ - **مصالح المساهمين:** بالنسبة لما سبق ذكره، فإن تحقيقه يعنى المزيد من الرخاء والمنافع الناتجة من تحسين البيئة، فالاستجابة السريعة للمتطلبات الاجتماعية تحقق مصالح المساهمين فى الأجل الطويل.

### **ثانياً: الآراء المعارضة:**

- ١ - **خسارة تعظيم الربح:** إن تحويل الموارد إلى برامج المسؤولية الاجتماعية يحد من فعالية مبادئ السوق التنافسية ويحرم المساهمين من مكاسبهم الاقتصادية.
- ٢ - **التكلفة:** تؤدي الالتزامات الاجتماعية إلى زيادة أعباء التكاليف على الشركات حيث ينتج عنها فرصاً ضائعة للاستثمارات المربحة.
- ٣ - **عدم توافر المهارات اللازمة:** تفتقد معظم شركات الأعمال للمهارات الشخصية اللازمة للإدارة الناجحة للمشكلات والقضايا الاجتماعية.
- ٤ - **تششت الأغراض والأهداف:** يؤدي تفعيل الأهداف الاجتماعية إلى تخفيض الإنتاجية الاقتصادية للأعمال وبالتالي يمكن أن يعانى المجتمع من الأداء الضعيف الناتج من التششت بين الأهداف الاقتصادية والمجتمعية على حد سواء.
- ٥ - **الخوف من القوة والتأثير المتزايد:** تتمتع شركات الأعمال حالياً بقوة وتأثير كافٍ لمنظمات اجتماعية، وبالتالي لا يحتاج الأمر لمزيد من القوة والتأثير الاجتماعى لها. ويضيف (John Y. K. 1997)<sup>(١)</sup> بأن هناك بعض الآراء المؤيدة والمعارضة لاستجابة المنظمات لمسئولياتها الاجتماعية فالآراء المؤيدة تتمثل فى:

(1) Johnson, John Y. K., Global Marketing, The McGraw-Hill Companies. Inc, 1997, p. 68.



١ - تغير حاجات الأفراد بتغير توقعاتهم وعلى منظمات الأعمال أن تقوم بالاستجابة لهذه التغيرات حتى تستمر في أداء نشاطها.

٢ - بناء بيئة اجتماعية أفضل يتطلب ضرورة قيام منظمات الأعمال بالمساهمة في عرض فرص عمل واستخدام جزء من الأرباح التي تحققها في مجالات تحقق منفعة لأفراد المجتمع.

٣ - الاستجابة الاجتماعية قد ينشأ عنها أرباح وليس إنفاقاً.

أما الآراء المعارضة فتتمثل في:

١ - يترتب على الاستجابة الاجتماعية زيادة في التكاليف التي تنفقها منظمات الأعمال بالإضافة إلى ضياع جزء من الموارد في الأنشطة الاجتماعية.

٢ - قد لا يتوافر في الأفراد العاملين في المنظمات المهارات الكافية للتعامل مع المشاكل الاجتماعية.

من خلال استعراض وجهات النظر المؤيدة والمعارضة للمسئولية الاجتماعية للمنظمات، يرى الباحث بأن وجهة نظر المؤيدين تنادى بضرورة التزام هذه المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية، وذلك بمحاولة تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية، أما وجهة نظر المعارضين للمسئولية الاجتماعية ترجع إلى تركيز المنظمات على الوظيفة الاقتصادية، والسعى إلى تحقيق أعلى كفاءة ممكنة من أجل تعظيم الربح مما يحقق مصالح الملاك، أما الاعتبارات والعوامل الاجتماعية فلا تخص منظمات الأعمال.

لذا سوف يتم قياس أثر ممارسة المسئولية الاجتماعية للمنظمة على مؤشرات الأداء المالي بالتطبيق على قطاع الاتصالات في مصر من خلال المبحث التالي.



## المبحث الثاني الدراسة التطبيقية

### مقدمة:

تهدف الدراسة التطبيقية إلى الإجابة على السؤال الثاني للبحث وهو أثر ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على مؤشرات الأداء المالي. والسؤال الثالث نوع التأثير في حالة وجوده وذلك عن طريق اختبار مدى صحة الفرض «توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات الأداء المالي للمنظمة قبل إدراج المنظمة في المؤشر المصري لمسئولية الشركات وبعد إدراجها»، وذلك في ضوء تحديد مجتمع وعينة البحث ومتغيرات البحث وكيفية قياسها وأساليب جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج وتوصيات البحث.

### أولاً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الشركات المدرجة في المؤشر المصري لمسئولية الشركات وعددها ثلاثون شركة ويتم مراجعة حالة الشركات سنويا ، وعينة الدراسة هي شركات الاتصالات العاملة في مصر والمدرجة في المؤشر المصري لمسئولية الشركات منذ عام ٢٠٠٧ وبذلك تصبح عينة البحث هي ثلاث شركات تم إدراجها في المؤشر المصري لمسئولية الشركات وهي شركة مصر لخدمات التليفون المحمول (موبينيل)، الشركة المصرية للاتصالات، اوراسكوم تليكوم القابضة، حيث إطلاق المؤشر في عام ٢٠٠٩ وتم حساب المؤشر من عام ٢٠٠٧، وتم اختيار هذا القطاع لتوافر بيانات لشركات عينة الدراسة قبل الدخول في المؤشر وبعد الدخول في المؤشر، واستمرار إدراج شركات عينة الدراسة خلال الثلاث سنوات من عمر المؤشر (٢٠٠٧-٢٠٠٩) والتي لم تنطبق علي باقي شركات المؤشر في القطاعات



الأخرى ، وكذلك قطاع الاتصالات قطاع خدمي تظهر فيه ممارسة المسؤولية الاجتماعية.

لذا توفرت سلسلة زمنية ثلاث سنوات من ٢٠٠٧ حتى ٢٠٠٩ منذ حساب المؤشر، وتم استخدام ثلاث سنوات قبل حساب المؤشر من ٢٠٠٤ حتى ٢٠٠٦ حتى يمكن المقارنة بين مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد الدخول في المؤشر وتمثل عدد السنوات قبل وبعد الدخول في المؤشر.

### ثانيا: متغيرات البحث وطرق قياسها:

تمثل ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة متغير مستقل تؤثر على المتغير التابع وهو مؤشر الأداء المالي لمعرفة هل يوجد تأثير أم لا ونوع التأثير ايجابي أم سلبي.

وتم الاستدلال على ممارسة المسؤولية الاجتماعية عن طريق إدراج الشركة في المؤشر المصري لمسئولية الشركات واستخدام مؤشرات الأداء المالي المنشورة للشركات المسجلة في المؤشر والبورصة وذلك لثلاث سنوات قبل وبعد الدخول في المؤشر حسب البيانات المتاحة وهذه المؤشرات هي:

- |   |                                     |
|---|-------------------------------------|
| ١- معدل دوران الأصول                                | ٢- العائد على المبيعات              |
| ٣- رافعة الأصول                                     | ٤- العائد على حقوق الملكية          |
| ٥- العائد على الأصول                                | ٦- تكلفة البضاعة المباعة / المبيعات |
| ٧- المصاريف العمومية والإدارية والتسويقية/ المبيعات | ٨- هامش الربح                       |
| ٩- الربح قبل الفوائد والضرائب / المبيعات            | ١٠- العائد على رأس المال            |
| ١١- معدل دوران المخزون                              | ١٢- عدد أيام دورة المخزون           |
| ١٣- معدل دوران العملاء                              | ١٤- عدد أيام دورة العملاء           |



١٥- معدل دوران الموردون	١٦- عدد أيام دورة الموردون
١٧- دورة تحويل الأصول	١٨- نسبة التداول
١٩- نسبة التداول السريع	٢٠- نسبة النقدية
٢١- الرافعة المالية	٢٢- الديون / حقوق الملكية
٢٣- القيمة الدفترية للسهم	٢٤- القيمة الاسمية
٢٥- ربحية السهم	٢٦- مضاعف الربحية
٢٧- الديون للأصول	٢٨- سعر الإقفال لآخر يوم في العام

### ثالثا: أساليب جمع البيانات

استخدم الباحث البيانات الثانوية المنشورة في كتاب الإفصاح الصادر عن البورصة المصرية في الفترة من ٢٠٠٤ إلى ٢٠٠٩ وذلك لمعرفة المؤشرات المالية لشركات عينة البحث، وكذلك بيانات المؤشر المصرى لمسئولية الشركات من عام ٢٠٠٧ حتى ٢٠٠٩ لمعرفة شركات قطاع الاتصالات المدرجة في المؤشر وترتيبها وتم تجهيز البيانات لاختبار صحة الفروض وهذه البيانات متاحة في الملاحق.

### رابعا: أساليب التحليل الإحصائي:

تم إتباع منهج الإحصاء الوصفي واستخدام اختبار مان ويتنى لقياس معنوية الفروق بين المتوسط قبل وبعد إدراج الشركات في المؤشر المصرى لمسئولية الشركات لمؤشرات الأداء المالي لعينة البحث لتحديد هل يوجد فرق في المؤشرات قبل إدراج الشركات في المؤشر وبعد الإدراج وفي حالة وجود فرق نوع التأثير.

### خامسا: تحليل بيانات الدراسة التطبيقية:

للإجابة على تساؤلات البحث سوف يتم تحليل بيانات الدراسة على مستوى عينة البحث، وذلك لمعرفة هل ممارسة المسؤولية الاجتماعية يؤثر على مؤشرات الأداء



تقييم مؤشرات الأداء المالي للشركات المدرجة في المؤشر المصري لمسئولية الشركات بالتطبيق على  
قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية  
د/ طلعت رشاد عبد الفتاح شما

المالى أم لا، لذا تمت المقارنة على مستويين الأول عن طريق المقارنة بين متوسط مؤشرات الأداء المالى قبل الأدرج فى المؤشر ومتوسط مؤشرات الأداء المالى بعد الأدرج على مستوى العينة ككل، والمستوى الثانى تم المقارنة على مستوى كل شركة.

جدول رقم (١)  
نتائج اختبار مان ويتنى لعنوية متوسط مؤشرات الأداء المالى قبل وبعد الإدرج  
فى المؤشر المصرى لمسئولية الشركات للعينة ككل

,	,	
,	,	
,	,	
,	,	
,	,	
,	,	/
,	,	/
,	,	
,	,	/
,	,	
,	,	
,	,	
,	,	
,	,	
,	,	
,	,	
,	,	





وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مؤشرات الأداء المالي قبل الأدرج في المؤشر المصري لمسئولية الشركات وبعدها.

لذا سوف يتم المقارنة في المستوى الثانى على مستوى كل شركة باستخدام اختيار مان ويتنى لتحديد هل يوجد فروق معنوية بين مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد الأدرج في المؤشر على مستوى كل شركة يتضح مايلي:

▪ بالنسبة للشركة المصرية للاتصالات يتضح من الجدول رقم (٢) عدم وجود فروق معنوية بين متوسط مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد الأدرج في المؤشر المصري لمسئولية الشركات، وبالتالي ليس للإدرج في المؤشر أثر على مؤشرات الأداء المالي.

▪ بالنسبة لشركة أوراسكوم تليكوم القابضة يتضح من الجدول (٢) عدم وجود فروق معنوية بين متوسط مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد الأدرج في المؤشر المصري لمسئولية الشركات فيما عدا مؤشر القيمة الاسمية حيث يوجد فرق معنوى قبل وبعد الأدرج، وبالتالي ليس للإدرج في المؤشر أثر على مؤشرات الأداء المالي.

▪ بالنسبة لشركة موبينيل يتضح من الجدول (٢) عدم وجود فروق معنوية بين متوسط مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد الأدرج في المؤشر المصري لمسئولية الشركات، فيما عدا مؤشر الديون للأصول حيث يوجد فرق معنوى قبل وبعد الأدرج، وبالتالي إجمالاً ليس للإدرج في المؤشر أثر على مؤشرات الأداء المالي.

▪ ويتضح من التحليل السابق على مستوى العينة ككل وعلى مستوى كل شركة عدم وجود فروق معنوية بين متوسط مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد الأدرج في المؤشر المصري لمسئولية الشركات.



لذا ثبت عدم صحة الفرض القائل بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد الإدراج في المؤشر المصري لمسئولية الشركات، وبالتالي لا مجال لمعرفة نوع التأثير لعدم وجود تأثير على مؤشرات الأداء المالي.

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار مان ويتنى لمعنوية متوسط مؤشرات الأداء المالي قبل وبعد الإدراج في المؤشر المصري لمسئولية الشركات على مستوى كل شركة

						/
						/
						/



تقييم مؤشرات الأداء المالي للشركات المدرجة في المؤشر المصري لمسئولية الشركات بالتطبيق على  
قطاع الاتصالات في جمهورية مصر العربية  
د/ طلعت رشاد عبد الفتاح شما

,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	/
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	
,	,	,	,	,	,	




#### سادسا: نتائج البحث:

في ضوء تحليل بيانات البحث واختبار الفروض يمكن استخلاص النتائج التالية:

١- ثبت عدم وجود تأثير لإدراج الشركات في المؤشر المصري لمسئولية الشركات على مؤشرات الأداء المالي على مستوى عينة البحث وعلى مستوى كل شركة على حده.

٢- أن هذه النتائج مرتبطة بقطاع الاتصالات في مصر وفي الفترة الزمنية المتاحة عن بيانات المؤشر من ٢٠٠٧ حتى ٢٠٠٩.

٣- أن هذه النتائج تفسر في ضوء درجة كفاءة السوق المصري ومدى استجابتها للمعلومات المتاحة.

#### سابعا: توصيات البحث:

١- السعى إلى التطبيق العملي في مجال المسئولية الاجتماعية ونشر معلومات عن التطبيق.



٢- سن التشريعات التي تكفل توفير عنصرى الشفافية والإفصاح من قبل الشركات المنفذة في مجال المسئولية الاجتماعية لتوفير قاعدة بيانات يمكن تقييم الأداء من خلالها.

٣- قيام الدولة بتيسير الإجراءات المرتبطة بأداء الشركات للمسئولية الاجتماعية، وتوفير محفزات نظامية للشركات في ضوء تميزها في المسئولية الاجتماعية.

٤- تفعيل دور الإعلام في نشر ثقافة المسئولية الاجتماعية كواجب أخلاقى للشركات وتقييم أداء الشركات من الناحية الاجتماعية وليس الاقتصادية فقط.

#### **ثامنا: توصيات لبحوث مستقبلية**

١- دراسة نفس الموضوع في حالة توافر سلسلة زمنية أطول وخاصة في حالة دخول وخروج شركات من نفس القطاع في المؤشر لسهولة المقارنة.

٢- دراسة نفس الموضوع على مستوى كل القطاعات لتوصل لتتائج يمكن تعميمها.

٣- دراسة أثر ممارسة المسئولية الاجتماعية على مؤشرات الأداء المالى وعلاقتها بمستويات تطبيق المسئولية الاجتماعية.

٤- تقييم مدى جودة المؤشر المصرى لمسئولية الشركات في الحكم على درجة ممارسة الشركات للمسئولية الاجتماعية.

٥- دراسة أثر ممارسة المسئولية الاجتماعية على نمو الاستثمار وتخفيض تكاليف التمويل على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة وأثره على زيادة الحصة السوقية.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١ - أحمد السيد محمد الدقن: «المسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص - نحو إطار مفاهيم لنشأة وتطور المفهوم ونموذج مقترح لتقويم الأداء والأثر»، المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٢ - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ٢٠٠٦.
- ٣ - أحمد عبدالكريم عبدالرحمن: «المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال - مجالاتها ومعوقات الوفاء بها»، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادى، العدد الثانى، ١٩٩٧.
- ٤ - أحمد عبدالكريم عبدالرحمن: «المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال - مجالاتها ومعوقات الوفاء بها»، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادى، العدد الثانى، ١٩٩٧.
- ٥ - أحمد على أحمد حسين: «المسئولية الاجتماعية للإدارة تجاه العاملين»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥.
- ٦ - إسماعيل على محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
- ٧ - اشرف جمال الدين عبدالرحمن، نهلة أحمد محمددين: «تبنى فلسفة المسئولية الاجتماعية داخل الشركات وأثرها على ولاء العملاء للعلامات التجارية»،



- المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية:  
التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات  
الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٨- تامر ياسر البكرى، أبى سعيد الديوجى: «إدراك المديرين لمفهوم المسئولية  
الاجتماعية»، المجلة العلمية للإدارة، المجلد ٢١، العدد ١، ٢٠٠١.
- ٩- راضى، سامى: «أثر الإفصاح عن الأداء الاجتماعى للوحدات الاقتصادية على  
قرارات منح القروض - دراسة ميدانية»، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة  
جامعة طنطا، العدد الأول، ١٩٩١.
- ١٠- سعيد يس عامر، على محمد عبدالوهاب: الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة،  
بدون ناشر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ١١- سمير رمزى عطية: «قياس دور المسئولية الاجتماعية للمنظمات وأثرها على  
بناء صورتها الذهنية بالتطبيق على شركات المشروبات الغازية بمصر»،  
أكاديمية هولندا للعلوم والآداب، ٢٠٠٧.
- ١٢- سيد محمد جاد الرب: «دور العلاقات العامة فى تحقيق المسئولية الاجتماعية  
للمنظمة»، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، يناير، ١٩٩٢.
- ١٣- طارق رضوان محمد: أثر الدور الأخلاقى والمسئولية الاجتماعية على الفعالية  
التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة،  
جامعة طنطا، ٢٠٠٨.
- ١٤- عبدالمجيد محمد محمود: «تقييم الأداء الاجتماعى والبيئة للمنشأة»، مؤتمر  
المحاسبة عن الأداء فى مواجهة التحديات المعاصرة، القاهرة، مايو ٢٠٠٠.



- ١٥- عبدالهادي قريطم وآخرون: «مدى استجابة رجل الإدارة لمسئولياتهم الاجتماعية- دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية»، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد الثالث، ١٩٩٠.
- ١٦- على سليم العلاونة، عبدالكريم سلامة عواد: «اتجاهات منظمات الأعمال في مدينة سحاب الصناعية تجاه تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة»، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد الرابع عشر، ١٩٩٨.
- ١٧- فؤاد محمد عيسى عارف: «المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في مصر - دراسة حالة تطبيقية لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية للشركات»، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ١٨- كريم، حارس: «دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية - دراسة تطبيقية في مملكة البحرين»، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة البحرين، مارس ٢٠٠٥.
- ١٩- مؤتمر اتحاد الغرف بالسودان، المسؤولية الاجتماعية للشركات التحدي المعاصر، السودان، ٢٠٠٨م.
- ٢٠- مؤتمر وزارة الاستثمار في مصر، مؤتمر حوكمة شركات لإطلاق مؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات، القاهرة، ٢٠٠٩م.
- 



- ٢١- محمد أحمد عبد العظيم الشيمى: «التأهيل العملى والتعميق العلمى للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص»، المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٢٢- محمد بن إبراهيم التويجى: «المسئولية الاجتماعية فى القطاع الخاص فى المملكة العربية السعودية»، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١٨، العدد ٢، ١٩٩٨.
- ٢٣- محمد عادل مبروك، مروان خالد مصطفى: «دور المسئولية الاجتماعية فى الحد من الآثار السلبية للأزمة المالية»، المؤتمر العلمى السنوى الثالث عشر لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية: التوجهات الإستراتيجية للمسئولية الاجتماعية للقطاع الخاص تجاه المشكلات الاقتصادية والاجتماعية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٩.
- ٢٤- محمد عبدالفتاح العشماوى: «إدارة الأداء المؤسسى (البعدين الاجتماعى والبيئى)» ورقة عمل مقدمة لمؤتمر المسئولية الاجتماعية للشركات، فندق السلام، الخرطوم، السودان، أغسطس ٢٠٠٨.
- ٢٥- محمد متولى دكرورى: «المسئولية الاجتماعية للشركات فى ضوء المبادرات الدولية والتجربة المصرية مع التركيز على دور الشركات متعددة الجنسيات»، المؤتمر السنوى الثالث عشر لكلية التجارة، جامعة عين شمس، إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، ٢٠٠٨.



- ٢٦- محمد محمود عبدالمجيد: «مراجعة التزام منشآت الأعمال بمسئولياتها الاجتماعية»، المؤتمر السنوى الثالث عشر: إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
- ٢٧- محمد نبيل علام: «حدود المسؤولية الاجتماعية»، إطار فكرى لمراجعة الأداء الاجتماعى فى العالم النامى»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد ٢٧٢، ١٩٩١.
- ٢٨- محمود صبح: «الأبعاد الجديدة فى إدارة الشركات المساهمة المعاصر . الأخلاقيات الإدارية والمسئولية الاجتماعية» المؤتمر السنوى الثالث عشر- إدارة أزمة الدعم وفعاليات العدالة الاجتماعية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨.
- ٢٩- منصور محمد إسماعيل العريقى: «المسئولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية الخاصة من وجهة نظر المديرين- دراسة تطبيقية فى القطاع الصناعى الخاص فى اليمن»، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة الأزهر، فرع البنات، ٢٠٠٣.
- ٣٠- نائل العواملة: «مؤشرات المسؤولية الاجتماعية فى الشركات المساهمة العامة»، مجلة دراسات، المجلد ١٧، العدد ٢، ١٩٩٠.
- ٣١- نجوى متولى حسن كشكوشة: إستراتيجية تطوير الأداء الاجتماعى لمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة الأزهر، فرع البنات، ٢٠٠٦.
- ٣٢- وزارة الاستثمار، البرنامج الانمائى للأمم المتحدة، حلول قطاع الأعمال للتنمية البشرية، ٢٠٠٧.



### ثانيا: المراجع الأجنبية:

- 33- American Graduate School of Management (AGSM), CSR, MBA Program, [www.mind-ttol.com](http://www.mind-ttol.com), 2004.
- 34- Ararat, Melsa and Gocenoglu, Ceyhun, Drivers for sustainable corporate responsibility, case of Turkey, Working Paper, Sabanci University, Faculty of Management, 2007, [www.csrturkey.org/dl/CSRTurkeyMDF5.pdf](http://www.csrturkey.org/dl/CSRTurkeyMDF5.pdf).
- 35- Brenda, E. Joyner, and Dinah, Paynee, Evolution and implementation: A study of values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, Vol. 41, 2002.
- 36- Buchanan, B., Corporate governance and social responsibility: Combating money laundering in the Asia Pacific region, Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 86, 2006.
- 37- Chen, Jennifer Ching-Kuan, Accounting disclosure at the organization-society interface: A meta-theory and empirical evidence, PhD Dissertations, University of Central Florida, 2005, <http://purl.fcla.edu/fcla/etd/CFE0000638>.
- 38- Cochran, P., Corporate social responsibility and financial performance, Academy of Management Journal, Vol. 1, No. 27, 2006.
- 39- corporate social responsibility wikipedia encyclopedia, [www.en.wikipedia.org/wiki/corporate social responsibility](http://www.en.wikipedia.org/wiki/corporate_social_responsibility), march, 2009.
- 40- corporate social responsibility, [www.banknew York mellon.com](http://www.banknew York mellon.com), 2009.
- 41- David, B., Management an introduction corporate social, responsibility prentice hall, 2000.
- 42- Dusuki, A., What does Islam say about corporate social responsibility? Review of Islamic Economics, Vol. 12, No. 1, 2008.
- 43- Elasrag, Hussein, Corporate social responsibility: Challenges and prospects for development in Arab countries, Working Paper, June 14, 2010, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1884816>.
- 44- Jackson, Krista, Vadi, Maaja, and Tamm, Katrin, Organizational culture and CSR: An exploratory study of Estonian service organizations, Social Responsibility Journal, Vol. 5 No. 1, 2009.
- 45- Johnson, John Y. K., Global Marketing, The McGraw-Hill Companies. Inc, 1997.



- 
- 46- Logsdon, Jeanne M. and Yuthas, Kristi, Corporate social performance, stakeholder orientation and organizational moral development, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, No. 12-13, 1997.
  - 47- McGuire, Jean B. , Sundgren, Alison and Schneeweis, Thomas, Corporate social responsibility and firm financial performance, *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, December 1988.
  - 48- McWilliams, Abigail, Siegel, Donald S., and Wright, Patrick M., Corporate social responsibility: Strategic implications, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, January 2006.
  - 49- Moser T. James, A Social Accounting of Cost and Benefit of Derivatives, Stonebridge Center, Cusp Communications Group, Inc. 1998.
  - 50- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD Principles of Corporate Governance, 2004, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.
  - 51- Parsa, S. & Kouhy, R., "Governance and social information disclosure – evidence an ethics, 3 (3), 2007.
  - 52- Pucko, D., The choice of the corporate governance model and its implications for the corporate social responsibility, Seventh International Conference on Enterprise I Transition Proceedings Book, University of Split, Faculty of Economics, 2007.
  - 53- Smith & Nephew, Social responsibility, management principals (U. K), 2003.
  - 54- Watkins, Thayer, and Valley, S., An introduction to cost benefit analysis, Working Paper, San Jose State University, 2006, <http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/cba.htm>.
  - 55- Weaver, G. & Linda, K, T, Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, 1999.
  - 56- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, Strategic Management Business Policy, Ninth Edition, Pearson Prentice Hall, 2002.
  - 57- White, Thomas I., Business Ethics: A Philosophical Reader, Pearson Schweiz AG, 1993.
  - 58- World Bank, Opportunities and options for governments to promote corporate social responsibility in Europe and Central Asia: Evidence from Bulgaria, Croatia, and Romania, Working Paper, The Development Communication Division, 2005, [http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx\\_jpdownloads/Romaenien\\_csrbooklet31705.pdf](http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdownloads/Romaenien_csrbooklet31705.pdf)

