



الدور الاجتماعي للشركات وانعكاساته الإيجابية

دراسة حالة شركة Timberland

The social role of companies and its positive impact

Case study: the timberland company

Le rôle social des entreprises et ses effets positifs

Etude de cas : entreprise de TIMBERLAND

الأستاذ: محمودي أحمد

المركز الجامعي الوشكري - تيسمسيلت

ahmah84@gmail.com

الأستاذ: سماعيل عيسى

المركز الجامعي الوشكري - تيسمسيلت

aissa.1982@gmail.com

الملخص

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى تناول الدور الاجتماعي للمؤسسات وفق أبعاد المسؤولية الاجتماعية وكذا إبراز النظم والسياسات والنشاطات الضرورية التي يمكن اعتمادها كآليات لتحقيق الاستجابة الاجتماعية وأهم انعكاساتها الإيجابية على المنظمات، وذلك بتناول مؤسسة Timberland كنموذج محفز وناجح في مجال الأعمال في المسؤولية الاجتماعية. لقد أظهرت الدراسة عدة آليات يمكن استخدامها تتعلق بالموظفين أو البيئة أو المجتمع، كما توصلنا إلى عدة مزايا يمكن أن تتحقق للشركة جراء قيمها بدورها الاجتماعي كحصولها على الجوائز والتقديرية وكسبها لعملاء جدد وتوسعها في مناطق عديدة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية - أبعاد المسؤولية الاجتماعية - الدور الاجتماعي - إستراتيجية الممانعة - الإستراتيجية الدفاعية - إستراتيجية التكيف - الإستراتيجية التطوعية - شركة تيمبرلاند

Abstract

In this study we aim to address the social role of institutions according to the dimensions of social responsibility, as well as to highlight the necessary systems, policies and activities that can be adopted as mechanisms to achieve social responsibility and its positive effect on the enterprises. And we will introduce the enterprise of "Timberland" as a model to illustrate this.

This study shows the several mechanisms related to employees, environment or community that can be used. And we also found several

advantages that the enterprise can be achieved, such as winning the awards, gaining a new customers and expanding them in many areas.

Key Words: Social Responsibility - Dimensions of Social Responsibility - Social Role - obstructionist strategy - defensive strategy- accommodative strategy - proactive strategy - Timberland Company

Résumé

Dans cette étude, nous visons à définir le rôle social des entreprises selon des dimensions de la responsabilité sociale, ainsi que de mettre en évidence les systèmes, les politiques et les activités nécessaires pouvant être adoptés en tant que mécanismes permettant d'atteindre la responsabilité sociale, en plus de définir ses effets positifs sur les entreprises. Et nous présenterons l'entreprise de «Timberland» comme un modèle pour illustrer cela.

Les résultats de l'étude ont montré que l'entreprise peut utiliser de nombreux mécanismes liés aux employés, à l'environnement ou à la société pour mieux faire son rôle social. ainsi que l'étude a montré plusieurs avantages que l'entreprise peut obtenir grâce à son rôle social, tels que gagner des prix, obtenir des récompenses, gagner de nouveaux clients et développer l'entreprise dans de nombreux domaines.

Mots-clés: Responsabilité sociale - Les dimensions de la responsabilité sociale- Le rôle social -stratégie obstructionniste -stratégie défensive-stratégie accommodative - stratégie proactive- La société Timberland

ahmah84@gmail.com / سماعيل عيسى : aissa.1982@gmail.com محمودي أحمد

مقدمة

تعتبر أي مؤسسة جزء من المجتمع الذي تنشط فيه، فتؤثر وتتأثر به في شكل علاقات تبادلية، تضبطها حدود اقتصادية، قانونية، أخلاقية وإنسانية، تمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتي إذا ما تقيدت بها المنظمة فإنها تحقق ما يسمى بالمواطنة التسويقية، إذ أن الشركة أمامها أربع استراتيجيات أو مواقف تتدرج حسب درجة ممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية.

يمكن الحكم على الاستجابة الاجتماعية للمنظمات بمدى تبني دورها الاجتماعي المتمثل في مجموعة التوقعات التي يتوقعها المتعاملون معها فيما يخص أدائها الاجتماعي ومدى التزامها به في مختلف ممارساتها وذلك وفق أربعة أبعاد رئيسية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، والتقديرية.

إن تحقيق الاستجابة الاجتماعية يتطلب اعتماد مجموعة من الآليات في شكل سياسات ونظم مختلفة ومتنوعة شاملة لكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وذلك حتى تتحقق الفائدة للمنظمة ومختلف الأطراف ذات العلاقة.

إن دراسة الدور الاجتماعي للمنظمات يطرح التساؤل حول: ماهي آليات تحقيق الاستجابة الاجتماعية للمنظمات؟ وماهي انعكاساتها الإيجابية؟
أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد آليات تحقيق الاستجابة الاجتماعية ونتائجها الإيجابية من خلال:

- تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية؛
 - إبراز استراتيجيات تبني الدور الاجتماعي؛
 - تحديد مداخل تبني الدور الاجتماعي (الاستجابة الاجتماعية)؛
 - تحديد الأنشطة ذات الاستجابة الاجتماعية؛
 - تقديم نموذج عن شركة أجنبية في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- أهمية الدراسة: تتجلى أهمية دراستنا في:
- تقديم إطار نظري ترتكز عليه المنظمات في وضع السياسات والنظم والاستراتيجيات المناسبة لممارسة دورها الاجتماعي وتقديم الاستجابة الضرورية في المجال الاجتماعي.
 - لفت انتباه المدراء إلى ضرورة الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والمزايا التي قد تتحقق من خلال تبنيها.

ولبلوغ أهداف البحث ستتناول في دراستنا العناصر التالية:

- أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
- ثانياً: استراتيجيات تبني الدور الاجتماعي
- ثالثاً: مداخل تبني الدور الاجتماعي (الاستجابة الاجتماعية)
- رابعاً: الأنشطة ذات الاستجابة الاجتماعية
- خامساً: شركة Timberland كنموذج للاستجابة الاجتماعية.

أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الدور الاجتماعي للشركات وانعكاساته الإيجابية دراسة حالة أ/ سماعيل عيسى / محمودي أحمد
 لقد أشار Carroll إلى أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تدرس في إطار أربعة أبعاد: اقتصادي، القانوني، الأخلاقي والخيري (الإنساني)، من خلال تعريفه بأن "المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية تشمل تطلعات المجتمع الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، والتقديرية [عرفت فيما بعد باسم الخيرية] من المؤسسات عند فترة معينة من الزمن" (انظر: Carroll, A.B, 1979 و Carroll, A.B, 1991). والشكل التالي يبين هذه الأبعاد:



Source: Arcuie B. Carroll, Ann K. Buchholtz, **Business & Society (Ethics And Stakeholder Management)**, 7e, Cengage Learning, Mason, USA, 2009, p45.

فيمايلي تفصيل للأبعاد المدرجة في الشكل السابق:

1. **البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية:** يتمثل منذ القدم في عمل المؤسسات على تحقيق الأرباح وزيادة العائد على الاستثمار للمساهمين في الشركة، فضلا عن مسؤوليتها في توفير أجواء العمل المناسبة وحماية العاملين من أخطار العمل مع ضمان حقهم في العمل. وبهذا الخصوص فإن شركة BMW الألمانية لصناعة السيارات قامت بتخفيض عدد ساعات العمل من (37) ساعة أسبوعيا إلى (31) ساعة، مع إبقاء مستوى الأجور على حاله. وتحمل المؤسسات الأمريكية سنويا ما يقرب من (10) مليار دولار من أجل ضمان حماية وسلامة العاملين من المخاطر الناجمة عن العمل.
2. **البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية:** يمثل التزام الشركة بالقوانين والتشريعات والأنظمة التي تسنها الدولة أو المجتمع. والتي تعتبر بمثابة تشجيع وإلزام لهذه المؤسسات بأن تنتهج سلوك مسؤول ومقبول في أنشطتها ومخرجاتها المقدمة للمجتمع وأن لا ينتج عنها أي ضرر. ولا شك بأن البعد القانوني في المسؤولية الاجتماعية لا ينعكس فقط بحدود علاقة الشركة بالمستهلك أو المجتمع، بل يعمل على حماية المؤسسات بعضها من البعض الآخر من جراء أساليب المنافسة غير العادلة التي قد تحصل. وعموما يمكن القول أن البعدين الاقتصادي والقانوني هما الأساس في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، إذ بدونهما لا يمكن للشركة الانتقال للقيام بالأنشطة الأخلاقية والإنسانية وبالشكل المطلوب.
3. **البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:** يمثل السلوك التسويقي المقبول والذي يقر من قبل المساهمين، العامة من أفراد المجتمع، المستثمرين، المستهلكون، والمؤسسات الصناعية ذاتها. ومعظم هذه المفاهيم التي يتم تأشيرها هي بمثابة قوانين أو أعراف يلتزم بها المسوقون في تعاملهم مع المجتمع، وعلى هذا الأساس أصبحت الجوانب الأخلاقية تعمل جنبا إلى جنب مع الجوانب القانونية لبناء علاقات تسويقية طويلة الأمد.
4. **البعد الإنساني (الخير) للمسؤولية الاجتماعية:** يمثل قمة الهرم في المسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل أحد متطلبات العمل في الشركة، إلا أنه في حقيقته يمثل الرفاهية والشهرة والمكانة التي تحتلها الشركة، عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة تدعمها بالأبعاد الثلاث المكونة لقاعدة الهرم في تحقيق المسؤولية الاجتماعية. وعلى سبيل المثال فإن المؤسسات الأمريكية تنفق ما يقرب (6) مليار دولار سنويا لقضايا تتعلق بالمجتمع والبيئة، والبعض منها تخصص نسبة مئوية من صافي الأرباح لإنفاقها على قضايا

اجتماعية وإنسانية كما هو مثلاً في مجال تلوث المياه والهواء والأرض والحماية من الأخطار

البيئية المختلفة.¹ (ثامر البكري، 2006)

ثانياً: استراتيجيات تبني الدور الاجتماعي

تبنى المنظمات دورها الاجتماعي في أربع استراتيجيات تتدرج وفق أبعاد المسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

1. إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني: وتعرض هذه الإستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمؤسسات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.

2. الإستراتيجية الدفاعية: القيام بدور اجتماعي محدود جداً وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط وهو لحماية الشركة من الانتقادات وبالحديث الأدنى (Do The Minimum Legally Required) ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

3. إستراتيجية التكيف: هنا تخطو الشركة خطوة متقدمة أخرى باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية. حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

4. إستراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقاً لتقديرات المدراء وتنسيبهم وفق الموافق المختلفة. تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لشركة الأعمال يأخذ دائماً في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة والتصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته.²

(صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، 2011)

ثالثاً: مداخل تبني الدور الاجتماعي (الاستجابة الاجتماعية)

إن الاستراتيجيات السابقة توجي لنا بالكيفية التي تستجيب بها الشركة حول المسؤولية الاجتماعية والتي تعرف عادة بالاستجابة الاجتماعية للشركة أو المشروع. وفي الحقيقة تتفاوت هذه الاستجابة من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدد من العوامل، إلا أننا نستطيع أن نبوب تلك الاستجابة بين المنخفضة والعالية في أربعة مداخل أساسية، هي:

1. الإدارة الخانقة: لا ترفض مثل هذه الإدارة التزام منظماتها بالمسؤولية تجاه المجتمع و حسب وإنما تهض بأعمال غير أخلاقية و يرفضها المجتمع. إنها تركز فقط على جمع و تحصيل العوائد مهما كان الثمن. وما التداول والترويج لسلع ممنوعة إلا مثال سافر على عن ذلك النهج.
2. الإدارة المكثفية: تجعل مثل هذه الإدارة منظماتها تلتزم بالحد الأدنى و الذي تفرضه القوانين ولا أكثر، إنها تنظر لشركة الأعمال بأن عليها تحقيق العوائد و الأرباح و ليس لها شأن بما سوى ذلك.
3. الإدارة المعاونة: تحمل مثل هذه الإدارة منظماتها على الالتزام بما تطلبه القوانين و تزيد على ذلك عندما يطلب منها بعض تلك المساهمات.
4. الإدارة الفاعلة: تقف مثل هذه الإدارة بمنظماتها على الطرف ذو الاستجابة الاجتماعية الإيجابية العالية لكل متطلبات المسؤولية الاجتماعية، و تحمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة على المساهمة من خلال منظماتها في خدمة و تنمية المجتمع. إنها تنظر إلى المنظمة بأنها مواطن صالح في مجتمعها.³ (زيارة فريد فهمي، 2009)

رابعا: الأنشطة ذات الاستجابة الاجتماعية

- إن رجل الأعمال عندما يتبنى فلسفة المسؤولية الاجتماعية في ممارساته ونشاطاته، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث إهمال مجال معين يؤثر سلبا على باقي المجالات. ويمكن تصنيف الأنشطة ذات الاستجابة الاجتماعية وفقا لما يلي:
1. المسؤولية الاجتماعية في الممارسات التسويقية: مثال ذلك أن تتحرى المنظمة الصدق والأمانة في الإعلانات الخاصة بمنتجاتها، فتجنب الإعلانات الكاذبة والمبالغ فيها، وتقوم بتوجيه المستهلكين لشراء المنتجات الملائمة لاحتياجاتهم وتجنب خلق حاجات لا مبرر لوجودها.
 2. المسؤولية في الممارسات ذات العلاقة بالمنتج: مثال ذلك أن تتسم عمليات تصنيع المنتج بضمان الأمان، والسهولة في الاستخدام..... الخ، فالمنظمة الذكية هي التي تصنع منتج يوافق توقعات ورغبات المستهلك ويتعداها إلى ما هو أجود وأرقى.

3. المسؤولية عن تعليم وتدريب العاملين: فالأنشطة المسؤولة اجتماعيا في ما يخص هذا المجال يمكن أن تتضمن إستراتيجيات المنظمة في مجال تنمية مهارات العاملين وتحسين قدراتهم المهنية.
4. المسؤولية عن البيئة وتنميتها والحفاظ عليها: ويبرر ذلك مثلا من خلال الاهتمام بتجنب تلويث البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى الاهتمام باستخدام الفاقد في العمليات الإنتاجية.
5. تصرفات تستهدف تنمية العلاقات مع العاملين: وقد تشمل هذه التصرفات برامج تنمية العلاقات الاجتماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين مزايا العمل، مثل الرعاية الصحية والتسليّة والأنشطة الترفيهية.....الخ.
6. الأنشطة التي تساهم في تحقيق العدالة: مثل رفع مساهمة المرأة في مجال العمل وتوظيف الأقليات وعدم التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف وفقا للنوع أو الدين أو اللون أو الأصول العرقية.....الخ.
7. توفير بيئة عمل آمنة: ويتم ذلك من خلال التصرفات التي تجعل من بيئة العمل مكانا آمنا من المخاطر الصحية والمهنية بالإضافة إلى النظافة وتوفير سبل الراحة.
8. ممارسة تصرفات أخرى: القيام بأنشطة تعكس الاهتمام بقضايا ومشكلات المجتمع مثل تقديم التبرعات والمشاركة في الأعمال الخيرية.⁴ (عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، 2012)

خامسا: شركة Timberland كنموذج للاستجابة الاجتماعية:

شركة Timberland هي شركة متعددة الجنسيات بالو.م.أ لإنتاج الأحذية والألبسة الرياضية، وتعمل هذه الشركة من خلال ثلاث مراكز رئيسية هي أمريكا وإنجلترا وسنغافورة.

1. نشأة شركة Timberland: في عام 1952 تم تأسيس شركة تمبلاند العالمية على يد ناثان سوارتز الذي بدأ عمله في البداية مجرد خياط للأحذية. ولكن تمكن ناثان سوارتز من شراء 50% من اسهم شركة ابيجتون للأحذية .. وفي عام 1955 استطاع سوارتز ان يتوسع عن طريق شراء الاسهم الباقية التي تبلغ 50 % من اسهم شركة ابيجتون وبهذا اصبح ناثان مالك شركة ابيجتون ظل ناثان سوارتز يعمل في مهنة صناعة الاحذية ولكن دائما كان يبحث عن عمل يميزه حتى توصل في عام 1965 الى فكرة رائعة جعلت من شركة تمبلاند علامة مميزة وهي فكرة حقن الاحذية الجلدية بمواد مقاومة للمياه .. وبالفعل كانت فكرة

رائعة استطاعت ان تنشط المبيعات ولكن لم يتوقف ناثن سوارتز على ذلك فكانت دماغه لا تقف لحظة عن التفكير عن شئ مميز وفي عام 1973 استطاع ناثن سوارتز ان يفاجئ الجميع بفكرة الحذاء البوط التقليدي (Yellow Boot) وكانت ايضا فكرة رائعة لفتت انتباه العالم الى شركته وجعلت شركة تمبرلاند من اشهر الشركات في العالم ولكن تمكنت تمبرلاند من الدخول في الاسواق العالمية التاريخية كماركة رسمية في عام 1973 .. وهكذا اخذت تمبرلاند في التوسع حتى انها في عام 1979 استطاعت ان تخرق الاسواق الايطالية .. وبحلول عام 1992 تم تشيد مجتمع تمبرلاند المبدئي الخدمي .. وفي عام 2003 احتفلت شركة تمبرلاند ببقائها وبعمر البوط الاصفر الذي بلغ 30 عام ماركة عالمية في الاسواق. يعمل بشركة تمبرلاند مايقرب من 2,016 موظف من الولايات المتحدة بالإضافة الى 3,402 عامل من جنسيات و بلاد اخرى .. تقوم شركة تمبرلاند بانتاج انقى وارقى المنسوجات والاحذية وشركة تمبرلاند من الماركات العالمية التي يكون سعر منتجاتها مرتفع جدا مقارنة بأي ماركة اخرى واكثر مايميزها هو الاحذية التي تقوم بصنعها .. اما عن عوائد شركة تمبرلاند فلقد بلغت مايقرب من 1.5 مليار دولار.⁵

ويمكن تتبع أهم المحطات التاريخية لتطور شركة Timberland في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تطور تطور شركة Timberland

السنة	التطور
1918	بداية مؤسس تيمبرلاند مسيرته المهنية: المبدع المستقبلي لشركة Timberland بدأ كإسكافي في بوسطن بالولايات المتحدة الأمريكية.
1952	شراء ناثن سوارتز الأسهم من مصنع للأحذية: اشترى ناثن سوارتز حصة 50 ٪ في شركة أبنجتون للأحذية ، التي تصنع الأحذية في أبنجتون بالقرب من بوسطن ، في ماساتشوستس. كما كان يعمل لمصانع أخرى.
1955	إعادة شراء كاملة لشركة أبنجتون للأحذية: في هذه السنة قرر ناثن سوارتز إعادة شراء جميع أسهم الشركة الأمريكية التي كان يملك فيها أسهم لمدة ثلاث سنوات. وجلب أبنائه للعمل معه و لمدة تقرب من عشر سنوات في صناعة الأحذية الموجهة للتسويق من قبل العلامات التجارية الكبرى.
1965	ظهور عملية تصنيع جديدة: تقوم عائلة سوارتز بتطوير طريقة جديدة لصنع الأحذية لتصميم أحذية مضادة للماء بالكامل. عملياتهم هي لم تعد دمج الجزء السفلي المطاطي والجزء الجلدي من الحذاء عن طريق طبقات بسيطة ولكن عن طريق تقنية حديثة أحدثت ثورة في صناعة الأحذية تسمح بتصميم الموديلات الأولى

	التي تكون مقاومة للماء (تقنية صب الحقن)
1973	إنشاء ماركة Timberland ونموذجها الأول للأحذية: الحذاء الأصفر الأصلي: يطلق سيدني شوارتز، وهو أحد ابني ناثان شوارتز ، حذاءً مقاومًا للماء يتميز بميزات محددة ومبتكرة للغاية، وسوف يطلق على هذه الأحذية الرجالية اسم "Timberland" هذا الاسم الذي كان مخصصًا في الأصل لهذا الزوج من الأحذية الصفراء سيصبح في النهاية اسم العلامة التجارية المعروفة في جميع أنحاء العالم اليوم. هذه الأحذية هي الآن أسطورة في تاريخ الموضة وتسمى "Timberland Icon 6 inch Premium Boot" وهي متوفرة الآن بأنواع مختلفة من الجلود والألوان للرجال والنساء والأطفال ، وأصبحت ضرورية لأي شخص ملتزم باتجاهات المدن أو ببساطة يرغب في ارتداء أحذية مريحة مقاومة لعناصر طبيعية.
1979	إنشاء النموذج الأول من أحذية قارب Timberland Boat أحذية عالية الجودة ودرزة صلبة يدوية الصنع، وقاعدة حذاء مطاطية شديد الانصهار، ونظام جلدي بزوايا 360° . بالإضافة إلى بطانة داخلية من الجلد ذات جودة لمزيد من الراحة. ومنذ ذلك الحين طورت العلامة التجارية العديد من نماذج القوارب من هذا النوع بالإضافة إلى نماذج أخف وزناً أخرى مصنوعة من مواد معاد تدويرها وأكثر من ذلك يمكن ارتداؤها في المدينة.
1980	دخول Timberland السوق الأوروبية من بوابة إيطاليا: إيطاليا ، البلد الذي غالباً ما يكون رائداً في الأزياء ، هي أول دولة تفكر حقاً في الحذاء الأصفر تيمبرلاند كنموذج لأحذية الموضة. هذا هو المكان الذي تدخل فيه علامة تيمبرلاند لأول مرة في السوق الأوروبية. فتبع محلات الأزياء الأكثر أناقة في إيطاليا أحذية تيمبرلاند.
1986	أصبح ناثان شوارتز نجل ، سيدني ، المالك الوحيد للشركة العائلية: أصبح سيدني شوارتز ، المتواجد في مجال الأعمال العائلية منذ عدة سنوات ، وخالق حذاء تيمبرلاند الأصفر ، المالك الوحيد للشركة. تفتتح العلامة التجارية أول متجر لها في الولايات المتحدة: في نيويورك ، رود آيسلاند ، تفتتح تيمبرلاند أول متجر لها.
1988	تظهر Timberland في مجال الملابس والاكسسوارات: تشتهر ماركة Timberland بجودتها من الأحذية الجلدية ، وبدأت بتصنيع الملابس والاكسسوارات الجلدية لتوسيع عرض ملابسها للرجال الباحثين عن منتجات مريحة وعملية ومقاومة وأصلية.
1990	تبدأ Timberland في إنتاج حذاء المشي لمسافات طويلة: تقدم تيمبرلاند نماذج لأحذية التنزه في مجموعاتها الخارجية حيث تقوم العلامة التجارية بتطوير أحذية مشي خفيفة الوزن مع قاعدة خارجية مطاطية للثبات والجر. واليوم ، تعمل تيمبرلاند على تطوير نماذج لممارسة رياضة المشي لمسافات طويلة وركوب الدراجات ، بالإضافة إلى أحذية مستوحاة من استخدامها لمزيد من الاستخدام اليومي في المناطق الحضرية أو المناطق ذات الحركة المرورية المنخفضة.
1992	تلتزم شركة Timberland وتطور برنامج مسار الخدمة: تدعم العلامة التجارية المشاركة المدنية لموظفيها من خلال منحهم 16 ساعة إجازة سنوية مدفوعة الأجر للاستثمار في الخدمات لمجتمعهم المحلية.

	وسيطلق على البرنامج اسم "مسار الخدمة" وسيزيد عدد ساعات الإجازات المدفوعة المخصصة للعمل التطوعي من 16 إلى 40 ساعة في عام 1995.
1994	تقوم حركة الهيب هوب بتخصيص الحذاء الأصفر وتجعله رمزاً للأزياء: في الولايات المتحدة ، يتزامن العصر الذهبي للثقافات الحضرية المرتبطة بحركة الهيب هوب مع فترة سيحصل خلالها الفنانون ومعجبيهم على الأحذية الصفراء في تيمبرلاند لإحضارهم إلى الشوارع . وأصبح زوج الأحذية الشهير لا مفر منه بالنسبة للأجيال الشابة من المدن الأمريكية والعالم الكبرى ، مما أدى إلى زيادة مبيعات العلامة التجارية بشكل كبير منذ أن تضاعفت ثلاث مرات بين عامي 1990 و 1994.
1998	جيفري شوارتز يصبح الرئيس التنفيذي لشركة تيمبرلاند: أصبح وريث عائلة سوارتز ، الرئيس السابق للعمليات ، الرئيس التنفيذي لشركة تيمبرلاند.
1999	ظهور مجموعة Timberland Pro : تعرض العلامة التجارية مجموعة جديدة من المنتجات، متينة وعملية ومقاومة. تستخدم ملابس وأحذية Timberland Pro على نطاق واسع وتشتهر بجودتها في قطاعي الصناعة والبناء.
2002	تشدد شركة Timberland المشاركة المدنية والمجتمعية: في الولايات المتحدة ، يسعى البيت الأبيض إلى إقناع "تيمبرلاند" و 19 شركة كبيرة أخرى بتعزيز تطوير المشاركة المدنية ومبادرات التطوع الخاصة بالشركات. ثم تقوم هذه الشركات بإرساء المبادرة التي يطلق عليها اسم "تعزيز الأعمال في أمريكا" وتأكيد رغبتها في بناء مستقبل تتعامل فيه الشركات مع المسؤولية الاجتماعية.
2006	توضح Timberland التزامها بالشفافية الإيكولوجية: تعمل شركة تيمبرلاند على تعزيز عملها للحد من تأثيرها على البيئة. تريد العلامة التجارية أن تكون شفافة قدر الإمكان من حيث تصنيع الأحذية وتقديم عبوات صديقة للبيئة جديدة بالإضافة إلى علامة مسؤولة ترمز إلى علامة "بصمتنا" التي تحدد تأثير تصنيع منتجات Timberland على البيئة. هذا الملصق يطلع المستهلك على الآثار المناخية والكيميائية واستهلاك الطاقة المستخدمة في صنع منتجات Timberland وعدد الأشجار التي تم زرعها في العام السابق.
2008	إنشاء مجموعة Timberland Abington : تخلق Timberland مجموعة من المنتجات الراقية من خلال علامة تجارية جديدة هي Timberland Abington اسم هذا الإبداع الجديد مستوحى مباشرة من اسم الشركة الأولى في عائلة سوارتز التي تسمى شركة أبينجتون للأحذية .توفر موديلات أحذية Abington وملابس Abington راحة فائقة مع مواد فائقة الجودة .تتعاون مجموعة أبينجتون مع الشركات المصنعة المرموقة في مجالها مثل Vibram للمطاط أو Woolrich للصوف، منتجات Timberland Abington نادرة وموزعة بشكل انتقائي. ظهور أول قاعدة حذاء مطاطية خضراء: تعتبر Timberland أول علامة تجارية تقوم بتصنيع وتسويق الأحذية تتكون قاعدتها بشكل كبير من المطاط الأخضر من الإطارات المعاد تدويرها .اليوم، العديد من موديلات الأحذية والأحذية من Timberland Earthkeepers لها قاعدة متينة من المطاط الأخضر المعاد تدويره بنسبة 42٪.

إطلاق مجموعة Timberland Earthkeepers الصديقة للبيئة: Timberland حريصة دائما على تقديم بنود الملابس بما يتماشى مع البيئة والالتزامات البيئية ، العلامة التجارية التي أطلقت رسميا في 2008 مجموعات Timberland Earthkeepers أكثر من مجرد خط إنتاج ، تعتبر Earthkeepers علامة تجارية مسجلة لشركة Timberland ، التي تجسد التزامها وشغفها بإنتاج ملابس وأحذية ذات جودة عالية . تم تصميم المنتجات التي تحمل علامات Earthkeepers من المواد المعاد تدويرها والمواد البيولوجية أو الجلود من المدايح المعتمدة دوليا لأساليبها الصديقة للبيئة.	2011 المجموعة الدولية VF Corp تشتري Timberland من عائلة سوارتز: شركة VF Corp ، المتخصصة في قطاع الملابس والمنسوجات ، اشترت شركة Timberland من عائلة Swartz في عام 2011. تمتلك مجموعة VF ماركات عالمية في عالم الأزياء والعالم الخارجي مثل: The North Wrangler and Lee, Napapijri, Eastpack, Vans, Face إن حقيقة امتلاك مجموعة VF لشركة Timberland تسمح لها بتصميم مجموعات أكثر تطوراً وغنىً وتكيفاً مع جميع الاستخدامات بفضل نقل التقنيات والمهارات والمعرفة بين جميع هذه العلامات التجارية المعترف بها لجودة منتجاتها.
افتتاح متجر Timberland de Nantes Atlantis: تتوسع شبكة متاجر Timberland France بفتح بوتيك جديد في Nantes في مركز التسوق Atlantis ، وهو الأكبر في المنطقة، تم افتتاح متجر Timberland في نانت أتلانتس على شكل امتياز في نوفمبر 2012 ، وهو يقدم الآن مجموعة واسعة من أفضل مجموعات الملابس والأحذية.	2012 افتتاح www.timberland-shop.fr ، أول موقع فرنسي 100٪ مخصص لعلامة Timberland: في ربيع عام 2013 ، يبدأ متجر Timberland في نانت في البيع عبر الإنترنت، ويعتبر موقعه المعتمد هو أول موقع فرنسي مخصص حصرياً لشراء منتجات Timberland عبر الإنترنت حيث يقدم عبر الإنترنت فقط مجموعات متجر نانت أتلانتس ، ويتم تسليمها في أي مكان في فرنسا خلال يومين إلى ثلاثة أيام. كما يقدم لعملاء نانت خدمة Click و Collect فريدة تسمح لهم بشراء منتجات Timberland على الإنترنت 7/24 واستلامها مجاناً في المتجر. تحتفل ماركة Timberland ونموذجها الأيقوني بأربعين سنة: يحتفل الحذاء الأسطوري Timberland Icon Yellow Boot بذكره الأربعين ، ويحتفل عام 2013 بعيد ميلاد تيمبرلاند. وللمناسبة ، تقوم أسواق Timberland بطرز الأحذية والأحذية المصنوعة من الجلد الفاخر الذي يكرس مظهره ولونه للاحتفال بهذه الذكرى مع منتجات استثنائية وتباع فقط للمناسبة.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

<https://www.timberland-shop.fr/content/15-timberland-historique>

2. آليات الاستجابة الاجتماعية لشركة Timberland: تعتمد الشركة في قيامها بدورها الاجتماعي مجموعة من النظم والسياسات أهمها:

- التعيين من البيئة المحلية وبخاصة في المناصب العليا وذلك كجزء من مسؤولية الشركة تجاه البيئة المحلية على الرغم من كونها مؤسسة متعددة الجنسيات، فمثلا بمنطقة نيوهامبشاير بالو.م. أين توجد الشركة الأم، نجد أنها تعتمد على المديرين من ذوي الخبرة أكثر من سبع سنوات بنسبة 100% من المنطقة نفسها، وفي إنجلترا ما نسبته 21% في حين في سنغافورة نسجل نسبة 9% وهي مناطق رئيسية للشركة.
- الالتزام الاقتصادي والأخلاقي في دفع الأجور للموظفين، فهي لا تكتفي بتقديم أجور جيدة فقط وإنما متميزة عن متوسط أجور العاملين بالبيئة محل النشاط. فمثلا أجور عاملها بالو.م. أبلغ نسبة 177.7% من متوسط أجور العاملين بالبيئة المحلية.
- للشركة فلسفة فيما يخص الإدارة العليا والتنفيذية والموظفين، من سياسة الإدارة العليا في السعي إلى تحقيق تغيير إيجابي في المجتمع، وعدم توظيف أي شخص لا يهتم بالخدمة المجتمعية، وتخصيص يوم للخدمة العامة للموظفين وإنشاء مراكز لخدمة البيئة.
- الاهتمام بقضية زيادة الحرارة في العالم بإنشاء مركز للأبحاث في هذا الخصوص، والتبرع بالأحذية والألبسة الرياضية للعاملين باليوم العالمي للأرض.
- توجه الشركة نحو التنوع في العمالة من الجنسين ومختلف الجنسيات.
- توجه الشركة نحو إدارة النفايات بتخفيض المواد المضرة في تعاملاتها وإنتاجها وتخفيض استهلاك الطاقة والمياه، وتقليل اعتمادها على الطاقة غير النظيفة، وتدوير 100% من مخلفات الشركة.
- توجه الشركة نحو مساعدة الموظفين وأفراد المجتمع من خلال منح القروض للموظفين وتشجيع المشروعات الصغيرة حتى لغير موظفيها، وتمويل برامج محو الأمية للدول الأقل تعليما، وكذا برامج توعوية في تربية الأطفال والتعامل مع الأزواج ومشاكل الحياة.
- تخفيض مخلفات الشركة من الكربون الضار المستخدم في نقل المنتجات.

– مشاركة الشركة في الأنشطة المجتمعية كتوزيع المنتجات مجاناً على المدارس والنوادي في المناطق الفقيرة وتمويل المستشفيات وبناء الملاعب وتطوير المناطق (4 مناطق حول العالم).

3. نتائج الاستجابة الاجتماعية لشركة Timberland: من أهم الانجازات التي حققتها هذه الشركة في مجال الأعمال والمسؤولية الاجتماعية نجد:

- حصلت على ترتيب متقدم في قائمة الشركات الكبرى في أمريكا لمدة 8 سنوات.
- حصلت على المركز السادس في قائمة الشركات الأكثر أخلاقية في التعامل مع المواطنين.
- انضمت إلى قائمة مجلة Fortune الأمريكية عن أفضل شركة يمكن العمل فيها لمدة 9 سنوات.
- حصلت على جائزة التميز في العمل التطوعي لعام 2006.
- تعتبر من أكثر الشركات استقراراً في أسواق الأسهم العالمية.
- انضمت لمدة ثلاث سنوات متتالية في قائمة أفضل مائة شركة يمكن أن تعمل فيها الأم العاملة.
- تم اختيارها في قائمة مجلة Fortune لأكثر الشركات الأمريكية في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- يبلغ حجم العاملين في الشركة حول العالم 23000 عامل.
- يصل عدد المصانع التي تنتج من خلالها الشركة 497 مصنع في 35 دولة وأكثر الدول التي تتواجد فيها الشركة هي الصين بعدد 103 مصنع وأقل الدول هي السلفادور وسويسرا وفنزويلا والفلبين بمصنع واحد في كل دولة.
- حصولها على جائزة البيئة النظيفة لأكثر من سنة.
- الاستفادة من 80% من المخلفات في نفس الشركة
- نلاحظ من خلال ما سبق أن الشركة وبفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية قد حققت مزايا مهمة من خلال توسعها في مناطق متعددة وحصولها جوائز وتقديرات مهمة جعلت منها رائدة في سوق الأعمال.⁶ (سيد محمد جاد الرب، 2010)

خاتمة عامة

إن تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية وتقديم الاستجابة الكافية يتطلب منها الاهتمام بكل الأطراف ذات المصلحة في نشاطاتها وإنتاجها من عملاء وموردين ومجتمع وموظفين بالإضافة إلى البيئة وهذا ما تشمله أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

1. نتائج الدراسة: من خلال ما تم طرحه في دراستنا خلصنا إلى جملة من النتائج منها ما هو متعلق بآليات تحقيق الاستجابة الاجتماعية للمنظمات والأخرى متعلقة بالانعكاسات الإيجابية لهذه الاستجابة:

– آليات تحقيق الاستجابة الاجتماعية للمنظمات: يمكن للمنظمة أن تؤدي دورها الاجتماعي على أكمل وجه بالتركيز على كل النشاطات التي يعني بها كل الأطراف ذوي المصلح من موظفين وعملاء ومجتمع وبيئة وهذا ما التمسناه في نشاطات شركة Timberland، فالمنظمات بصفة عامة إذا ما أرادت تبني المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها ومنتجاتها عليها أن تقدم منتجات لا تضر بالمستهلك ولا البيئة وأن تمنح لعمالها فرصة للمساهمة في النشاطات المجتمعية المختلفة، كما لا بد وأن تبادر في الأعمال التطوعية وأن تساهم في إجراء الأبحاث والدراسات التي تخدم المجتمع وتحقق له التنمية وتكفل له الحماية. وفيما يلي أهم الأنشطة التي يمكن الاهتمام بها عند الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

- الممارسات التسويقية؛
- الممارسات ذات العلاقة بالمنتج؛
- تعليم وتدريب العاملين؛
- البيئة وتنميتها والحفاظ عليها؛
- تنمية العلاقات مع العاملين؛
- تحقيق العدالة؛
- توفير بيئة عمل آمنة؛
- ممارسة تصرفات أخرى؛
- نشاطات أخرى كالقيام بالأعمال الخيرية.

– الانعكاسات الإيجابية للاستجابة الاجتماعية للمنظمات: إن نشاطات المسؤولية الاجتماعية أصبح في الوقت الراهن مصدر من مصادر اكتساب ميزة تنافسية تجعل المنظمة في وضعية أفضل فتكتسب زبائن أكثر وتحقق أرباحاً أكبر، ناهيك عن ما تحصل عليه من جوائز وإشادات من هيئات ومنظمات دولية.

2. التوصيات: من خلال الدراسة والنتائج المتوصل إليها ومن خلال تتبع تطور شركة Timberland ومساهماتها الاجتماعية والنتائج التي والمزايا التي حققتها نقترح التوصيات التالية:

– اعتبار الممارسات والبرامج الاجتماعية التي تتبناها المنظمات هي استثمار له عائد حقيقي يمكنها من التوسع وكسب حصة أكبر من السوق وليس تكلفة تؤثر على أرباحها.

– النتائج المتوقعة تحقيقها من الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لن تتحقق من شاطئ واحد وفترة معينة بل تتطلب المواصلة والاستمرارية والنتائج تكون على المدى الطويل. أي منافع ومزايا النشاطات الاجتماعية هدفاً طويلاً الأمد يتحقق مع الاستمرار والمواصلة في أداء الدور الاجتماعي بأبعاده الأربعة.

– أخذ العبرة من المؤسسات الدولية والتي تلتزم من المسؤولية الاجتماعية على غرار شركة Timberland والتي تعتبر إدارة فاعلة تعتمد إستراتيجية المبادرة التطوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية فقد اعتمدت سياسات ونظم ونشاطات مختلفة شملت عناصر مختلفة وأطراف متعددة فحصلت على مزايا مكنتها من تحقيق مراكز ريادية من بين مؤسسات مختلفة.

– يمكن لأي منظمة أن تتدرج في تبنيها للمسؤولية الاجتماعية حتى تصبح إدارتها إدارة مبادرة، وليس بالضرورة المبادرة مباشرة، فتترك أولاً استراتيجية الممانعة وتتوجه للاستراتيجية الدفاعية بمساهمة محدودة ثم تساهم أكثر من خلال تبني إستراتيجية التكيف ولا تتوقف عندها بل تستمر وتحاول أن تأخذ زمام المبادرة فب الأنشطة الاجتماعية.

– ضرورة الاهتمام بإنشاء مراكز للبحوث والتطوير أو المساهمة على الأقل في البحوث التي تعد حول القضايا التي تهم البيئة والمجتمع.

قائمة المراجع

1. Arcuie B. Caroll, Ann K. Buchholtz, **Business & Society (Ethics And Stakeholder Management)**, 7e, Cengage Learning, Mason, USA, 2009.
2. Carroll, A.B, **The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders**, Business Horizons, July–August, 1991.
3. Carroll, A.B, **A three-dimensional conceptual model of corporate social performance**, *Academy of Management Review*, 1979.
4. <https://www.timberland-shop.fr/content/15-timberland-historique>
5. ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
7. زيارة فريد فهي، وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، فيفري 2012، ص ص 3-4.
9. سيد محمد جاد الرب، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤوليات الاجتماعية في مؤسسات الأعمال المعاصرة، دار الكتب المصرية، مصر، 2010، (بتصرف).

الهوامش:

- ¹ ثامر البكري، التسويق (أسس ومفاهيم معاصرة)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 232-233.
- ² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص 96.
- ³ زيارة فريد فهي، وظائف منظمات الأعمال (مدخل معاصر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 273.
- ⁴ عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، فيفري 2012، ص ص 3-4.
- ⁵ هدير محمد، أغلى ماركة في العالم " تمبرلاند " Timberland [على الخط]، متاح على : <https://www.almrsal.com/post/258198>، اطلع عليه يوم: 2018/12/10.
- ⁶ انظر: سيد محمد جاد الرب، الأخلاقيات التنظيمية والمسؤوليات الاجتماعية في مؤسسات الأعمال المعاصرة، دار الكتب المصرية، مصر، 2010، ص ص 469: 477 (بتصرف).