

الملتقى الافتراضي الأول حول: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر

بين الواقع = والمأمول.

المركز الجامعي الحاج موسى أق اخموك بتامنغست

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مخبر العلوم والبيئة

عنوان المداخلة: ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات الكبيرة، تجربة "TOYOTA"
محور المداخلة: المحور السادس: التجارب الدولية في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.

من إعداد:

الباحث: بوخاتم لخضر

الرتبة: طالب دكتوراه

الجامعة: جامعة الجزائر 3

الكلية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

البريد الإلكتروني: boukhatem.lakhdar@univ-alger3.dz

ملخص:

في العقود الأخيرة أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يلقى اهتماما كبيرا على كافة الأصعدة، واتجهت المنظمات بكل قوة لتبني هذا المفهوم لما له من تأثير كبير على سمعة وتنافسية المنظمات على المستوى المحلي والدولي، وهدفت هذه الدراسة لتعرف على واقع وممارسات المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات الكبيرة من خلال التعرف على تجربة المنظمة اليابانية "TOYOTA" وتوصلت الدراسة إلى أن "TOYOTA" تمتلك نموذج مميز في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ينطلق من البيئة الداخلية نحو البيئة الخارجية وذلك من خلال الاهتمام بكافة أصحاب المصالح.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، المنظمات الاقتصادية، TOYOTA.

Abstract:

In recent decades, the issue of corporate social responsibility has received great attention at all levels, and The organizations tended with full force to adopt this concept because of its great impact on the reputation and competitiveness of organizations at the local and international level, This study aimed to know the reality and practices of social responsibility by organizations by getting acquainted with the experience of the Japanese organization "TOYOTA", The study concluded that "TOYOTA" has a distinct model in the application of social responsibility that stems from the internal environment towards the external environment, through concern for all stakeholders.

Keywords: social responsibility, economic organizations, TOYOTA.

1. مقدمة:

1.1. تمهيد

قامت فكرة ونشأة المنظمات الاقتصادية على خدمة المجتمعات التي تنشط فيها من أجل تحقيق الأرباح كهدف أول ورئيسي، هذه العلاقة تطورت مع مرور الزمن حيث أصبحت العلاقة بين المنظمات والمجتمع بكافة مكوناته أكثر ترابطا وعمقا، ولم تعد قائمة على تحقيق الأرباح فقط، ومع منتصف القرن الماضي ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليؤطر هذه العلاقة ويجعلها أكثر رسمية واستراتيجية مقارنة بما كانت عليه في السابق.

حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية تأخذ حيزا كبيرا من اهتمامات الباحثين وارتفعت الأوراق العلمية والبحثية التي تناولت هذا الموضوع بشكل كبير، كما أصبحت تلقى اهتمام كبير من قبل المنظمات سواء كانت كبيرة أو حتى المتوسطة والصغيرة، في مختلف عملياتها وأنشطتها وذلك لما لها من تأثير كبير على صورة وسمعة المنظمات، فالمسؤولية الاجتماعية في العقود الأخيرة أصبحت تشكل التزام من قبل المنظمات نحو المجتمع من خلال المساهمة في التنمية المحلية، المحافظة على البيئة، تحسين من جودة حياة الأفراد وغيرها من المجالات الأخرى، ومع اشتداد حجم المنافسة وانفتاح الأسواق العالمية على بعضها البعض أصبحت المسؤولية الاجتماعية تمارس بطرق مختلفة ومتنوعة.

2.1. الإشكالية:

تعتبر "TOYOTA" من أبرز المنظمات على الساحة الدولية في صناعة المركبات ومع انتشارها في مختلف الدول العالم أصبحت "TOYOTA" ملزمة بتبني نموذج متكامل للمسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمعات التي تنشط فيها، ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تطبق "TOYOTA" المسؤولية الاجتماعية في المجتمعات التي تنشط فيها؟

وللإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟ وما هي أهميتها؟
- ماهي مكونات المسؤولية الاجتماعية؟ وما هي أبرز مقاربتها؟
- ماهي أبرز الممارسات المعتمدة من قبل "TOYOTA" في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية؟
- ماهي أبرز الأليات التي يتم اعتمادها من قبل "TOYOTA" في تنفيذ المسؤولية الاجتماعية؟

3.1. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على المسؤولية الاجتماعية والتي أصبحت في العقود الأخيرة تلقى اهتماما كبيرا، كما تعرض هذه الدراسة تجربة لواحدة من أكبر المنظمات على صعيد العالمي في ممارسة المسؤولية الاجتماعية وكيفية تجسيدها على أرض الواقع.

4.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على أبرز المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين من مستوى وجودة الحياة وتحقيق التنمية المستدامة؛
- تقديم نموذج عالمي لتبني المسؤولية الاجتماعية.

5.1. منهج الدراسة:

من أجل محاولة التعرف على مختلف جوانب هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم تقديم شرح نظري لمختلف مفاهيم المسؤولية الاجتماعية، ومن ثم تم جمع البيانات والمعطيات الخاصة بالدراسة الحالة والمتعلقة بممارسة منظمة "TOYOTA" للمسؤولية الاجتماعية ومن ثم عرضها بأسلوب أكاديمي ومنهجي.

هيكل الدراسة:

من أجل الإحاطة بمختلف الجوانب والأطر لهذه الدراسة، والإجابة على الإشكالية ومختلف الأسئلة الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة إلى محورين، حيث خصص المحور الأول للإطار النظري للتعريف بمختلف أساسيات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، فيما خصص المحور الثاني لدراسة التطبيقية والتي كانت حول تطبيق "TOYOTA" للمسؤولية الاجتماعية كأحد التجارب الدولية الناجحة، فيما تم عرض أبرز نتائج التي توصل إليها في خاتمة الدراسة.

2. المحور الأول: الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

1.2.1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية: يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من بين المواضيع الحديثة نسبيا في عالم الإدارة والمنظمات، ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على أبرز أساسيات هذا المفهوم وذلك على النحو التالي:

1.2.2.1 نشأة المسؤولية الاجتماعية: في العقود الأخيرة شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين، الأفراد والمنظمات، وجاء هذا الاهتمام للدور الكبير الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تأثير على مختلف جوانب الحياة الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، السياسية وحتى على صورة وسمعة المساهمين في نشاطات المسؤولية الاجتماعية، ويعود ظهور هذا المفهوم لأول مرة مع منتصف الثاني للقرن العشرين وبتحديد سنة 1953 أين قدم "Bowen" كتابه الذي حمل العنوان " Social Responsibilities of the Businessman." حيث روج الكاتب لضرورة مساهمة رجال الأعمال في النهوض بالمجتمع (Garriga & Mele, 2004, p. 51)، ومنذ ذلك الحين أصبح ينظر لمفهوم المسؤولية الاجتماعية سواء كموضوع علمي أكاديمي أو على المستوي العملي الميداني بمزيد من الاهتمام، وارتفعت المساهمة العملية في هذا المجال عبر عديد الباحثين بشكل متتالي وكبير، ويعد المفكر الأمريكي "M. Friedman" من أشهر الباحثين المعتمدين للفكر الرأسمالي الذين كتبوا في مجال المسؤولية الاجتماعية وعبر مقاله الذي حمل عنوان "The social responsibility of business is to increase its profits." "المسؤولية الاجتماعية للأعمال لزيادة الأرباح" قال الباحث أن المسؤولية الاجتماعية تقع على عاتق الأفراد وليس على المنظمات، فالفرد هو من يتحمل المسؤولية باعتباره شخص حقيقي أما المنظمة فهي شخصية معنوية لا تتحمل شيء، لهذا يجب على المسيرين عدم انفاق موارد المنظمات على أعمال خيرية بل عليهم أن يركزوا على زيادة الأرباح لصالح الملك وحملة الأسهم (Friedman, 2007, p. 173)، وجاءت هذه الأفكار لكي توسع النقاش بشكل أكبر على من يتحمل المسؤولية الاجتماعية الأفراد أو المنظمات، واستمر تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بتطور الأعمال وحملت عديد الأسماء على غرار مواطنة المنظمات، استدامة المنظمات (Garriga & Mele, 2004, p. 51)، وجدير بالذكر أن المسؤولية الاجتماعية ورغم العدد الكبير من الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع مازالت تلقى نقاشات كبيرة ودراسات متنوعة سواء من طرف الأفراد أو حتي الهيئات الدولية.

2.2.2.2 تعريف المسؤولية الاجتماعية: يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية من عديد الجهات سواء كانوا

فرد أو حتي هيئات ويمكن تناول أبرز التعريفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

- تعريف مجلس الأعمال العالمي لتنمية المستدامة (WBCSD): تمثل المسؤولية الاجتماعية التزام مستمر من قبل المنظمات نحو المجتمع؛ وذلك بتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في تحسين الاقتصاد والتنمية مع تحسين من مستوى جودة الحياة بالنسبة للعمالة بشكل مستمر (Hopkins, 2014, p. 2).

- حسب الاتحاد الأوروبي: هي عبارة على مفهوم تقوم بموجبه الشركات بدمج الاهتمامات البيئية والاجتماعية في أعمالها التجارية على أساس تطوعي والمساهمة في تأثير في المجتمع بشكل إيجابي (Hopkins, 2014, p. 2)

- يعرفها Anderson: بأنها عملية التوسع في تحقيق الفائدة من النطاق الضيق الذي يشمل المنظمة إلى النطاق الواسع ليشمل الأفراد والمجتمع الذي تنشط فيه، وتصرف بشكل أخلاقي نحو البيئة والأجيال المستقبلية. (Dahlsrud, 2008, p. 11)

- حسب Foran: هي مجموعات الممارسات والسلوكيات التي توجه المنظمة نحو القوى العاملة لديها، والبيئة التي تنشط فيها والمجتمع المدني لتحقيق تأثير إيجابي والمساهمة في تحسين جودة الحياة. (Dahlsrud, 2008, p. 10)

من خلال التعاريف الواردة نلاحظ أن هناك تنوع كبير في النظر لمفهوم الاجتماعية من خلال الأبعاد المكونة لها، ولكن يلاحظ أن اغلب التعريفات قد ركزت على أن المسؤولية الاجتماعية هي عملية تطوعية من الطرف المنظمات تهدف إلى إحداث تأثير في المجتمع التي تنشط فيه.

3.2.2. أهمية المسؤولية الاجتماعية: للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء كان ذلك بالنسبة لمنظمة أو حتي للمجتمع ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال ما يلي:

أ- **أهمية بالنسبة للمنظمات:** إن المنظمات تطبق المسؤولية الاجتماعية ليس فقط لمساعدة المجتمع الذي تنشط فيها على تحقيق التنمية بل أيضا تسعى لتحقيق مجموعة من المصالح وراء ذلك، فالمسؤولية الاجتماعية تستعمل كأداة لتحسين صورة وسمعة المنظمة في البيئة التي تنشط فيها وتحسين العلاقة مع مختلف أصحاب المصالح على غرار الزبائن، الجمعيات، الهيئات، (Soroka & Mazurek-Kusiak, 2014, p. 118) وتلعب المسؤولية الاجتماعية دورا كبيرا في زيادة من تنافسية المنظمة عبر جلب فوائد عديدة لمنظمة على غرار زيادة القدرة في الحصول على مصادر تمويل متنوعة والفوز بصفقات وأعمال داخل البيئة التي تنشط فيها، وتشير الدراسات أن المنظمات التي تخصص جزء من أموالها للقيام بالمسؤولية الاجتماعية هم الأكثر عرضة لزيادة ثقة من العملاء ومختلف أصحاب المصالح المتنوعين؛ وهذا ما ينعكس

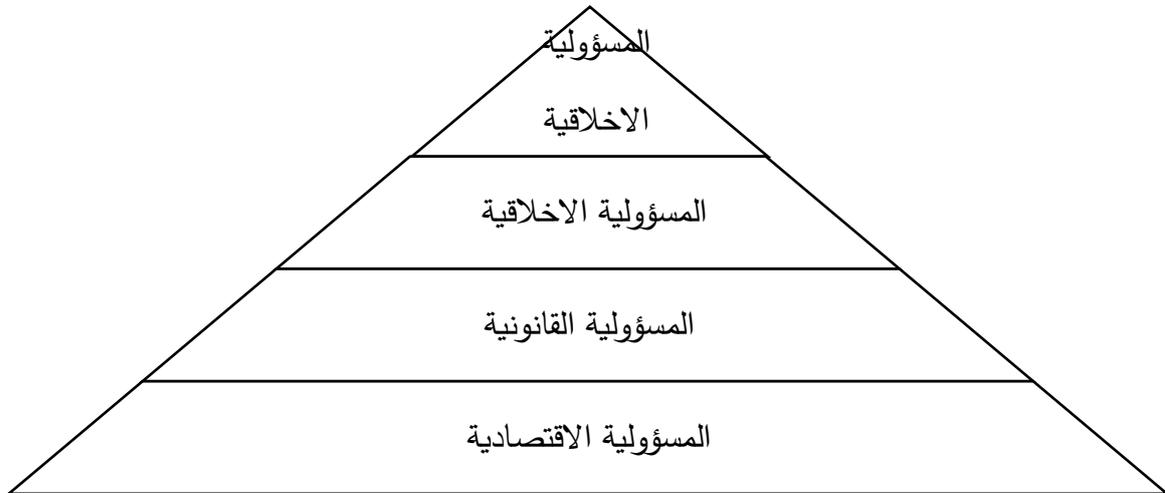
أيضا على منتجات وخدمات التي تصبح أكثر رواجاً، تقدمها فيتحسن وهذا بدوره ما ينعكس على الأداء المالي والقيمة السوقية لمنظمة على المدى البعيد. (Kavaliauskėa & Stancikasb, 2014, p. 797).

ب- أهمية المسؤولية الاجتماعية للمجتمع: تلعب لمسؤولية الاجتماعية للمنظمات دورا مهما في تحسين وازدهار الحياة العامة للمجتمعات وذلك على كافة الأصعدة، فعبء المسؤولية الاجتماعية يستفيد المجتمع من مجموعة خدمات متنوعة على غرار مشاريع صحية وتعليمية، كما يستفيد المجتمع من الدعم المادي والمعنوي لمختلف الجمعيات والهيئات، وتضمن المسؤولية الاجتماعية للمجتمع حماية البيئة من التلوث ودعم الجهود التي تتأدي باستخدام الموارد الطبيعية بشكل يضمن استدامتها وتشجيع على استعمال المواد القابلة لإعادة التدوير، ويتفق أغلب الباحثين على أن المسؤولية الاجتماعية عبر مختلف أنشطتها تساهم في تحسين من جودة الحياة العامة للمحيطين بها بشكل عام وخاصة القوى العاملة لديها عبر التكفل بهم وبأسرهم.

في العقود الأخيرة أصبحت المسؤولية الاجتماعية تمثل عامل مهما في تحقيق التفوق والتميز بالنسبة لمنظمة سواء من ناحية المعنوية أو حتي المالية، كما أنها أصبحت تمثل محورا استراتيجيا في تحسين من مختلف جوانب الحياة للمجتمع المحلي.

3.2 مكونات المسؤولية الاجتماعية: يختلف عديد الباحثين في النظر للمسؤولية الاجتماعية وهذا الاختلاف انعكس بشكل مباشر على مستوى المكونة لهذا المفهوم، ويعتبر نموذج "Carroll" من أشهر النماذج التي وصفت مكونات المسؤولية الاجتماعية ويمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم(1): هرم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات



Source: Carroll, A. B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons 34(4), p42.

ويمكن توضيح ما ورد في الشكل السابق على النحو التالي: (Carroll, 1991, pp. 41-42)

- **المسؤولية الاقتصادية:** على مدار التاريخ تم انشاء المنظمات الاقتصادية لتوفير السلع والخدمات للمجتمع مقابل تحقيق الربح كحافز أساسي، وتعتبر المسؤولية الاقتصادية أساس تحقيق المسؤوليات الأخرى حيث لا يمكن للمنظمات تحقيق المسؤوليات الأخرى في حال لم تكن مربحة.
- **المسؤولية القانونية:** على المنظمات أن تمارس أعمالها وفقا للقوانين التي تنظم الحياة الاقتصادية داخل المجتمع الذي تنشط فيه، ويعد الامتثال للقوانين أمر تنظيميا واخلاقيا بين المنظمات والمجتمع أو ما يمكن التعبير عنه بالعقد الاجتماعي، ويتم تنفيذ المسؤولية القانونية من خلال احترام القوانين وتقديم السلع والخدمات وفقا لما نصت عليه المتطلبات القانونية.
- **المسؤولية الأخلاقية:** يمثل هذا البعد قدرة المنظمة على الابتعاد على الممارسات المحضورة من قبل المجتمع حتي وإن لم يتضمنها القانون، ويعتبر هذا البعد من اصعب الابعاد في عملية التنفيذ حيث عادة لا يكون محدد بدقة، فالمسؤولية الأخلاقية تشير إلى قدرة المنظمات على الالتزام وتنفيذ الاعمال بما يتوافق مع الضوابط والسلوكيات العامة المنتشرة في المجتمع.
- **المسؤولية الخيرية:** تشير المسؤولية الخيرية لمجموعة الاعمال الصادرة من المنظمة والتي تستجيب لتوقعات المجتمع، والتي تهدف إلى تعزيز رفاهية المجتمع، وتشمل هذه المسؤولية دعم مختلف مكونات المجتمع من جمعيات، هيئات ومؤسسات في عديد المجالات سواء كانت تعليمية، صحية وغيرها، وما يميز المسؤولية الخيرية أنها تكون بشكل تطوعي.

4.2. مقاربات المسؤولية الاجتماعية: شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عديد المقاربات والنظريات والتي حملت مجموعة من الاختلافات، ويمكن توضيح أبرز النظريات التي تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية على النحو التالي:

1.4.2. نظرية المساهم "Sharholder": تمثل هذه النظرية المدرسة النيوكلاسيكية حيث تميل أفكار المكونة لهذه النظرية لرفض المسؤولية الاجتماعية كعمل خيري، ويعتبر "Friedman" من أبرز المنظرين لهذه النظرية، ويرفض المفكر الأمريكي المسؤولية الاجتماعية في شكلها التطوعي حيث يرى أنها تشكل عبئ على المستثمرين (Windsor, 2006, p. 103)، ويرى أنصار هذه النظرية أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تتم من خلال العمل على تعظيم المردودية والربحية لفائدة المساهمين (ضيافي، 2010، صفحة

2.4.2. نظرية أصحاب المصالح "Stakeholders": وتعتبر من أشهر النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية حيث بدأت في ظهور مع بداية منتصف الثمانينات القرن الماضي بالتزامن مع بروز أعمال "Friedman"، حيث جاءت هذه النظرية لتفسر المسؤولية الاجتماعية لمنظمة من خلال الأطراف التي تتعامل مع المنظمة سواء كان ذلك بشكل مباشر (العمال، المساهمون، المؤسسات المالية، الزبائن، الموردون وغيرهم) أو بشكل غير مباشر (الجمعيات، الهيئات، السلطات المحلية والحكومية)، حيث يتوجب على المنظمة أن تقدم الرعاية والاهتمام المناسب لمختلف أصحاب المصالح كل بما يتوافق مع أهدافه ومصالحه والمساهمة في اشباع الحاجيات المتنوعة، فحملة الأسهم مثلا وهم من أصحاب المصالح التقليديين يبحثون على تعظيم الأرباح وهنا يجب على المنظمة أن تهدف إلى زيادة الأرباح والعمل على توسع، بينما ترغب الجمعيات مثلا والتي تعتبر مكون أساسي في فئة أصحاب المصالح الغير مباشرين في الحصول على مساعدات مالية ولوجستية لتحسين من رفاهية المجتمع، وتعتبر نظرية المصالح هي النظرية أكثر رواجاً لدى الباحثين حيث من خلال مختلف الابعاد الشكلية لها يتم الحكم على جودة المنظمة في استعمال المسؤولية الاجتماعية. (Jamali, 2008, p. 217).

5.2. علاقة المسؤولية الاجتماعية ببعض المفاهيم الأخرى: ترتبط المسؤولية الاجتماعية بعدد المواضيع والمفاهيم الأخرى ومن خلال هذا العنصر من الدراسة سيتم استعراض علاقة المسؤولية الاجتماعية مع أبرز المواضيع على النحو التالي:

1.5.2. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة: يعتبر مفهوم التنمية المستدامة من المفاهيم القديمة نوعاً ما حيث تعود استخدامات هذا المفهوم على القرن الثامن عشر، وكانت استعمالات هذا المفهوم تتمحور بشكل أساسي حول البيئة والحفاظ على الأشجار، وتعرف التنمية المستدامة بأنها العملية التي تقوم على تلبية الحاجيات للأجيال الحالية دون المساس بحاجيات الأجيال القادمة من خلال الاهتمام بكافة مجالات الحياة (Bhagwat, 2011, p. 6)، وتهدف التنمية المستدامة لتحقيق أفضل استخدام واستغلال لمختلف الموارد في المجالات الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية، وغيرها، ومن هنا تظهر قيمة ودور المسؤولية الاجتماعية كمدخل رئيسي في تحقيق التنمية المستدامة، فالمنظمات عندما تنفذ المسؤولية الاجتماعية فإنها تساهم في تجسيد التنمية المستدامة على أرض الواقع، فمثلاً المنظمات التي تهتم بدعم الجمعيات البيئية وتقوم باستغلال الموارد الطبيعية بشكل فعال بعيداً عن الهدر فإنها تدعم جهود تنفيذ التنمية المستدامة، وكلما ساهمت المنظمات في تحسين من الوضع الاقتصادي وتوفير فرص عمل للمجتمع التي تنشط فيه كلما ساعد ذلك في تقليل من مستويات البطالة ومعدلات الفقر، وتعتبر البطالة والفقر من أهم التحديات التي تواجه التنمية

المستدامة، وتدعم المسؤولية الاجتماعية جهود التنمية المستدامة فيما يتعلق بتوفير أفضل الظروف لتقديم الخدمات الصحية والتعليمية لصالح المجتمعات، وبشكل عام تتقاطع المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في عديد الأهداف والأنشطة، ويعتبر كثير من الباحثين أن أفضل طريقة تساهم بها المنظمات في تحقيق التنمية المستدام تكمن في تبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية كجزء مهم من الاستراتيجية العامة التي يتم اتباعها.

2.5.2. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: تمثل أخلاقيات العمل واحد من أهم المواضيع التي أصبحت تأخذ اهتمام الباحثين في العقود الأخيرة لما لها من تأثير كبير على القوة التنافسية عبر التأثير في صورة وسمعة المنظمة لدى مختلف مكونات البيئة التي تنشط فيها، وتعرف أخلاقيات العمل بأنها مجموعة الممارسات والسلوكيات التي يتم ممارستها من قبل الأفراد والمنظمات والتي تميز بين الخطأ والصواب (مقدم، 2014، صفحة 93)، ومن خلال التعريف يتضح لنا أن هناك علاقة وطيدة بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاق العمل، حيث تشكل أخلاق العمل محورا أساسيا في منظومة المسؤولية الاجتماعية لمنظمة، فالمنظمة مسؤولة من ناحية الأخلاقية أمام تلبية حاجيات مختلف أصحاب المصالح الداخليين أو الخارجيين (Goela & Ramanathan, 2014, p. 51)، فمثلا المنظمة ملزمة من ناحية الأخلاقية أن تحقق أعلى أرباح ممكنة لصالح المساهمين ولكن هذا لا يجب أن يحدث على حساب العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار خيالية، كما يجب أن تتنافس المنظمة في إطار قانوني وأخلاقي وأن لا تنتهج أساليب غير شرعية، فأخلاقيات العمل تحت المنظمة على تبني المسؤولية الاجتماعية، وهذه الأخيرة تقوم على تبني الأخلاق كبعد أساسي في كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها، وبالتالي يمكن القول بأن هناك انسجام وتداخل كبير بين المفهومين سواء من ناحية النظرية أو حتى من ناحية التطبيقية على أرض الواقع.

3.5.2. المسؤولية الاجتماعية والحوكمة: يقترن مفهوم الحوكمة كثيرا بالمسؤولية الاجتماعية، وينظر عديد الباحثين في المجال على أن الحوكمة تمثل صورة من صور المسؤولية الاجتماعية، وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OCED"، الحوكمة بأنها عبارة على نظام ونهج يحدد العلاقة بين الإدارة والمساهمين ومختلف تشكيلات الأخرى من أصحاب المصالح، ومع ظهور الفضائح المالية التي هزت عدد كبير من المنظمات على الصعيد العالمي، تعززت قيمة تبني الحوكمة في إطار المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والمستثمرين وحماية مختلف حقوق وأصحاب المصالح، كما بات من الضروري زيادة من هامش الشفافية عبر تحقيق مبداء الإفصاح للبيانات المختلفة لكافة المعنيين بالأمر بالطريقة المناسبة وفي الوقت

المناسب، (Sahut, Peris-Ortiz, & Teulon, 2019, p. 902) وتساهم الحوكمة في نجاح تطبيق المسؤولية الاجتماعية خاصة في يتعلق بالجوانب المالية والممارسات الإدارية.

3. المحور الثاني: الدراسة التطبيقية: من خلال هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية في منظمة "TOYOTA"، والتي تعتبر من أكبر الشركات في العالم في مجال صناعة المركبات بشكل عام والسيارات بشكل خاص.

1.3. التعريف بالمنظمة: بدء تاريخ "TOYOTA" مع نهاية القرن التاسع عشر في قارة آسيا وبالتحديد في دولة اليابان، حيث تم تأسيسها عن طريق "Sakichi Toyoda" وكانت تنشط في مجال صناعة النسيج على المستوى المحلي، وبعدها وعن طريق "Kichichiro Toyoda" والذي يعتبر ابن المؤسس قام بتغيير نشاط المنظمة إلى الاستثمار في صناعة السيارات وجاءت هذه الفكرة بعد زيارات قام بها إلى أمريكا وأوروبا حيث كان يرى أن صناعة السيارات ستشكل مستقبل كبير في مجال الصناعة، وتعتبر "TOYOTA" حاليا من أكبر المنظمات في مجال صناعة المركبات والأكثر تنوعا وانتشارا في العالم بقيمة تتجاوز 42 مليار دولار أمريكي (Gabriel, 2020, p. 106).

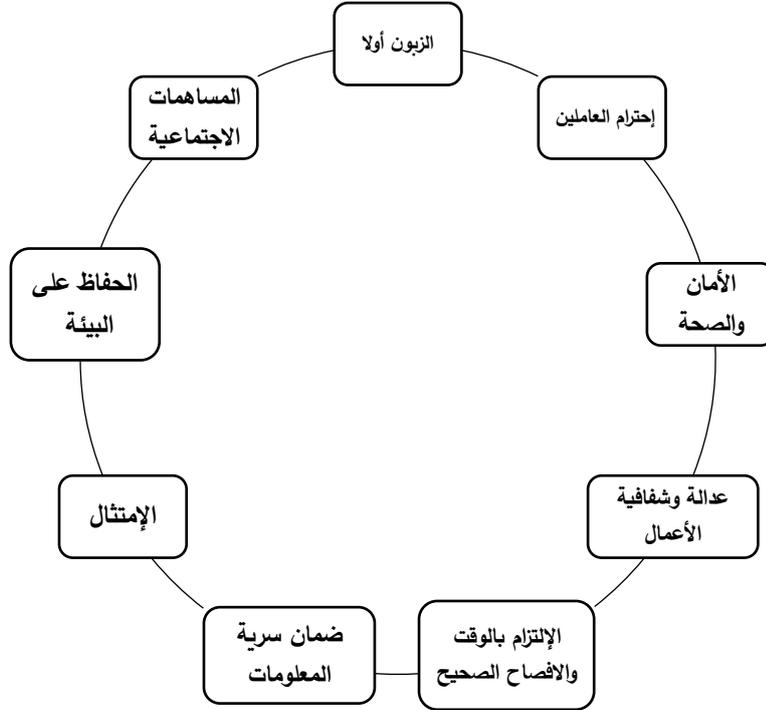
2.3. نموذج المسؤولية الاجتماعية وفقا لتويوتا: منذ تأسيسها سعت "TOYOTA" لكي تكون مساهم فعال في تطوير المجتمعات التي تنشط فيها وذلك في كافة المجالات الممكنة، وتبين الثقافة المتبعة في المنظمة أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر جزء مهم في استراتيجية المتبعة وهذا ما تبينه المبادئ التوجيهية التي تتبناها المنظمة اليابانية ويمكن استعراض هذه المبادئ على النحو التالي: (Simão & Lisboa, 2017, pp. 189-190)

- احترام لغة وروح قانون كل أمة والقيام بأنشطة تجارية منفتحة وعادلة؛
- احترام ثقافة وعادات كل أمة والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلالها أنشطة الشركات؛
- تكريس الأعمال لتوفير منتجات نظيفة وآمنة ولتحسين جودة الحياة في كل مكان من خلال جميع أنشطتنا إنشاء وتطوير التقنيات المتقدمة وتقديم المنتجات والخدمات المتميزة التي تلبي احتياجات العملاء في جميع أنحاء العالم؛
- تعزيز ثقافة الشركة التي تعزز كل من الإبداع الفردي وقيمة العمل الجماعي؛
- متابعة النمو من خلال الانسجام مع المجتمع العالمي من خلال الإدارة المبتكرة؛
- العمل مع شركاء الأعمال في البحث والتصنيع لتحقيق نمو مستقر وطويل الأجل ومتبادل فوائد.

ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات الكبيرة، تجربة "TOYOTA"

في مارس 2009 قدمت "TOYOTA" نموذج متكامل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وفقا لفلسفة والقيم التي تحكم المنظمة وجاء هذا التجسيد ليجعل من المسؤولية الاجتماعية جزء مهم من استراتيجية المنظمة والتزام منها نحو كافة أصحاب المصالح في تسعة مجالات أساسية والتي سيتم توضيحها في الشك الموالي:

الشكل رقم(2): مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وفقا "TOYOTA"



Source: TMC, (2014). Corporate Social Responsibility, Toyota Motor Corporation, Japan, p42.

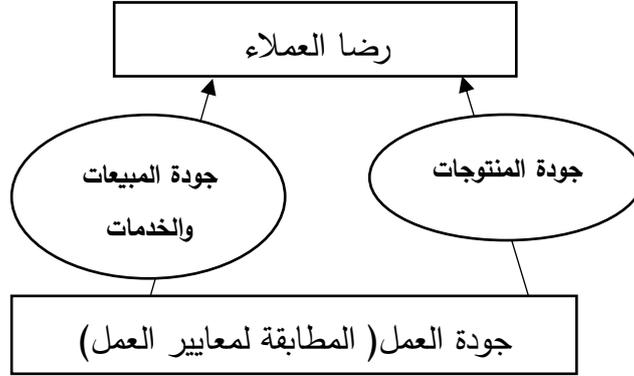
من خلال الشكل السابق والذي يبين أن "TOYOTA" تمارس المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بكافة الأطراف المعنية من أصحاب المصالح، وسيتم توضيح مختلف الممارسات من خلال ثلاثة محاور رئيسية مثلما تبرزها المنظمة، تتمثل في المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، اتجاه البيئة، والحوكمة خلال النقاط التالية:

3.3. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع: منذ تأسيسها كانت من بين الأهداف الرئيسية المساهمة في

تنمية المجتمع من خلال التركيز على السلامة المرورية، البيئة، التعليم، ومن ثم توسعت الأنشطة لتشمل أنشطة اجتماعية وثقافية تتوافق مع حاجيات كل بلد ومجتمع تنشط في المنظمة، وتقول "TOYOTA" أنها عبر المسؤولية الاجتماعية تسعى للمساهمة في جعل المجتمعات التي تنشط فيها ثرية وحيوية عبر اطلاق عديد المبادرات التي تنعكس بشكل إيجابي على حياة المجتمع، ويتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية عبر عدة مجالات سيتم توضيحها على النحو التالي:

1.3.3. مسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء: تأتي المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء ضمن فلسفة كبرى تقوم على مبدأ "العمل أولاً"، وتعمل "TOYOTA" على إرضاء العملاء من خلال تقديم منتجات بجودة عالية، وتعتمد في ذلك على منهجية "kaizen" والتي تشير إلى التحسين المستمر من أجل تحقيق رضا العملاء، وترى تويوتا أن خدمة العملاء بشكل مثالي تتحقق من خلال الجودة العالية والتي بدورها تتحقق عبر مزيج من المنتجات العالية والخدمات المتميزة التي ترافق المنتجات من خدمات بعد البيع، التوصيل، الصيانة، (TMC, 2019, p.15) ومن خلال الشكل الموالي سيتم توضيح كيف تقوم "TOYOTA" بالعمل على إرضاء العملاء.

الشكل رقم(3): نموذج الجودة المعتمد من طرف "TOYOTA"



Source: TMC, (2019). Sustainability Data Book 2019, Toyota Motor Corporation, Japan, p15.

وتلتزم "TOYOTA" بتوفير أعلى درجة الأمن والسلامة للمستخدمين وتوفير قنوات اتصال مفتوحة بشكل دائم مع العملاء، وتقول المنظمة أننا نلتزم بكافة التعليقات والمعلومات الواردة من طرف العملاء واستخدامها في سبيل تحقيق أقصى استفادة ممكنة، ويأتي كل هذا التجاوب والالتزام ضمن احترام ثقافة وعادات كل بلد تنشط فيه المنظمة.

2.3.3. المسؤولية الاجتماعية اتجاه طاقم العمل: تركز "TOYOTA" كثير في فلسفتها على الموارد

البشرية وترى أنها لديها التزامات عديد اتجاه طاقم العمل، حيث تسعى المنظمة إلى توفير أفضل الممارسات الإدارية التي تساهم في تحقيق أعلى أداء، وتقوم هذه المنهجية على إعطاء الفرصة للجميع العاملين لتحقيق الذات، وتمكين العاملين لزيادة معدلات الإبداع والابتكار، ومن أجل تحقيق كل هذا تخصص "TOYOTA" استراتيجية تشمل مختلف مصانع في شتى بقاع العالم لضمان تحسين ظروف العمل والعمل ضمن فلسفة الثقة المتبادلة بين الإدارة وطاقم العمل، حيث تلتزم بتوفير ما يلي:

- تحسين من بيئة ومناخ العمل؛
- توفير برامج متنوعة لتحقيق التنمية الشاملة لموارد البشرية؛

- دعم الجماعي والتشاركي.

وتجرى منظمة "TOYOTA" كل عام تقريبا دراسات لمعرفة رضاء العاملين حول جودة فرص المساهمة الاجتماعية وتحقيق الذات، فمثلا في مصنعها في اليابان تشير النتائج إلى أن نسبة الرضا لدى العاملين في قطاع الإدارة والهندسة لسنة 2019 بلغت اكثر من 75.8%، وفيما يتعلق بفرص تحقيق النمو الفردي بلغت النسبة حوالي 75.2%، وبلغت النسبة لرضا العاملين لدى عمال تويوتا حول العالم لسنة 2019 حوالي 77% ، وتلتزم "TOYOTA" بتوفير برامج ترفيهية متنوعة للعاملين على غرار الأنشطة الرياضية، وتلتزم المنظمة أيضا بتوفير والمساهمة في رعاية عائلات العاملين بشكل متنوع لضمان الولاء التنظيمي، وبشكل عام ترى "TOYOTA" أن العلاقة بين طاقم العمل والمنظمة تمثل محورا استراتيجيا في نجاح المنظمة. (TMC, 2019, p.31)

3.3.3. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الأمن والسلامة: يمثل عنصر الأمن والسلامة جزء كبير من ثقافة وفلسفة المنظمة وفي هذا الاطار فإن المسؤولية الاجتماعية لمنظمة اتجاه هذا المحور تكمن في ضمان صحة وسلامة العاملين عبر توفير أفضل الظروف في تأدية المهام وتوفير مختلف الضروريات التي تساعد في مراقبة سلامة العمال البدنية والنفسية، حيث تؤكد المنظمة على أن الصحة النفسية والجسدية للعاملين تمثل الدافع الأول في الأداء العالي، وتلتزم "TOYOTA" في تحسين من أماكن العمل في مختلف مصانع حول العالم، وجعل المنظمة تسجل أقل حوادث ممكنة وتوفر "TOYOTA" برامج تعليمية متكاملة لتعريف بإجراءات الأمن والسلامة عبر خبراء ومدربين من أهل الاختصاص وأصحاب الكفاءات العالية، وترى المنظمة أن المنتجات التي تتميز بدرجة عالية من الأمان والسلام لصالح العملاء تنطلق من توفير كل شروط تحقيق السلامة والوقاية لصالح العاملين (TMC, 2019, p32).

إن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في "TOYOTA" تمثل تحد كبير لمنظمة والتي تهدف على إحداث تأثير كبير والمساهمة في تحسين من جودة التعليم، الصحة، المبادرات الثقافية، كما تعمل على تكيف المساهمة الاجتماعية حسب كل بلد تنشط فيه.

4.3. المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة: وفي اطار المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والحفاظ على الموارد والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة اطلقت المنظمة في سنة 2015 مشروع "تحدي البيئة 2050" حيث يقوم هذا المشروع على تطوير المنتجات واستعمال تقنيات جديدة، إعادة التدوير، الموارد العامة، تحسين المياه والطاقة، تحسين دور العلامة التجارية كمسير أفضل في التعامل مع البيئة، ويمكن استعراض أساسيات هذا المشروع على النحو التالي: (Simão & Lisboa, 2017, pp. 190-191)

- مركبة جديدة خالية من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون: حيث ترغب المنظمة في تقليل من التلوث الذي تحدثه السيارات عبر اطلاق الغازات السامة والضارة، وتقديم سيارات صديقة للبيئة بنسبة لا تقل على 90% باعتماد سنة 2010 كسنة أساس للمقارنة، وسيتم ذلك عبر تطوير من تقنيات المستعملة وتطوير من نماذج السيارات الهجينة والكهربائية.

- **دورة الحياة:** يهدف هذا التحدي إلى القضاء على انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في الأجزاء التي يتم استخدامها في تصنيع السيارات عبر استعمال مواد غير ضارة للبيئة وقابلة للتدوير وتتميز بمعدلات حياة طويلة.

- **التصنيع:** تهدف إلى جعل عملية تصنيع صديقة للبيئة والمجتمع والقضاء على الانبعاثات السامة ومن أجل تحقيق هذا الهدف تخطط المنظمة اليابانية إلى الاعتماد على الطاقات المتجددة وتطوير من تكنولوجيا التصنيع.

- **تقليل وتحسين من استخدام المياه:** يعتبر هذا التحدي من أهم التحديات التي اطلقتها "TOYOTA" في رؤيتها للمسؤولية الاجتماعية وتحقيق التنمية المستدامة، حيث تسعى المنظمة للحفاظ على المياه وتحسين من فعالية استخدامها أثناء عملية التصنيع، وبدأت في عملية جمع المياه الأمطار وتطوير تقنيات عالية دقة تساهم في إرجاع المياه للطبيعة وجعلها قابلة للاستخدام بعد استعمالها في عملية التصنيع.

- **إعادة التدوير:** تسعى "TOYOTA" لتقديم منتجات قابلة للتدوير بشكل كامل بعد انتهاء عمرها الافتراضي فمثلا تهدف إلى استخدام السيارات والقطع الغيار القديمة في إنتاج سيارات وقطع جديدة، كما تهدف إلى استخدام مواد صديقة للبيئة.

- **بناء مجتمع صديق للبيئة في اطار سعيها الكبير للحفاظ على البيئة** تخطط المنظمة اليابانية لزيادة من مساهمتها في دعم المشاريع الخضراء حول مختلف مناطق العالم ودعم المنح التعليمية المتعلقة بالبيئة.

وتدعم "TOYOTA" البيئة من خلال مما يعرف بمبادرة شهر "TOYOTA" الأخضر والذي وصل إلى نسخته ال16 مع نهاية 2019، كما تنظم أولمبياد المعرفة البيئة والذي وصل إلى نسخته الأربع والثلاثون، (Gabriel, 2020, p. 108)

يلاحظ مما سبق الاهتمام الكبير الذي تبرزه المنظمة اليابانية نحو البيئة والعمل بشكل مستمر لتحقيق أفضل استخدام للموارد الطبيعية، في اتجاه تحقيق المسؤولية الاجتماعية البيئية بشكل مميز.

5.3. مسؤولية الاجتماعية اتجاه الحوكمة: تتبنى "TOYOTA" الحوكمة كاستراتيجية أساسية في بناء علاقة قوية ومنتينة بين الإدارة والمساهمين، حيث تعمل باستمرار على تعزيز تبني مختلف مبادئ الحوكمة من خلال حماية مصالح المساهمين وتحمل إدارة المخاطر وتحقيق الامتثال لقوانين المجتمعات التي تنشط فيها.

1.5.3. مسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين: تأتي المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في إطار الفلسفة الكبرى لمنظمة والتي تقوم على الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف، ويعمل المكتب التنفيذ على تنظيم حوارات بشكل مستمر مع كافة المساهمين والمستثمرين لتزويدهم بالمعلومات الضرورية والدقيقة، ويطبق الحوار في ظل مجموعة من الإجراءات العادلة حيث تخصص المنظمة طاقم كامل مختص في المحاسبة للمساهمة والإشراف على مختلف التقارير والأرقام التي يتم تصل لكافة المساهمين، وتضمن المنظمة عقد اجتماعات وحوارات في كل أربعة شهر، وفي إطار التزام الإدارة اتجاه المساهمين يعمل كل طاقم العمل وفي كافة المستويات على تحقيق أفضل أداء مالي ممكن والعمل على تحقيق النمو بشكل مستمر، كما تلتزم الإدارة بتوفير استشارات متكاملة لمساعدات المساهمين على اتخاذ القرارات، (Toyoda, 2018, p. 5) وفي إطار العمل المشترك الذي يعتبر محورا أساسيا في ثقافة الشركة توفر المنظمة قنوات اتصال مستمرة لصالح المستثمرين لتقديم تعليقات والمساهمة في التغذية العكسية لصالح الإدارة والتي بدورها تلتزم بأخذ كل الآراء محل الجد للمساهمة في تطوير وزيادة من مستوى الشفافية الذي يؤثر بشكل مباشر على قيمة المنظمة في البورصة، وتعمل تويوتا بشكل دوري لدعوة فئة معينة من المساهمين لتقرب من مصانع المنظمة والتعرف على سير الأعمال عن قرب (TMC, 2014, p. 56)، وفي إطار المسؤولية اتجاه المساهمين أنشئت "TOYOTA" مصلحة كاملة بكلفة بإدارة المخاطر والتي تعمل على ضمان مصلحة المساهمين والمستثمرين من خلال دراسة مختلف الجوانب التي تؤثر على مستقبل المنظمة، حيث يعمل قسم إدارة المخاطر على دراسة كافة التغيرات التي من الممكن حدوثها وإيجاد طرق فعالة لتعامل معها سواء من حيث تقلبات الأسعار للمواد الأولية أو انكماش السوق أو حتي التغيرات في مجال القوانين والإجراءات في مختلف الدول التي تنشط فيها، (TMC, 2016, p.47)

وبشكل عام تتعهد الإدارة بتقديم كل الجهود لضمان وحماية مصالح حملة الأسهم وللمستثمرين وتحقيق أفضل العوائد المالية والمعنوية في إطار المسؤولية الاجتماعية لمنظمة.

2.5.3. المسؤولية الاجتماعية اتجاه الامتثال: ويقصد بالامتثال وفقا لفلسفة "TOYOTA" بالاندماج والانضباط لعادات وتقاليد والأطر القانونية التي تنظم المجتمعات التي تنشط فيها، حيث تلتزم المنظمة

باحترام لغة وقانون كل مجتمع والقيام بأنشطة بطريقة عادلة وشفافة وأن تحقق الالتزام بكافة التعهدات المفروضة، ومن أجل تنفيذ هذا أنشئت المنظمة سنة 1998 بإنشاء كتيب باسم مدونة وسلوكيات "TOYOTA" ومن ثم تم تعديله سنة 2006، حيث يحمل هذا الكتيب مجموع من الإرشادات والتوجيهات التي تساعد العاملين على تبني مجموعة من القيم لتنفيذها في العمل والمجتمع (TMC, 2016, p.49). وتتلخص المسؤولية الاجتماعية وفقا لمحور الحوكمة في تعظيم عوائد المستثمرين بطريقة شرعية والالتزام بأخلاق العمل، غدارة المخاطر بطريقة فعالة، وإيجاد أفضل الآليات التي تساعد على الاندماج والانضباط بشكل سريع في المجتمعات المختلفة التي تنشط فيها المنظمة.

4. الخاتمة:

إن المسؤولية الاجتماعية اليوم لم تعد عمل تطوعي فقط وخاصة بالنسبة للمنظمات الكبرى، بل أصبحت تمثل خيار استراتيجي والتزام جوهري من قبل المنظمات نحو كافة مكونات المجتمع وأصحاب المصالح وذلك لما لها من تأثير على تنافسية المنظمة، من خلال التأثير في صورة وسمعة المنظمة وبناء شبكة علاقة قوية وزيادة من حجم الولاء لدى العاملين والعملاء والذي تبحث عنه كل المنظمات اليوم خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت تميز بيئة الأعمال المحلية والدولية اليوم.

1.4. نتائج الدراسة:

- المسؤولية الاجتماعية عبارة على مجموعة من الممارسات القانونية، الأخلاقية، الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية والتعليمية التي تنفذ من قبل المنظمات اتجاه كافة مكونات المجتمع وأصحاب المصالح؛
- المسؤولية الاجتماعية في العقود الأخيرة أصبحت تمثل خيار استراتيجي لتحسين من تنافسية المنظمة؛
- تمتلك "TOYOTA" نموذج خاص لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في كافة المجتمعات والأسواق التي تنشط فيها؛
- ترى "TOYOTA" أن المسؤولية الاجتماعية تدخل ضمن فلسفة وثقافة التي بنيت عليها المنظمة
- تمارس تويوتا المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاثة محاور رئيسية والتي تتمثل في المحور الاجتماعي، المحور البيئي ومحور الحوكمة؛

ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات الكبيرة، تجربة "TOYOTA"

- تمارس "TOYOTA" المسؤولية الاجتماعية من خلال عمل استراتيجي من خلال تخطيط للمستقبل بشكل فعال وهذا ما يبينه مشروع 2050 والذي يهدف إلى المحافظة على الموارد البيئية وتقديم منتجات صديقة للبيئة؛
- تعمل "TOYOTA" على تحقيق أعلى عائد مادي للمساهمين بالموازاة مع تقديم افضل المنتجات وبأفضل الأسعار لصالح الزبائن؛
- تساهم "TOYOTA" عبر اليابان، البرازيل، روسيا، أمريكا، الهند، جنوب أفريقيا، ومختلف الدول الأخرى في تقديم مساهمات اجتماعية للمجتمعات المحلية من خلال تقديم منح تعليمية، ودعم الجمعيات المحلية التي تنشط في مختلف المجالات.

2.4. الاقتراحات:

- دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تحسين من تنافسية المنظمة؛
- آثار المسؤولية الاجتماعية البيئية على الأداء الاقتصادي للمنظمات؛
- تأثير التشريعات والقوانين المحلية في تبنى المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

- نوال ضيافي. (2010). *المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية. تلمسان: جامعة ابو بوبكر بلقايد.
- وهيبة مقدم. (2014). *تقييم مدى استجابة منظمة الاعمال في الجزائر لمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات في الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، علوم التسيير. وهران: جامعة وهران.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- Bhagwat, P. (2011). corporate social responsibility and sustainable development. *Conference on Inclusive & Sustainable Growth*, (pp. 1-14). India.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons Volume*, 34(4), 39-48.
- Dahlsrud, A. (2008). how corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions 1. *corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Friedman, M. (2007). *The social responsibility of business is to increase its profits*. In *Corporate ethics and corporate governance*. Berlin, Heidelberg: Springer

- Gabriel, K. (2020). *corporate social responsibility as a strategy of corporations in the eu.* warsaw.
- Garriga , E., & Mele, D. (2004). corporate social responsibility theories: mapping the territory. *journal of business ethics*, 53, 51-71.
- Goela, M., & Ramanathan, P. (2014). business ethics and corporate social responsibility – is there a dividing line? *procedia economics and finance*, 11, 49-59.
- Hopkins, M. (2014). what is csr all about? *aspirare*, 1.1-21
- Jamali, D. (2008). a stakeholder approach to corporate social responsibility: a fresh perspective into theory and practice. *journal of business ethic*, 82, 213-231.
- Kavaliauskėa, M., & Stancikasb, A. (2014). ~~The~~the importance of corporate social responsibility in lithuania's finance and telecommunication industries. *procedia - social and behavioral science*, 110, 796-804.
- Sahut, J.-M., Peris-Ortiz, M., & Teulon, F. (2019). corporate social responsibility and governance. *journal of management and governance*, 23(4), 901-912.
- Simão, L., & Lisboa, A. (2017). green marketing and green brand – the toyota case. *procedia manufacturing*, 12, 183-194.
- Soroka, A., & Mazurek-Kusiak, A. (2014). the importance of corporate social responsibility of enterprises in business . *Oeconomia*, 13(2), 117-125.
- TMC. (2014). *corporate social responsibility, toyota industries report.* japan: toyota motor corporation.
- TMC. (2016). *sustainable management, toyota industries report.* japan: toyota motor corporation.
- TMC. (2016). *Toyota industries sustainable management report.* Japan: toyota motor corporation.
- TMC. (2019). *sustainability data book 2019.* toyota motor corporation: japan.
- Toyoda, A. (2018). *Corporate Governance Reports.* Japan: toyota motor corporation.
- Windsor, D. (2006). corporate social responsibility: three key approaches. *journal of management studies*, 43(1), 93-114.