

أثر توظيف التكنولوجيا في تعظيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أ. د. فؤاد عبده محمد الصوفي

(ماليزيا)

assofo1970@gmail.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم مراجعة أدبية تحليلية لأثر توظيف تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في تعظيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. وتعالج الدراسة إشكالية تزايد الأدبيات التي تتناول الرقمنة والمسؤولية الاجتماعية كل على حدة، مقابل محدودية المقاربات التكاملية التي تفسر آليات التأثير وتحدد شروط النجاح التي تجعل التحول الرقمي قادرًا على إنتاج مسؤولية اجتماعية جوهرية قابلة للحوكمة والقياس. اعتمدت الدراسة منهج المراجعة الموضوعية التحليلية من خلال تجميع وتحليل الأدبيات ذات الصلة، وتصنيفها ضمن محاور رئيسة تشمل: الكفاءة والتكاليف، الشفافية والحوكمة الرقمية، الاستدامة البيئية، إدارة المعرفة وقياس الأثر، وإشراك أصحاب المصلحة، إلى جانب تحليل التحديات التنظيمية والثقافية والتشريعية المرتبطة بالتطبيق مثل: (مقاومة التغيير، ضعف الحوكمة الرقمية، سياسات البيانات، وحماية الخصوصية). وتخلص المراجعة إلى أن القيمة المضافة للتكنولوجيا في مجال المسؤولية الاجتماعية لا تتحقق بمجرد تبني الأدوات الرقمية، بل تتطلب مواءمة استراتيجية بين المبادرات الرقمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية، وأطرًا واضحة للحوكمة الرقمية وبناء القدرات، بما يعزز الشفافية والثقة ويحسن قابلية القياس والاستدامة. كما تقترح الورقة إطارًا مفاهيميًا يربط بين مدخلات التكنولوجيا وآلياتها الوسيطة ومخرجات المسؤولية الاجتماعية، وتقدم أجندة بحثية مستقبلية لتطوير الدراسات التطبيقية في السياقات العربية.

الكلمات المفتاحية: توظيف التكنولوجيا، التحول الرقمي، تكنولوجيا المعلومات، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الاستدامة، الحوكمة الرقمية، الشفافية، قياس الأثر.

Prof. Dr. Fouad Abdo
Muhammad Al-Sufi
Malayisa

The Impact of Technology Utilization on Enhancing Corporate Social Responsibility Practices

ABSTRACT

This review article examines the impact of technology utilization. This study provides a thematic analytical literature review of the impact of information technology utilization and digital transformation on enhancing corporate social responsibility (CSR) practices. It addresses the growing body of research that examines digitalization and CSR separately, alongside the limited number of integrative approaches that explain the underlying mechanisms and identify the conditions under which digital transformation can generate substantive CSR that is governable and measurable. The study adopts a thematic narrative review method by synthesizing and analyzing relevant literature and organizing it into key thematic domains, including efficiency and cost reduction, digital transparency and governance, environmental sustainability, knowledge management and impact measurement, and stakeholder engagement. It also examines the organizational, cultural, and regulatory challenges associated with implementation such as resistance to change, weak digital governance, the absence of data policies, and privacy protection. The review concludes that the value added by technology in the CSR domain does not result merely from adopting digital tools; rather, it requires strategic alignment between digital initiatives and CSR objectives, as well as robust digital governance frameworks and capacity building to enhance transparency and trust and improve measurability and sustainability. The paper further proposes a conceptual framework linking technology inputs, mediating mechanisms, and CSR outcomes, and offers a future research agenda to advance applied studies in Arab contexts.

Keywords: Technology utilization; Digital transformation; Information technology; Corporate social responsibility; Sustainability; Digital governance; Transparency; Impact measurement.

1 - المقدمة

شهد العالم في العقدین الأخيرین تسارعًا لافتًا في التطور التكنولوجي، ولم يعد أثر التكنولوجيا مقتصرًا على تحسين العمليات التشغيلية فحسب، بل امتد إلى إعادة تشكيل نماذج العمل، وأساليب تقديم الخدمات، وبناء العلاقات مع أصحاب المصلحة. وفي هذا السياق، باتت المؤسسات التي تتأخر عن مواكبة التحولات الرقمية تواجه مخاطر تراجع تنافسيتها، لا سيما في مجالات الجودة، وخدمة العملاء، والتسويق، وإدارة المعرفة (عبيدلي & عزاوي، 2021؛ Shin, 1999؛ Mauro, 2020).

ومن جانب آخر، تطورت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من كونها نشاطًا خيريًا أو صورةً تسويقيةً إلى كونها إطارًا إداريًا وأخلاقيًا يشترك مع مفاهيم الاستدامة والشفافية والحوكمة، ومع توقعات المجتمع تجاه أدوار المؤسسات في التنمية (بدران & حبيش، 1999؛ الهاشمي، 2004؛ Porter & Kramer, 2006, 2011). ويعني ذلك أن "تعظيم" ممارسات المسؤولية الاجتماعية لم يعد مجرد زيادة في حجم المبادرات، بل يرتبط بتجديدها، ورفع كفاءتها، وقياس أثرها، واستدامتها، وتحويلها إلى ممارسة مؤسسية قابلة للتقييم والمساءلة.

إزاء هذا التداخل المتزايد بين التكنولوجيا والمسؤولية الاجتماعية، تبرز ضرورة فهم كيف يمكن للتكنولوجيا أن تدعم المسؤولية الاجتماعية: هل عبر تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة؟ أم عبر تحسين الشفافية والحوكمة؟ أم عبر تطوير أدوات قياس الأثر وإدارة المبادرات؟ أم عبر دعم الاستدامة البيئية والخدمات المجتمعية؟ (Fenzel, 1999؛ Kim & Lee, 2006؛ Gilaninia et al., 2011). وتأتي هذه الدراسة بوصفها مراجعة أدبية منهجية تهدف إلى تنظيم المعرفة العلمية المنشورة في هذا المجال، وتحديد محاوره البحثية الرئيسية، وتحليل اتجاهاته النظرية والتطبيقية، مع استخلاص نقاط القوة والفجوات البحثية والتحديات القائمة، بما يسهم في تعزيز الإضافة العلمية في مجال المسؤولية المجتمعية في ظل التحول الرقمي.

هدف البحث (Review Objective)

تقديم مراجعة تحليلية للأدبيات التي تناولت أثر توظيف التكنولوجيا في تعزيز/تعظيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مع بناء إطار مفاهيمي ومحاور تفسيرية للتطبيق العملي في بيئات مختلفة.

2 - منهجية المراجعة الأدبية (Review Method)

اعتمد الباحث منهج المراجعة الموضوعية التحليلية (Thematic Narrative Review) عبر:

1. فرز المحاور المتكررة في الدراسات حول: الكفاءة والتكاليف، الحوكمة والشفافية، الاستدامة البيئية، الخدمات المجتمعية، إدارة المعرفة، وتفاعل أصحاب المصلحة.
2. تجميع الأدلة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أدوار تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في تطوير الممارسات المؤسسية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية مثل (Shin, 1999؛ Kumar, 2014؛ Mauro, 2020؛ Charutawephonnukoon et al., 2022).
3. تحليل تفسيري يربط نتائج الدراسات بالسياق المؤسسي وبمحددات النجاح (القيادة، الثقافة، التشريعات، القدرات، التمويل) (Kim & Lee, 2006؛ Attatsitsey & Osei-Bonsu, 2021؛ Maijanen, 2016).

3- الإطار المفاهيمي

3.1 مفهوم التكنولوجيا وتوظيفها المؤسسي

ترجع كلمة "تكنولوجيا" في أصلها اللغوي إلى اليونانية (Techne فن/مهارة، و Logos علم/دراسة)، بما يدل على ارتباط المصطلح بجذر "المعرفة التطبيقية" (الحيلة، 1998). غير أن الاستعمال الحديث توسع ليشمل منظومة واسعة من الأدوات والعمليات والمهارات التي يستخدمها الإنسان لتغيير بيئته ومعالجتها وتحسينها (الرشدي، 2004).

واصطلاحًا، يمكن النظر إلى التكنولوجيا بوصفها "تطبيقًا عمليًا للمعرفة العلمية" في مجالات الحياة، وتشمل الأدوات والآلات والمواد ومصادر الطاقة والأنظمة الرقمية، بما يجعل العمل أكثر سهولة وإنتاجية وكفاءة (الحيلة، 1998؛ الرشدي، 2004). وفي السياق المؤسسي، لا تقتصر التكنولوجيا على الأجهزة، بل تمتد إلى المعارف والمهارات التي تُبنى بها الأنظمة الإنتاجية والإدارية؛ أي أنها تشمل "الجانب المعرفي التنظيمي" الذي يترجم التقنية إلى قيمة تشغيلية واستراتيجية (Shin, 1999؛ Lane, 2018).

ومن منظور إداري، تُعد تكنولوجيا المعلومات رافعة للقدرة المؤسسية على جمع البيانات وتحليلها وتبادل المعرفة، وعلى تطوير القرارات والعمليات وتنسيقها (Fenzel, 1999؛ Kim & Lee, 2006). وهذا البعد المعرفي يفسر لماذا قد تفشل بعض مبادرات الرقمنة رغم توافر الأدوات: لأن "القيمة" لا تولد من التقنية وحدها، بل من كيفية دمجها داخل البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية.

3.2 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: الأهمية والأبعاد

تُعد المسؤولية الاجتماعية عنصرًا محوريًا في تعزيز استدامة المؤسسات، حيث تسهم في تحسين الصورة الذهنية لدى العملاء

والموظفين، وتدعم بناء الثقة، وتزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع الضغوط المجتمعية والمتطلبات البيئية والتنموية (بدران & حبيش، 1999؛ الهاشمي، 2004). وفي الدراسات الحديثة، تتجه المسؤولية الاجتماعية إلى مقاربة "القيمة المشتركة" التي تربط الأثر الاجتماعي بجدوى الأعمال، بحيث تصبح المسؤولية الاجتماعية جزءًا من الاستراتيجية لا نشاطًا ملحقاتًا (Porter & Kramer, 2006, 2011).

وعلى مستوى الموظفين، تسهم المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الثقة بالقدرة على الأداء، ورفع الوعي البيئي والاجتماعي، وتوليد الولاء المؤسسي وتحسين الهوية التنظيمية (الغالبى & إدريس، 2005). أما على مستوى الدولة والمجتمع، فإنها تساعد على تخفيف بعض الأعباء عن القطاع العام، وتدعم التكافل الاجتماعي، وتحسين نوعية الخدمات، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي والعدالة الاجتماعية (عبد الرحمن، 1997؛ عمر & مبروك، 2009).

وبذلك، فإن "تعظيم" ممارسات المسؤولية الاجتماعية في البحث يعني:

- رفع كفاءة المبادرات وجودتها.
- زيادة الشفافية والمساءلة.
- تحسين الاستدامة وقابلية القياس.
- تعظيم أثرها الفعلي على المجتمع وأصحاب المصلحة.
- وليس مجرد زيادة عدد المبادرات.

4- التكنولوجيا كرافعة لتعظيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية

1.4 أهمية توظيف تكنولوجيا المعلومات في ممارسات المؤسسات

تشير الدراسات إلى أن توظيف التكنولوجيا قد يحقق سلسلة من المنافع التشغيلية والتنظيمية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في ممارسات المسؤولية الاجتماعية، ومن أبرزها:

- خفض التكاليف وتقليل الاعتماد على الورق، بما يعكس على كفاءة التشغيل وحوكمة الموارد (خليل & راغب، 2020).
- رفع السرعة والدقة وتقليل الأخطاء البشرية عبر الأتمتة والتحسين الإجرائي (Mauro, 2020).
- تحسين التنسيق بين الإدارات والمستويات الإدارية، وتثبيت قنوات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة (محمود، الطبلاوي، & الزواوي، 2019).
- تحسين القرار الإداري عبر توفير البيانات في الوقت المناسب وبصورة مختصرة وقابلة للتحليل (Kumar, 2014).
- تطوير خدمات العملاء وتنويع قنوات تقديم الخدمة بما يرفع الرضا ويعزز العلاقة مع المجتمع (Attatsitsey & Osei-Bonsu, 2021).
- إدارة المعرفة وحفظ البيانات التاريخية واسترجاعها، بما يدعم التعلم المؤسسي وتطوير المبادرات الاجتماعية (Kim & Lee, 2006).
- ويلاحظ أن هذه المنافع، إذا استثمرت ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية، فإنها تُحوّل المؤسسة من "مبادرات متفرقة" إلى "منظومة مسؤولة قابلة للحوكمة والقياس".

2.4 آليات توظيف التكنولوجيا: التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي

أولاً: التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عملية استراتيجية لدمج التقنيات الرقمية في أنشطة المؤسسة بهدف تحسين الأداء وتعزيز الفاعلية، مع الاعتماد على البيانات في تحليل العمليات وتطويرها (تقاوة & شوام، 2023). وتتفق الدراسات على أن التحول الرقمي لا يقتصر على تطبيق أدوات تقنية، بل يتضمن إعادة هيكلة إدارية وتنظيمية تضمن التكامل بين الأنظمة، وتسريع نقل المعلومات، وتطوير تجربة العميل/المستفيد (تقاوة & شوام، 2023؛ Mauro, 2020).

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات

يمثل التخطيط الاستراتيجي لتقنية المعلومات آلية لربط الاستثمار التقني بالأهداف المؤسسية، وتوجيه الموارد التقنية بما يحقق عوائد تشغيلية ومعرفية، ويقوي قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية (شاهين، 2013). ويتطلب هذا التوجه دعمًا قويًا من الإدارة العليا، لأن تبني التقنية دون قيادة وإدارة تغيير فعالة غالبًا ما يواجه مقاومة داخلية ويضعف أثره (جوهر، 2013؛ Attatsitsey & Osei-Bonsu, 2021).

4.3 أمثلة تطبيقية من أدبيات وممارسات مؤسسية

تدعم بعض الأمثلة العربية فكرة أن التقنية قد تعزز كفاءة العمل المجتمعي وتزيد الشفافية مثل: أتمتة عمليات مؤسسات خيرية وإنسانية وربطها بمنظومات إلكترونية متكاملة، أو منصات رقمية تسهل إدارة التبرعات وتنظيم الخدمات المجتمعية (الفقيه، 2020؛ ندا، 2022). ويظهر ذلك أن قيمة التقنية في المجال المجتمعي تتجسد خصوصاً في:

- رفع كفاءة الخدمة.
- تحسين التتبع والحوكمة.
- تعزيز الثقة والشفافية.
- توسيع نطاق الوصول للمستفيدين.

4.4 التحديات الرئيسية أمام التوظيف الفعال

بالرغم من مزايا التقنية، تبرز تحديات متكررة في الدراسات قد تحد من أثرها على المسؤولية الاجتماعية، ومنها:

- ضعف البنية التحتية الرقمية أو عدم جاهزيتها (مرعي، 2016).
- نقص التمويل للتحديث والصيانة وبناء القدرات (Maijanen, 2016).
- التدريب وبناء القدرات بوصفه شرطاً للاستدامة الرقمية (Kim & Lee, 2006).
- الإرادة التنظيمية/التشريعية ووجود بيئة داعمة للتحويل الرقمي.
- الشفافية وحماية البيانات بوصفها قضية حاکمة لثقة أصحاب المصلحة، حيث إن ضعف أمن المعلومات يقوض أهداف الحوكمة ويضعف ثقة المجتمع (Maijanen, 2016).

تُظهر مراجعة الدراسات أن التحديات المرتبطة بتوظيف التكنولوجيا في تعظيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على الجوانب التقنية، بل تمتد غالباً إلى أبعاد تنظيمية وثقافية أعمق، مثل مقاومة التغيير داخل المؤسسات، وضعف أطر الحوكمة الرقمية، وغياب سياسات واضحة لإدارة البيانات وحمايتها، فضلاً عن ضعف التكامل بين الأهداف التقنية وأهداف المسؤولية الاجتماعية. وتشير الأدبيات إلى أن هذه العوامل التنظيمية تمس جوهر الأثر الاجتماعي للتكنولوجيا، إذ قد تؤدي إلى تحويل الرقمنة إلى أداة تشغيلية شكلية دون تحقيق قيمة اجتماعية حقيقية، وهو ما يجعل إبرازها صراحة في سياق المراجعات الأدبية أمراً ضرورياً لفهم محددات النجاح والفشل في هذا المجال (Attatsitsey, 2024; Covucci et al., 2024; Liu, 2023; Guandalini, 2022; Osei-Bonsu, 2021).

5 - دراسات حول أثر توظيف التكنولوجيا في تعظيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية

5.1 التكنولوجيا كرافعة للحوكمة والشفافية في ممارسات المسؤولية الاجتماعية

أكدت العديد من الدراسات أن القيمة الأكثر عمقاً للتكنولوجيا في سياق المسؤولية الاجتماعية لا تتجسد فقط في تحسين الأداء التشغيلي، بل في تعزيز الحوكمة والشفافية بوصفهما شرطين لازمين لتجويد الممارسات الاجتماعية وتحويلها من أنشطة اتصالية إلى التزام مؤسسي قابل للمساءلة. فإتاحة النظم الرقمية لعمليات التتبع والتوثيق وإدارة السجلات بشكل منظم يقلل من عدم تماثل المعلومات بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، ويرفع قدرة الإدارة على ضبط الامتثال الداخلي والحد من الانحرافات التشغيلية (Mauro, 2020).

كما تبرز التقنيات الناشئة ولا سيما البلوك تشين بوصفها أداة واعدة في دعم شفافية الإفصاح، عبر تسجيل المعاملات والبيانات بصورة غير قابلة للتلاعب، بما يعزز موثوقية التقارير المرتبطة بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (Gilaninia et al., 2011)؛ وتبعاً لذلك، فإن إدماج التكنولوجيا ضمن أنظمة الحوكمة يمكن أن يُمكن المؤسسة من تعزيز المساءلة، وتحسين جودة الإفصاح، وتقليل الفجوة بين "الادعاء" و"الممارسة" (Mauro, 2020).

5.2 التحويل الرقمي والاستدامة: نحو مسؤولية رقمية أوسع

تُظهر العديد من الدراسات الحديثة أن التحويل الرقمي بات يرتبط على نحو متزايد بمسار الاستدامة؛ إذ تسهم التقنيات الرقمية في إعادة تصميم العمليات بما يقلل الهدر ويزيد كفاءة استخدام الموارد، ويتيح للمؤسسات أدوات أكثر تقدماً لقياس الأثر البيئي والاجتماعي. وتؤكد مراجعات حديثة أن مفهوم "الاستدامة الرقمية" يربط بين التحويل الرقمي وأهداف الاستدامة عبر مسارات متعددة مثل: خفض استهلاك الموارد، وتحسين الكفاءة الطاقوية، ودعم نماذج تشغيل أكثر مرونة (Covucci & Guandalini, 2022).

وفي السياق ذاته، يتزايد الاهتمام بمفهوم "المسؤولية الرقمية للمؤسسات (CDR)" بوصفه امتدادًا للمسؤولية الاجتماعية في البيئة الرقمية، بما يشمل أخلاقيات البيانات، والخصوصية، وتحيزات الخوارزميات، ومخاطر الإقصاء الناتج عن الفجوة الرقمية. ويعني ذلك أن توظيف التكنولوجيا لتعظيم CSR ينبغي أن يتحرك على مسارين متوازيين: مسار "تعظيم الأثر" ومسار "تحييد المخاطر" المرتبطة بالرقمنة (Guandalini, 2022؛ Maijanen, 2016).

3.5 إدارة المعرفة والبيانات والتحليلات كأدوات لقياس الأثر وتعظيمه

توضح الدراسات أن التكنولوجيا خاصة نظم المعلومات والتحليلات تلعب دورًا محوريًا في تحويل المسؤولية الاجتماعية من إطار "نوعي" يصعب قياسه إلى إطار "قابل للقياس" عبر مؤشرات وإجراءات وأدلة رقمية. فأنظمة إدارة المعرفة تُمكن المؤسسات من جمع الخبرات المؤسسية المتركمة وتبادلها واسترجاعها لتطوير المبادرات الاجتماعية ورفع كفاءتها (Kim & Lee, 2006). كما تسهم تحليلات البيانات في دعم القرار الاجتماعي والبيئي للمؤسسات عبر: تحديد أولويات التدخل، ورصد الفئات المستفيدة، وتحليل فجوات الخدمة، وتقييم التغييرات الناتجة عن المبادرات بصورة أكثر دقة. وبذلك، تتسع قدرة المؤسسة على إدارة برامج CSR بطريقة أكثر رشادة وفاعلية، خاصة عند الربط بين قواعد البيانات التشغيلية وبيانات أصحاب المصلحة (Kumar, 2014؛ Osaloni et al., 2022).

4.5 التكنولوجيا وإشراك أصحاب المصلحة وتحسين الخدمات المجتمعية

تؤكد العديد من الدراسات أن التكنولوجيا توسع قنوات المشاركة والتفاعل مع أصحاب المصلحة، سواء عبر المنصات الرقمية، أو أدوات التواصل المؤسسي، أو نظم إدارة علاقات العملاء (CRM). وتؤدي هذه القنوات إلى تعزيز "المسؤولية التشاركية" عبر جعل المستفيد أكثر حضورًا في تصميم الخدمة وتقييمها. كما تساعد النظم الرقمية على تحسين جودة تقديم الخدمات التعليمية والصحية والاجتماعية عبر حلول مثل التعليم الإلكتروني والرعاية عن بعد، ما يوسع نطاق الوصول للفئات الأقل قدرة على الاستفادة من الخدمات التقليدية (Kim & Lee, 2006).

وتشير بعض الدراسات إلى أن دمج التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية يحسن من كفاءة تقديم الخدمات، ويرفع مستوى الالتزام المؤسسي، ويسهم في بناء ثقافة داخلية داعمة للمسؤولية الاجتماعية (Attatsitsey & Osei-Bonsu, 2021؛ Charutawepphonkoon et al., 2022).

6 - محددات نجاح التوظيف التكنولوجي لتعظيم المسؤولية الاجتماعية (Success Conditions)

تخلص المراجعة إلى أن أثر التكنولوجيا في تعظيم CSR يتوقف على "شروط تمكينية" إذا غابت تراجع العائد الاجتماعي للتكنولوجيا أو تحول إلى أثر محدود. ومن أبرز هذه المحددات:

1. **الجاهزية الرقمية والبنية التحتية:** ضعف الشبكات أو هشاشة البنية الرقمية يحدان من الاستفادة الفعلية من الأدوات، ويضعفان قدرة المؤسسة على تحقيق أثر مستدام (مرعي، 2016).
2. **بناء القدرات والتدريب المستمر:** توظيف التكنولوجيا يعتمد على كفاءة العاملين وقدرتهم على استيعاب التحول، وإلا تحولت الرقمنة إلى عبء تشغيلي بدل أن تكون رافعة (Kim & Lee, 2006).
3. **القيادة والحوكمة الرقمية:** دعم الإدارة العليا وتبني إطار حوكمة واضح شرط لتحويل التكنولوجيا إلى قيمة اجتماعية قابلة للقياس والمساءلة (Mauro, 2020).
4. **التمويل والاستدامة المالية:** تحديث الأنظمة وصيانتها وتطوير الأمن السيبراني يحتاج موارد مستمرة، وإلا توقف المشروع الرقمي قبل تحقق أثره الاجتماعي (Maijanen, 2016).
5. **البيئة التشريعية والتنظيمية:** وجود تشريعات داعمة وحوافز ومحددات واضحة يساعد المؤسسات على الاستثمار بثقة، خصوصًا في المجالات المرتبطة بالبيانات والخصوصية (Chriopher et al., 2022).
6. **حماية البيانات والثقة:** ضعف أمن المعلومات يضر بالمصداقية ويفقد المؤسسة ثقة المجتمع، وهو عامل حساس في مشاريع ذات طابع اجتماعي يتضمن بيانات فئات مستفيدة (Maijanen, 2016).

7 - الفجوات البحثية المستخلصة (Research Gaps)

بالرغم من تنامي الأدبيات، تكشف المراجعة عن فجوات بحثية ما زالت قائمة، وتشكل فرصًا للباحثين والمجلة لتطوير المعرفة في هذا المجال، ومن أبرزها:

- **غياب نماذج تفسيرية تكاملية** تربط التكنولوجيا بآليات محددة لتعظيم CSR مثل: (الحوكمة، الشفافية، قياس الأثر) ضمن إطار واحد قابل للاختبار في السياق العربي.

- ضعف الدراسات العربية حول CDR (المسؤولية الرقمية للمؤسسات) من حيث التأصيل المفاهيمي وآليات التطبيق في بيئات نامية.
- ندرة دراسات المقارنة القطاعية التي تميز أثر التكنولوجيا على CSR في القطاع الخاص مقابل القطاع العام والمنظمات غير الربحية.
- محدودية الدراسات التي تربط التحول الرقمي بقياس الأثر (Impact Measurement) بصورة منهجية، بما يشمل أدوات القياس ومؤشرات المتابعة والتقييم.
- الحاجة إلى توسيع البحث حول المخاطر الأخلاقية (تحيزات، خصوصية، فجوة رقمية) بوصفها جزءاً من CSR في العصر الرقمي، لا قضية تقنية منفصلة.

8 - الإطار المفاهيمي المقترح (Conceptual Framework)

استناداً إلى محاور الدراسات وشروط النجاح والفجوات البحثية، تقترح الورقة إطاراً مفاهيمياً يفسر كيفية إسهام التكنولوجيا في تعظيم CSR عبر سلسلة علاقات سببية/تفسيرية على النحو الآتي:

1.8 المدخلات (Technology Inputs)

- تكنولوجيا المعلومات (IS/IT).
- التحول الرقمي (Digital Transformation).
- تحليلات البيانات/البيانات الضخمة (Analytics/Big Data).
- تقنيات الشفافية والتتبع (مثل البلوك تشين).
- أدوات إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة (CRM/Platforms).

2.8 الآليات الوسيطة (Mediating Mechanisms)

- الحوكمة الرقمية (ضبط الإجراءات، الامتثال، المساءلة).
- الشفافية والإفصاح (قابلية التحقق، تقارير رقمية).
- إدارة المعرفة (تجميع/تبادل/استرجاع).
- قياس الأثر (مؤشرات، متابعة، تقييم).
- إشراك أصحاب المصلحة (تفاعل، تغذية راجعة، مشاركة).

3.8 المخرجات (CSR Outcomes)

- تعزيز كفاءة برامج CSR وجودتها.
- رفع الثقة المؤسسية والشرعية الاجتماعية.
- تحسين الاستدامة البيئية والاجتماعية.
- تطوير الخدمات المجتمعية واتساع نطاق الوصول.
- خفض الهدر وتعظيم القيمة المشتركة.

4.8 العوامل السياقية المعدلة (Contextual Moderators)

- الجاهزية الرقمية والبنية التحتية.
- القيادة والثقافة التنظيمية.
- الإطار التشريعي والسياسات العامة.
- التمويل وبناء القدرات.
- حماية البيانات والأمن السيبراني.

وبذلك يتيح الإطار المقترح تحويل نتائج المراجعة إلى "نموذج قابل للاختبار" في دراسات لاحقة، كما يوفر "خارطة طريق" للمؤسسات التي تسعى لتعظيم CSR عبر التكنولوجيا.

9 - المناقشة (Integrative Discussion)

1.9 مناقشة لنتائج المراجعة

تُظهر نتائج المراجعة للدراسات أن توظيف التكنولوجيا في ممارسات المسؤولية الاجتماعية لم يعد خيارًا تنظيميًا تكميليًا، بل أصبح عاملاً بنيويًا يعيد تشكيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ذاته. فقد انتقلت CSR، في ضوء التحول الرقمي، من نموذج تقليدي قائم على المبادرات المنفصلة والأنشطة الاتصالية، إلى نموذج أكثر ديناميكية يعتمد على البيانات، والشفافية، والحوكمة الرقمية، وقابلية القياس والمساءلة.

وتشير الدراسات إلى أن التكنولوجيا لا تضيف قيمة فقط من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية أو خفض التكاليف، بل من خلال تعزيز مصداقية المسؤولية الاجتماعية عبر تمكين المؤسسات من تتبع الأثر الاجتماعي والبيئي، وإتاحة الإفصاح الرقمي القابل للتحقق من قبل أصحاب المصلحة (Osalmi et al., 2022; Mauro, 2020). وبذلك، تسهم التكنولوجيا في سد الفجوة بين الخطاب المؤسسي حول المسؤولية الاجتماعية والممارسة الفعلية على أرض الواقع.

2.9 من المسؤولية الاجتماعية الرمزية إلى المسؤولية الاجتماعية الجوهرية

تدعم نتائج المراجعة فرضية وجود تحول تدريجي في الدراسات من التركيز على المسؤولية الاجتماعية الرمزية (Symbolic CSR) المرتبطة بالصورة الذهنية والتسويق إلى المسؤولية الاجتماعية الجوهرية (Substantive CSR)، التي تستند إلى بيانات موثوقة، وآليات قياس، ونظم حوكمة رقمية.

وقد أسهم التحول الرقمي، ولا سيما عبر تحليلات البيانات والحوكمة الإلكترونية، في تقليص الفجوة بين "الادعاء" و"الأثر"، حيث أصبح بمقدور أصحاب المصلحة التحقق من نتائج المبادرات الاجتماعية، وليس الاكتفاء بالثقة في التصريحات المؤسسية. ويعزز هذا التحول ثقة المجتمع بالمؤسسات، ويدفع CSR نحو مستوى أعلى من الجدية والاستدامة (Liu, 2023).

3.9 التحول الرقمي كعامل وساطة استراتيجي

تؤكد العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يؤدي دور عامل وساطة استراتيجي بين استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ومخرجاتها الفعلية على المستويين الاجتماعي والبيئي. فالتكنولوجيا، بحد ذاتها، لا تُنتج أثرًا اجتماعيًا جوهريًا، وإنما يتحقق هذا الأثر عندما تُدمج المبادرات الرقمية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وتُدار في إطار حوكمة رقمية واضحة تُحدد المسؤوليات، وآليات اتخاذ القرار، وسياسات البيانات، ومعايير الشفافية والمساءلة.

وتشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يمكن المؤسسات من ترجمة التزاماتها الاجتماعية إلى ممارسات قابلة للقياس والتتبع، عبر أنظمة المعلومات، وتحليلات البيانات، وأدوات الإفصاح الرقمي، مما يعزز مصداقية المسؤولية الاجتماعية ويحد من الفجوة بين الخطاب والممارسة (Mauro, 2020; Guandalini, 2022). كما تُظهر دراسات حديثة أن غياب التكامل بين التحول الرقمي واستراتيجية المسؤولية الاجتماعية يؤدي غالبًا إلى نتائج محدودة أو رمزية، في حين أن المواءمة الاستراتيجية بينهما تسهم في تعظيم الأثر الاجتماعي، وتعزيز الاستدامة، وتحسين الأداء التنظيمي في آن واحد (Liu, 2023; Covucci et al., 2024). وتدعم هذه النتائج الطرح القائل بأن التحول الرقمي لا ينبغي النظر إليه كمبادرة تقنية مستقلة، بل كمنصة تمكينية تُعيد تشكيل كيفية تصميم وتنفيذ وتقييم برامج المسؤولية الاجتماعية، وبما يجعلها أكثر شفافية، وقابلية للتحقق، واستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة (Attatsitsey & Osei-Bonsu, 2021).

وفي هذا السياق، تبيّن المراجعة أن المؤسسات التي تنجح في ربط التحول الرقمي بأهداف CSR تحقق مكاسب مزدوجة:

- تحسين فاعلية البرامج الاجتماعية والبيئية،

- وتعزيز الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية في آن واحد (Covucci et al., 2024; Guandalini, 2022).

وبذلك، لا يُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية بوصفها عبئًا على المؤسسة، بل كاستثمار مدعوم بالتكنولوجيا في الاستدامة والشرعية الاجتماعية.

10 - التوصيات التطبيقية لصناع القرار والمؤسسات

استنادًا إلى نتائج المراجعة والتحليل التكاملي، تقترح الورقة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق، موجهة إلى القيادات المؤسسية وصناع السياسات:

1.10 توصيات على المستوى المؤسسي

1. دمج التحول الرقمي ضمن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وعدم التعامل معه كمشروع تقني منفصل أو مبادرة تشغيلية قصيرة الأمد.

2. تطوير أنظمة قياس الأثر الاجتماعي والبيئي باستخدام تحليلات البيانات والمؤشرات الذكية، بما يتيح التتبع والتقييم والتحسين المستمر.
 3. تبني أطر حوكمة رقمية واضحة تضمن الشفافية، وحماية البيانات، والامتثال الأخلاقي، وتعزز ثقة أصحاب المصلحة.
 4. الاستثمار في بناء القدرات الرقمية للموظفين بوصفهم العنصر الحاسم في تحويل التكنولوجيا إلى قيمة اجتماعية حقيقية، وليس مجرد بنية تقنية.
 5. تعزيز التكامل بين إدارات التقنية وCSR داخل المؤسسة لضمان الاتساق بين الأهداف الاجتماعية والاستثمارات الرقمية.
- 10. 2 توصيات على مستوى السياسات العامة**

1. تطوير تشريعات داعمة للتحول الرقمي المسؤول توازن بين تشجيع الابتكار وحماية الخصوصية والبيانات.
2. تقديم حوافز مالية وضريبية للمؤسسات التي توظف التكنولوجيا في مشاريع ذات أثر اجتماعي وبيئي قابل للقياس.
3. تقليص الفجوة الرقمية عبر دعم البنية التحتية وبناء القدرات في المناطق الأقل تطوراً، لضمان عدالة الوصول للتكنولوجيا ومنافعها.
4. تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص والمؤسسات البحثية لتطوير حلول رقمية تخدم أهداف المسؤولية الاجتماعية.

11 - الأجندة البحثية المستقبلية (Future Research Agenda)

تكشف هذه المراجعة عن مسارات بحثية واعدة يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي والتطبيقي للعلاقة بين التكنولوجيا والمسؤولية الاجتماعية، من أبرزها:

1. إجراء دراسات تجريبية كمية ونوعية لاختبار الإطار المفاهيمي المقترح في سياقات مختلفة، لا سيما في الدول العربية.
2. تحليل مقارن بين القطاعات (الخاص، العام، غير الربحي) في توظيف التكنولوجيا لتعزيز CSR، مع رصد الفروق السياقية والمؤسسية.
3. التوسع في دراسة مفهوم المسؤولية الرقمية للمؤسسات (CDR) بوصفه تطوراً مفاهيمياً حديثاً يتجاوز CSR التقليدي.
4. تحليل أثر التقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي التوليدي، إنترنت الأشياء، البلوك تشين) على العدالة الاجتماعية والاستدامة والحوكمة.
5. تطوير نماذج قياس معيارية تربط بين مؤشرات التحول الرقمي ومؤشرات الأثر الاجتماعي والبيئي بصورة متكاملة وقابلة للمقارنة.

12 - الخاتمة (Conclusion)

قدمت هذه الورقة مراجعة أدبية تحليلية معمقة لأثر توظيف التكنولوجيا ولا سيما تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي في تعظيم ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، في ضوء التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئات الأعمال والمجتمعات المعاصرة. وانطلقت الورقة من فرضية مركزية مفادها أن التكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تشغيلية لتحسين الكفاءة، بل أصبحت عنصراً بنيوياً يعيد تشكيل منطق المسؤولية الاجتماعية ذاتها، من حيث التخطيط، والتنفيذ، والحوكمة، وقياس الأثر.

وأظهرت نتائج المراجعة أن القيمة المضافة للتكنولوجيا في مجال المسؤولية الاجتماعية لا تتحقق تلقائياً بمجرد تبني الأدوات الرقمية، بل تتوقف على مجموعة من الشروط التمكينية، في مقدمتها: التوافق الاستراتيجي بين التحول الرقمي وأهداف المسؤولية الاجتماعية، وجود أطر حوكمة رقمية واضحة، وبناء القدرات المؤسسية، وحماية البيانات، وشفافية الإفصاح. كما بينت الأدبيات أن غياب هذه الشروط قد يؤدي إلى تحويل الرقمنة إلى ممارسة شكلية ذات أثر اجتماعي محدود، أو إلى تضخيم الخطاب المؤسسي حول المسؤولية الاجتماعية دون تحقيق نتائج جوهرية قابلة للتحقق.

كما كشفت المراجعة عن تحول ملحوظ في الأدبيات من التركيز على المسؤولية الاجتماعية الرمزية المرتبطة بالصورة الذهنية، نحو المسؤولية الاجتماعية الجوهرية القائمة على البيانات، والقياس، والمساءلة، وهو تحول لعب فيه التحول الرقمي دور "عامل وساطة استراتيجي"، بين النوايا المؤسسية والمخرجات الاجتماعية الفعلية. وفي هذا السياق، أسهمت التقنيات الرقمية - ولا سيما تحليلات البيانات، وأنظمة المعلومات، وتقنيات الشفافية - في تقليص الفجوة بين الادعاءات والممارسات، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وربط المسؤولية الاجتماعية بمفاهيم الاستدامة والقيمة المشتركة.

وتبرز الدراسة أن التحديات المرتبطة بتوظيف التكنولوجيا في تعظيم CSR ليست تقنية في جوهرها، بل تنظيمية وثقافية وتشريعية في المقام الأول، وهو ما يستدعي انتقال المؤسسات من منطق "الاستثمار في التقنية" إلى منطق "الإدارة المسؤولة للتقنية". كما

تؤكد المراجعة الحاجة إلى تأطير مفهوم المسؤولية الرقمية للمؤسسات (Corporate Digital Responsibility) بوصفه امتداداً طبيعياً للمسؤولية الاجتماعية في العصر الرقمي، بما يشمل أخلاقيات البيانات، والخصوصية، والعدالة الرقمية، وتقليص الفجوة الرقمية.

وتخلص الدراسة إلى أن التكامل الواعي بين التحول الرقمي والمسؤولية الاجتماعية لم يعد خياراً استراتيجياً، بل شرطاً أساسياً لتحقيق الاستدامة، والشرعية الاجتماعية، والقدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة رقمية تنسم بارتفاع مستويات الشفافية والمساءلة.

13 - المراجع (References)

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الغالب، طارق مجيد محمد، وإدريس، وائل محمد صادق. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (ط1). دار وائل للنشر.
- الهاشمي، هاشم. (2004). مدخل إلى تكنولوجيا الاتصال وتقنياته. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الحيلة، محمد محمود. (1998). تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق. دار المسيرة.
- الرشدي، بدر صالح. (2004). الموسوعة العلمية للتربية (سلسلة الموسوعات العلمية). مؤسسة الكويت للتقدم العلمي.
- العبيدي، عصام، وعزاوي، أممر. (2021). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب المحاسبة خلال أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19): دراسة تطبيقية على عينة من مكاتب المحاسبة في الجنوب الشرقي. التكامل الاقتصادي، (92، 121 - 134)
- عبد الرحمن، أحمد كمال. (1997). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها ومعوقات الوفاء بها (دراسة ميدانية تطبيقية). مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 2، 198.
- عمر، عبد التواب، ومبروك، سعيد فتحي. (2009). مقدمة في الخدمة الاجتماعية (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع.
- الفيقي، حامد. (2020). تجربة التحول الرقمي في جمعية البر الخيرية بالقنفذة [ورقة عمل/عرض مؤتمر]. مؤتمر حلول 2019. تم الاسترجاع من <https://altqniah.sa/library/file/82>
- جوهر، ر. (دون تاريخ). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الأداء في المنظمة [مخطوط غير منشور]. جامعة البليدة، الجزائر.
- خليل، عبد المجيد، وراغب، ناصر. (2020). استخدام التكنولوجيا الرقمية في تقييم الأداء المؤسسي [ورقة مؤتمر]. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، فلسطين.
- شاهين، شريف. (2013). الشهادة العربية للثقافة المعلوماتية: ضرورة ملحة لنجاح مجتمعات المعرفة [ورقة مؤتمر]. المؤتمر الدولي الخامس، جامعة الكويت.
- تقاوة، رانيا، وشوام، بلال. (2023). الانتقال نحو الاقتصاد الرقمي كخيار استراتيجي في ظل التحول الرقمي: دراسة استكشافية. مجلة الاقتصاد والبيئة، (61، 422).
- محمود، رمضان عبد السلام، والطبلاوي، أسامة السيد، والزواوي، شيماء. (2019). أثر التطوير التنظيمي في فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الجامعة العمالية في مصر. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (56، 223).
- مرعي، إبراهيم. (2016). الحكومة الإلكترونية كمدخل معاصر للإصلاح الإداري. مجلة رؤى مصرية، 22، 43.
- ندا، ي. (2022). منصة "نتساهم" في مصر: التحول الرقمي في العمل الخيري. الرؤية. تم الاسترجاع من <https://alroeya.com>
- بدران، ع.، وحبيش، إ. (1999). التحديات العلمية التي تواجه الأمة الإسلامية في القرن القادم. رابطة الجامعات الإسلامية.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Attatsitsey, M., & Osei-Bonsu, N. (2021). Assessing the impact of information technology on human resource practices: Evidence from organisations in Ghana. *International Journal of Information Technology and Management*, 20(1/2), 5–20. <https://doi.org/10.1504/IJITM.2021.114154>
- Charutawephonnukoon, P., Sriyakul, T., Jermstittiparsert, K., & Pinyokul, K. (2022). Information technology governance role on the business capabilities and management in public sector organizations in Thailand. *International Journal of E-Business and E-Government Studies*, 14(1), 92.
- Covucci, C., Confetto, M. G., Ključnikov, A., & Panait, M. (2024). Unrevealing the nexus between digital sustainability and corporate digital responsibility: A dual-track systematic literature review towards a framework of corporate digital sustainability. *Technology in Society*, 79, 102743. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102743>
- Fenzel, C. W. (1999). *Management of information technology* (3rd ed.). Course Technology.
- Gilaninia, S., Mousavian, S. J., Tayebi, F., Panah, M. P., Ashouri, S., Touhidi, R., & Seighalani, F. Z. (2011). The impact of information technology application on supply chain performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(8), 489–496.
- Guandalini, I. (2022). Sustainability through digital transformation: A systematic literature review for research guidance. *Journal of Business Research*, 148, 456–471. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.003>
- Kim, S., & Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, 66(3), 370–385. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00595.x>
- Kumar, P. (2014). Information technology: Roles, advantages and disadvantages. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 4(6), 1022–1023.
- Liu, Y., Heinberg, M., Huang, X., & Eisingerich, A. B. (2023). Building a competitive advantage based on transparency: When and why does transparency matter for corporate social responsibility? *Business Horizons*, 66(4), 517–527. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.10.004>
- Maijanen, K. (2016). *Building inter-organizational trust by implementing information security management system: A review from trust building perspective* (Maer's thesis). University of Oulu.
- Osaloni, B. O., Igbekoyi, O. E., Ogunbade, O. I., & Akpan, J. U. (2022). Information technology and tax evasion practice in Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 8(11), 51–72.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Romanelli, M. (2020). Changing public organizations through information technology. In *ategica 2020* (pp. 550–559). *ategica Conference Proceedings*. <https://ategica-conference.ro/wp-content/uploads/2022/04/42-1.pdf>
- Shin, N. (1999). Does information technology improve coordination? An empirical analysis. *Logiics Information Management*, 12(1/2), 138–144. <https://doi.org/10.1108/09576059910256592>
- Chriopher, F., Ntirandekura, M., Muhindo, M. E., Muhammad, M., & Komunda, T. R. (2022). The role of information technology in public administration in South Weern Uganda: A case study of Kabale Municipality, Kabale District. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, 6(5), 173–184.