

عنوان البحث : دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية

الباحثة : د. عبير فايز محمد

الدرجة العلمية : محاضر بكلية الإعلام (قسم العلاقات العامة والإعلان)

الإدارة الإستراتيجية ودورها في تدعيم برامج المسؤولية الإجتماعية من منظور علم العلاقات العامة

المقدمة :

تعتمد العديد من المنظمات على ثقافة محددة وفقا لإفتراضات أساسية وقيم ومعتقدات لها تأثير واضح على البيئة الداخلية والخارجية , ويتضح ذلك في إدارتها الإستراتيجية المرتبطة برسالة ورؤية تعتمد أساسا على المستوى الأخلاقي والإنساني نحو جمهورها , ومن هذا المنطلق تظهر أهمية إلزام المنظمة في وضع المسؤولية الإجتماعية مكون رئيس من مكونات ثقافتها التنظيمية لينعكس ذلك على علاقتها بجمهورها من خلال أداءها المالي والإجتماعي نحوهم . يستعرض هذا البحث دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث يتناول تعريفها , أسباب ظهورها , أبعادها , إستراتيجياتها , وأهم عناصرها مروراً بمزايا ترسيخها كمبدأ إلزامي داخل المؤسسات والصعوبات التي تواجهها , وصولاً بإيجاد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية كإطار كلي / تشغيلي / وظيفي داخل المنظمات نحو بيئتها الخارجية , وتوظيف علم العلاقات العامة ضمن إطار مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

مشكلة البحث :

لقد تعددت وجهات النظر حول أهمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المنظمات وقد اختلفت درجة قناعة المدراء في وضعه ضمن الإطار التنفيذي , كونه يشكل عبئ كبير على أرباح المنظمة , وقد تساهم في الحد من حرية التصرف تجاه بعض القضايا (كالقضايا الأخلاقية والإنسانية المتعلقة بقوانين حماية البيئة مثلا ...) , والذي قد لا تتحمله امكانيات المنظمة , وقد لا تتوافر لها الخبرات والمؤهلات الكافية للقيام بتلك الوظائف الاجتماعية وبالتالي قد تتعرض لأخطاء في التنفيذ وهو ما يعتبر بمثابة ضياع لأموال المستثمرين , لذا كثيرا ما يلتبس المجتمع المحلي مواطن للضعف والقصور من جانب أصحاب المصالح تجاههم في القضايا الاقتصادية التي تساهم في رفع مستوى معيشتهم , وتحقيق حياة أفضل . ومن هنا دعت الحاجة لإيجاد إدارة مختصة قادرة على تفعيل الجانب التشغيلي والوظيفي لهذا المفهوم قادرة على إحداث قدر من التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح الجمهور الداخلي والخارجي , وهي إدارة العلاقات العامة كونها المحرك الأساسي لدراسة البيئة وما تحدث فيها من متغيرات . مما تقدم يمكن بلورة مشكلة الدراسة فيما يلي :

رصد وتحليل الأدبيات التي ناقشت مفهوم الإدارة الإستراتيجية ودورها في تدعيم برامج المسؤولية الاجتماعية, وتوظيف علم العلاقات العامة ضمن النماذج العلمية المستقاة من النظرية الاجتماعية وتطبيق العمليات الأساسية للعلاقات العامة في المجالات الاجتماعية .

تساؤلات البحث :

يشير البحث التساؤلات الآتية :

- 1- هل الإدارة الإستراتيجية تُعنى بالاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية ؟
- 2- ماهي العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية ؟
- 3- ماهو دور إدارة العلاقات العامة في تحقيق مفهوم برامج المسؤولية الاجتماعية ؟
- 4- كيف يمكن توظيف مفهوم العلاقات العامة ضمن نموذج النظم الاجتماعية ؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث لتوضيح المفاهيم التالية :

- 1- تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية ووظائفها ومكوناتها الأساسية .
- 2- تشخيص أهمية إلزام المؤسسات ببرامج المسؤولية الاجتماعية .
- 3- إيجاد العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية كونها المحدد الأساسي (قانونيا /إداريا) و المسؤولية الاجتماعية داخل وخارج المنظمة .
- 4- توظيف علم العلاقات العامة في نظرية النظم الاجتماعية .

مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

يشير مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل و متكامل ، باعتبارها طريقة في التفكير و أسلوب في الإدارة و منهجية في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الإقتصادية .و الإستراتيجية كمفهوم- هي المقابل العربي لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية و " Strategy" في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية " Strategos " والتي تعني فن القيادة وادارة المعارك, وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى احد الباحثين أن كل من "TZU" و "SUN" ، يشير قاموس أكسفورد " (Clausevitz) 1 (Oxford) " كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية " Dictionary إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في القتال.1

وتتضمن الإدارة الإستراتيجية في العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة الخطوات التالية : 2

- 1- صياغة الرسالة وتحديد أهدافها.2- التحليل الاستراتيجي
- 3-صياغة الإستراتيجية ٤- الاختيار الاستراتيجي ٥- تنفيذ الإستراتيجية ٦- تقويم الإستراتيجية.

مستويات الإدارة الإستراتيجية :

ويرى د. أحمد ماهر أن مستويات وضع الإستراتيجية غالبا لاتوضع على مستوى الإدارة العليا فقط, بل إن كل المديرين في كل المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية وفيما يلي تفصيل لذلك :3

- 1- استراتيجيات الإدارة العليا corporate strategy :
كما يطلق عليها الإستراتيجيات الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة , وتضع نصب عينها أهداف المشروع كلها , وعليه يتأثر المشروع كله بها .
- 2- استراتيجيات وحدات الأعمال Business Unit Strategy
وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات أساسية لها استقلالية في الموارد , أو الأهداف أو يمكن محاسبتها عن نواتجها من إيرادات , وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات .
- 3- الاستراتيجيات الوظيفية functional Strategy :
وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة . والمجالات الوظيفية تشمل الإنتاج , والتسويق , والتمويل , والموارد البشرية .
- 4- الاستراتيجيات التشغيلية : Operational Strategy
تظهر الحاجة إلى مثل هذه الإستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة , أو فرص سانحة , ولاتتحمل التأخير ومن أمثلتها الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة من دخول منافس جديد , أو مواجهة حملة ترويجية لأحد المنافسين , أو تدهور في الجودة في إحدى السلع أو انخفاض المبيعات في سوق معينة.

الرسالة .. الرؤية .. تحديد الأهداف :

الرؤية والرسالة وتحديد الأهداف عناصر مهمة في التخطيط الاستراتيجي , يأتي هذا انطلاقا من أن الرؤية تعطي الجمهور صورة عن الطموحات والرؤية المستقبلية التي تسعى المنظمة للوصول إليها والصورة التي ترغب أن تكون عليها في المستقبل , وبالنسبة للرسالة فهي تعبير عن الدور الذي تقوم به المؤسسة والخدمات والمنتجات التي تقدمها لعملائها . "4"

الرسالة .Mision

يمكن القول بأنها وصف مختصر للغرض الأساسي من وجود المؤسسة , فهي تحدد الغرض من وجود المؤسسة للعاملين فيها وللجمهور , وهي تجيب عن سؤال لماذا نحن موجودين ؟ .. وغالبا ما تكون الرسالة في صورة مصطلحات أو عبارات تعكس الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة . ورسالة المنظمة قد تكون واسعة تشمل كل الأنشطة أو قد تنحصر في حيز ضيق . وساعد التصميم الجيد للرسالة على تخصيص موارد المنظمة وتركيز الجهود لتحقيق أهدافها , كما تساعد في تقليل الصراعات داخل التنظيم . "5"

الرؤية : Vision

والمقصود بالرؤية تصور شكل المنظمة في المستقبل كما يوده المديرون وتكون هذه الصورة في حدود 5-10 سنوات , وتشمل هذه الصورة مكانة المنظمة في السوق من حيث قيمتها وسمعتها وإنتاجها وخدماتها . وبالطبع لايمكن تحديد الشكل المثالي للمنظمة إلا في ضوء استغلال نقاط قوتها , والتركيز على قدرتها في التحرك نحو المستقبل لتحقيق مثاليات وقيم جيدة لنفسها ولكل الأطراف المستفيدة وذات المصلحة بالمنظمة . "6"

تحديد الأهداف :

يمكن تعريف الأهداف بأنها النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة , والتي تسعى الإدارة للوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والإمكانات المتاحة في الوقت الحالي والمستقبل . ويعتبر تحديد الأهداف خطوة جوهرية مفيدة في التخطيط الاستراتيجي . 7

من خلال ماتقدم يمكن القول أن منظمات الأعمال أصبحت تلتزم اليوم بإعداد إستراتيجية نابعة من الإدارات التشغيلية والوظيفية مدركة أهمية صياغة بيان الرسالة ورؤيتها التي يوضح عبرها طموحات المنظمة واطعة في الاعتبار التأثيرات الداخلية والخارجية على نجاحها أو فشلها , وقد تأسست العديد من المنظمات في ستينيات القرن الماضي , وفقا لمفهوم أخلاقي /مؤسسي / قانوني / إنساني وهو مفهوم المسؤولية الاجتماعية . في هذه الورقة سيتم توضيح المفهوم ومن ثم إيجاد العلاقة الطردية بين إدارة الإستراتيجية ومبدأ التزام المؤسسات بوضعها ضمن فلسفة المنظمة وتنفيذها .

مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات : Corporate Social Responsibility

مع مطلع الستينيات من القرن الماضي أدركت المنظمات أنها لديها مسؤولية نحو بيئتها والالتزام إقتصادي وقانوني ، ومنذ ذلك الحين والمنظمات تضع الإلتزام الأخلاقي نحو الجماهير ضمن أهدافها من خلال النشاطات التطوعية والتأمين على حياة المجتمع . تلك المظاهر تعرف بالعناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية . " 8

والأداء الاجتماعي للمنظمة لم يكن عنصر تلقائي بل أنه أصبح من ضمن الثقافة التنظيمية للمنظمة (القيم ، المعتقدات ، الافتراضات الأساسية) " 9" ، وبالتالي بدأت المنظمات تعير إهتمامها لمسئوليتها نحو المجتمع وتضع المعتقدات والقيم الخاصة بالمنظمة بما يخدم مصلحة المجتمع لأنهم المصدر الحقيقي للمشروع الخاص بهم وهذه المعتقدات ما هي إلا إقتراحات وأفكار قدمها لهم الجماهير الأساسية ، " 10

تعريف المسؤولية الاجتماعية :

في الواقع لا يوجد تعريف واحد شامل للمسؤولية الاجتماعية ، بل توجد تعريفات عديدة لها وجهات نظر متباينة . فقد عرف المجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها الإلتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة والعائلات بالإضافة إلى المجتمع ككل . 11 كما عرفها البنك الدولي للمسؤولية الاجتماعية على إنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيه وعائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد. " 12

. و ترى جمعية الإداريين الأمريكيين بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إستجابة إدارة المؤسسات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والإهتمام العام بالمجتمع

والإستمرار بإنجاز المساهمات الفردية للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثورة الإقتصادية 13. كما عرفها معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الإجتماعية: هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية، التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم . . 14

ويعرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها الشركات للقيام بمسؤوليتها تجاه المجتمع. 15

لقد اختلفت المنظمات في بلورة تعريف واحد فعلى الرغم من وجهة نظر بعض المنظمات والباحثين على أنها عمل تطوعي أصبحت كثير من المنظمات اليوم ملزمة قانونيا بأن تُعنى بأفراد المجتمع الذين بحاجة لمساعدة مهما اختلف نوع المساعدة سواء كان من الرفع من شأنهم فكريا , أو بدعمهم إقتصاديا , كما أمتد مفهوم المسؤولية الاجتماعية اليوم ليشمل الحفاظ على البيئة ومحاربة أي ظواهر قد تؤثر عليها سلبا , إلى جانب الاهتمام بموضوعات التنمية المستدامة , وذوي الاحتياجات الخاصة . إذاً اتسعت دائرة المفهوم ولم يعد مقتصر على المعونات المالية ليشمل مفاهيم الحوكمة والمحاسبة لبعض الشركات التي تتعدى حدود الانسانية والقيم الأخلاقية .

أسباب بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

قد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها: 16

أ. **العولمة:** تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية (Multinational Companies (MNCs ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

ب. **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

ج. **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألا سكا والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية، أو كما حدث في فضيحتي الرشوة في شركتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين.

د. **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

لذلك أصبح لزاماً على الشركات بناء علاقات إستراتيجية مع الجماهير المتعددة الفئات (المستهلكين ، المساهمين ، المجتمع المحلي...) ، ومعرفة احتياجاتهم ورغباتهم ، ودراسة اتجاهاتهم وانطباعاتهم ، ومواكبة التطورات في مختلف المجالات ، حتى تتمكن من رسم سياساتها (الرسالة والرؤيا) بما يتسق مع توجهاتهم . والجدير بالذكر هذه الدراسات لابد أن تكون دورية وهو ما يطلق عليه في كثير من المؤسسات اليوم **بفحص البيئة EnvirOnment Scan** ومراقبة ومراجعة أفعال المنظمة، وإلى أي مدى يصل تأثيرها على الجماهير ، كما يجب أن تقيم أداءها المالي والاجتماعي نحوهم.

أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجموعة الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع نحو المؤسسة وتفي ببعض الاحتياجات، والتي قد تعود على المؤسسة بفائدة اقتصادية مباشرة سواء أكان هذا الاصطلاح في هذه الأنشطة اختياراً أم تنفيذاً لأحكام القوانين والأنظمة، وقد حدّد Caroll

أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي:17

● **البعد الاقتصادي:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد لنتج المؤسسات سلعا وخدمات جودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة

● **البعد القانوني:** يقتضي ذلك البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع ، كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحيا وثقافيا، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق العدالة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.

البعد الأخلاقي: يستند على هذا البعد على استيعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تأطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه .

● **البعد الخير:** يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، و ما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل. كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب ا لمجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات ا لمجتمع المحلي بكافة أشكالها .

إستراتيجية التعامل مع برامج المسؤولية الاجتماعية :

يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما

يأتي 18:

1. إستراتيجية الممانعة أو عدم التبنى: و تعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات

الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق

مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح و العوائد الأخرى.

2. الإستراتيجية الدفاعية: و تعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع

المتطلبات القانونية المفروضة فقط، و هو لحماية المنظمة من الانتقادات و بالحد الأدنى، و يقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة و ضغوط الناشطين في مجال البيئة.

3. إستراتيجية التكيف: تخطو المنظمة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة

بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية و القانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف و القيم و توقعات المجتمع.

4. إستراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية و

ذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بان الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع و مصلحته.

تتفاوت درجات تحقيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسات فكما سبق القول

إنها تهتدي باستراتيجيات تميزها عن غيرها ، إلا أن الصورة الذهنية السلبية التي قد تتشكل في أذهان الجماهير ، جعلت المؤسسات في كثير من الأمر عدم القدرة على نكران قوة الجمهور في الدفاع عن حقوقهم في حين عدم احترام المؤسسات لحقهم في توفير حياة كريمة سواء (

للعاملين،أو الجماهير المستفيدة من المنظمة ، أو دورها تجاه المجتمع المحلي)، وقوة الجمهور

في التأقلم مع السياسة التي تنتهجها المؤسسة نحوهم . ومن هنا أضحت المؤسسات تسعى

جاهدا محاولة إحداث التوازن بين مصلحتها ومصلحة الجماهير لأن إستراتيجيات المماطلة

وإلقاء اللوم وعدم تحمل المسؤولية لا يمكن أن تكون ذات جدوى في ظل التغير السريع الذي تمر به المجتمعات اليوم .

المزايا التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسات من خلال قيامها بنشاط المسؤولية الاجتماعية :

يمكن أن نوجز هذه المزايا فيما يلي : 19

1- تعزيز سمعة المنظمة : أشارت إحدى الدراسات الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي في أواخر 2003 إلى أن سمعة الشركة تعد من أهم معايير نجاحها , كما تسهم السمعة الجيدة في قدرة الشركة على مواصلة تحقيق الأرباح والأداء الجيد .

2- زيادة القدرة على اجتذاب عاملين لديهم مهارة :

أشارت إحدى الدراسات الدولية التابعة لمركز الثقة لدى المؤسسات التجارية إلى أن الطلاب الجامعيين عندما يفكرون في البحث عن عمل , فإنهم سوف يكونون أكثر سعياً للعمل في الشركات التي تتمتع بسمعة جيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية .

3- انخفاض مخاطر وتكاليف النشاط الاقتصادي :

فمحافظة المصانع على البيئة مثلاً يجنبها دفع ضرائب والتعرض لأحكام باعتبارها مسئولة أخلاقياً للحفاظ على البيئة.

4- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها الشركات .

دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم برامج المسؤولية الاجتماعية :

تعددت الدراسات التي تناولت توضيح دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم برامج المسؤولية الاجتماعية والتي تكاد تكون بالإجماع أن هناك علاقة إيجابية بينهما ، وقد ناقش " Wood " " في النموذج الذي أعده عن الأداء المالي والإجتماعي أن المنظمات عندما تستجيب لمجموعة من الأعمال فهي مسئولة إجتماعياً نحو المجتمع لإعداد السياسات والبرامج التي تعود بالفائدة على الجماهير. فالأداء المالي والإجتماعي هو الوجهة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والإستجابة الإجتماعية للمنظمة وهو يرى أنه لبناء الأداء المالي والإجتماعي داخل المؤسسة يشترط وجود ثلاث مستويات **أولاً: المستوى المؤسسي Institutional Level** يرتبط بالقوانين وتحديد الأعمال والأهداف وإعطاء الأولوية

للأساليب التي تتجه نحو النشاطات الاقتصادية للمجتمع **ثانيا : مستوى المنظمة** **Organizational Level** أي مسؤولية المنظمة بأعمالها وأفعالها نحو المجتمع **ثالثا : مستوى فردي Individual Level** يتعلق بالالتزام الأخلاقي عند إتخاذ القرارات وصياغتها بالنسبة للإدارة العليا نفسها 20ذلك لأن المسؤولية الاجتماعية تقتزن بشكل كبير بالنزوع الأخلاقي للإنسان سواء كان مديرا أوغير ذلك . والواقع أن مثل هذه الأفكار تجعل الأخلاقيات من نوع الحالات المطلقة , أي أن الأخلاق أولاً حتى لو تضاربت مع المصالح الأساسية التقليدية للشركة في حين أن المسؤولية الاجتماعية هي نوع من الحالات النسبية أي بالمقارنة مع المصالح والأطراف ذات العلاقة بالشركة .

ويرى **Fraser Seitel** " أن السلوك الأخلاقي للمنظمة يتمثل في أن أي مؤسسة سواء كانت صغيرة الحجم أو كبيرة تكون مسئولة عن سلوك أعضائها ومن الممكن أن تتولى محاسبتهم من حيث تقييم الأداء المالي، وتنفيذ البرامج ،وتقييم موارد المنظمة ،فالعديد من المنظمات تضع لجان خاصة تنظم أجندة لتحديد الأهداف لمراقبة الأداء المالي الذي يمكن ان يتبلور فيما يلي : 2 1

1. مخطط المنتجات: Product Lines

الأداء المالي للمنتجات ، المنتجات الخطرة وتأثيرها على البيئة .

2. عمليات التسويق : Marketing

خبرة المبيعات ، شكوى الزبائن ، محتوى الإعلان ، تنمية الأعمال الخيرية .

3. الأعمال الإنسانية للمنظمة:

تشجيع مشاركة العاملين في المشروعات الاجتماعية وقياس أنشطة تنمية المجتمع ، وتقييم المنتجات من أجل المشروعات الجديدة.

4. العلاقات الخارجية: تدعيم العمل مع المؤسسات التجارية التي لديها خبرة في مجال

الاستثمار ، توطيد العلاقات مع الحكومة .

5. التنوع في التوظيف ، مثلاً توظيف أقليات ذات كفاءة عالية وتوفير فرص عمل للمرأة .

6. التأمين الاجتماعي والصحي للموظفين من خلال ضبط بيئة العمل وتعزيز

الخدمات الاجتماعية والصحية داخل العمل .

وقد أختلفت الدراسات حول مفهوم دور الإدارة الإستراتيجية في تحقيق مفهوم المسؤولية للمنظمات فهناك دراسات ترى أن هناك قصور واضح في إلزام المؤسسات على تفعيل الأداء الاجتماعي والمالي ، حيث أظهرت نتائج دراسة **سناء عبد الرحيم** إن المؤسسات بحاجة إلى

منظور إستراتيجي ينظم العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية , الاجتماعية) مؤكدة على عدم اهتمام المؤسسات **بإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة** , 22 " كما أشارت دراسة فرحي زينة بأنه لازالت المؤسسات تضع في المقام الأول **تحقيق أهداف أصحاب المصالح** على الرغم من أنها بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متثاقلة , حيث جاء البعد القانوني في المرتبة الأولى وذلك لاحترام الشركات القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة من العمل "23" بينما أوضحت دراسة **عبد الرزاق** مدى وجود إلتزام تنظيمي متوسط من قبل إدارة الشركة تجاه العاملين والمجتمع , وإنخفاض أعمالها تجاه البيئة . "24"

بينما توصلت دراسات أخرى لنتائج لم تتفق مع الدراسات السابقة حيث قدمت دراسة **يعقوب عادل** نتائج إيجابية حول تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية ذلك أن بعض المؤسسات أستطاعت إحداث التوازن بين مطالبها ومطالب المجتمع المحلي , حيث أهتمت بتنمية المجتمع ببرامج تقوم **على مخطط إستراتيجي بعيد المدى** , كما أهتمت المؤسسات ببرامج حماية البيئة , تطوير الأرياف , تطوير البرامج والمشروعات التقنية في مجال الطاقة , معالجة النفايات , والصحة والمياه والزراعة البديلة والأغذية , وتنمية المرأة , وخدمات البلديات والصناعات الصغيرة . "25", كما أوضحت دراسة **مسار كروية** مدى أوسع دائرة تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية ليشمل فئات رئيسة هي : العاملين , الموظفين بالمؤسسة , العملاء والمستهلكين , المجتمع وحماية البيئة , ودرجة إلتزام المؤسسات بما تفرضه من قوانين وتشريعات حكومية وما يفرضه المجتمع أيضا , فهي بذلك تتعدى الإستجابة للقوانين واللوائح الرسمية , كما أكدت على أن المؤسسات حققت الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية والحصول على شهادة الطابقة والعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بصفة عامة والإلتزام بأخلاقيات التسويق والتسعير بصفة خاصة 26.

وتناولت دراسة كل من **قاسم القريوتي , رياض عبدالله** دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية , وتوصلت إلى نتيجة مفادها إلتزام الشركة المستمر بالممارسات الأخلاقية والمساهمة في القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية , والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعاملين والمجتمع ككل . حيث كشفت النتائج بأن هناك علاقة بين إلتزام الشركة بمبادئ المنافسة الشريفة ووضعها ضمن إطارها الأخلاقي وتحقيق عدم الإضرار بالمنافسين بأساليب غير أخلاقية , تقديم منتجات صديقة للبيئة , الاهتمام بالعاملين بتقديم الرواتب والحوافز والمكافآت العادلة لجميع عاملها , توفير فرص الترقية. 27.

وحددت دراسة **فلاح بن فرج** تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين فيما يلي:

الأمن الوظيفي , فرص توظيف الخريجين , الحوافز والمكافآت , تحقيق مبدأ العدالة والجدارة , معايير المصداقية والشفافية , السماح للعاملين بالمشاركة في عمليات صنع القرار , تعمل على عدم تسرب العاملين بها بما يقلل من معدل البطالة في المجتمع , تتيح الشركة الفرصة لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة ومنحهم فرصة الترقيات .28

كما ألفت نتائج دراسة **سعود جاد** مع الدراسة السابقة الذكر من حيث وضع إطار المسؤولية الاجتماعية ضمن فلسفتها وسياساتها وخصوصا نحو العاملين .29

من خلال العرض السابق للدراسات يمكن القول بأن هناك تفاوت في تحقيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات ويرجع ذلك إلى عدم اتساق السياسات والمعتقدات والقيم التي تضعها الإدارة العليا , والتي تنبع غالبا من السياق البيئي التي تنطلق منه تلك المؤسسات .فعلى الرغم من أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بدأ يأخذ مكانته إلا أنه لا يزال يصطدم بشكل مباشر أو غير مباشر بثقافة المجتمع أحيانا , وعلى الرغم من الحملات التوعوية التي تقوم بها منظمات المجتمع المدني من أجل إحقاق الحق , إلا أنه لا يزال التركيز على تعزيز مصلحة المؤسسة على حساب جمهورها في المقام الأول.

تشمل الدراسات السابقة أربعة أبعاد : البعد القانوني , والبعد الأخلاقي , والبعد الانساني , والبعد الإداري , وكان أبرزها **البعد القانوني** المتمثل في احترام المؤسسات بتنفيذ القوانين المرتبطة بتحقيق السلامة المهنية أما **البعدين الأخلاقي والانساني** فقد احتل كل منهما على الترتيب الثاني وخصوصا تلك التي تتعلق بالبيئة , وتوفير احتياجات العاملين , برامج التنمية المستدامة .أما **البعد الإداري** فقد أوضحت الدراسات أن هناك مواطن للضعف والقصور بالنسبة للمنظمات في وضع **إستراتيجية منهجية** لتحقيق المسؤولية الاجتماعية فلا زالت الثقافة التنظيمية في كثير من المؤسسات ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى تفكير الإدارة العليا والمدير التنفيذي في تلك المؤسسات , التي تعتمد أساسا على الحدس والتخمين بعيدا عن سيناريوهات مسبقة أعتمدت على اتباع المنهج العلمي عند تطبيق استراتيجياتها وتكتيكاتها .

بعض التجارب لتطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية :

تجربة البنك التجاري الدولي : قام البنك التجاري الدولي في مايو ٢٠١٠ ، بتأسيس مؤسسة البنك التجاري الدولي، وهي مؤسسة أهلية غير هادفة للربح مسجلة لدى وزارة التضامن

الاجتماعي بموجب القرار الوزاري رقم ٥٨٨ لسنة ٢٠١٠. حيث أن هذه المؤسسة تسمح بالتركيز بشكل أكبر علي مبادرات التنمية المستدامة ذات الآثار الإيجابية طويلة المدي. ولقد قامت هذه المؤسسة بتوحيد الأطراف المعنية لدي البنك التجاري الدولي للالتفاف حول قضية مشتركة . رسالة المؤسسة : مؤسسة البنك التجاري الدولي هي مؤسسة أهلية غير هادفة للربح ومتخصصة في تحسين مستوي خدمات الصحة والتغذية لأطفال الأقل حظاً في مصر. وتعمل المؤسسة جاهدةً من خلال برامج شاملة للتنمية المستدامة علي تعظيم إمكانية الحصول علي الرعاية الصحية والترويج للمبادرات المجتمعية الإيجابية الرامية إلي التغيير. أهداف المؤسسة : تسعى مؤسسة البنك التجاري الدولي إلى القيام بمساهمات قيمة في مجالات الصحة والتغذية للأطفال من خلال مبادرات تتضمن على سبيل المثال وليس الحصر ما يلي : شراء المعدات الطبية للمستشفيات - تجديد وتحديث البنية التحتية بالمستشفيات- توفير العلاج الطبي والجراحي لأطفال الفقراء - معاونة البرامج الغذائية بالمدارس - دعم الأطفال من ذوي الاحتياجات الخاصة - رفع وعي أفراد المجتمع بالأمور المتعلقة بالصحة والتغذية . 30

شركة ديل dell :

شركة عالمية تقدم منتجات وخدمات لأكثر من 190 بلدا ويوجد لديها أكثر من 40 ألف موظف عبر القارات وتوفر لهم حياة كريمة في موطنهم حيث تهتم ببرامج المسؤولية الاجتماعية فيما يتعلق بالتأمين الصحي وكفالة حقوقهم المرتبطة بالضمان . 31

تجربة مايكروسوفت :

أشار بيل جيتس في زيارة إلى مصر (2005) إلى مفهوم للمسؤولية الاجتماعية لشركة مايكروسوفت بقوله أننا كنا نعمل على نشر استخدام الحاسبات الآلية الشخصية , فمن المهم أن نتأكد من أن الجميع يتمتعون باستخدام التكنولوجيا الجديدة بغض النظر عن امكاناتهم المادية ولذلك فنحن نسعى لتقديم التبرعات من منتجاتنا من البرمجيات للمدارس والمؤسسات الاجتماعية , كما يتطوع العاملون بالشركة بوقتهم وجهدهم للمساعدة في عمليات التدريب وهذا الجهد ينمو بشكل متواصل . 32

وعلى الرغم من نجاح التجارب السابقة الذكر في كثير من دول العالم إلا أنها لازالت تتعثر في كثير من مؤسسات الوطن العربي وتواجه بعض الصعوبات والتي تشمل مايلي:33

- 1- عدم وضوح المفهوم فمازال هناك خلط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والعمل الخيري , فمعظم الأعمال الاجتماعية للمؤسسات تنحصر في أعمال تطوعية دون الوصول إلى المشاريع التنموية المستدامة .
- 2- عدم توافر الخبرات اللازمة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية خاصة فيما يتعلق بإعداد التقارير والمتابعة ومؤشرات التقييم .
- 3- ارتفاع تكلفة تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية وعدم تخصيص الموارد المالية الكافية لتغطيتها .
- 4- غياب الأطر التنظيمية التي توفر البيانات والمعلومات اللازمة لإقامة مشروعات تنموية في إطار برامج المسؤولية الاجتماعية وتعمل على التنسيق بين مختلف الجهود ومن ثم تقوم بمتابعتها وتقييمها .
- 5- الإجراءات الروتينية للحصول على الموافقات والتصاريح اللازمة لإقامة المشروعات .
- 6- ضعف الشراكة الحقيقية وغياب التنسيق والثقة بين مؤسسات الأعمال من جهة ومؤسسات المجتمع المدني المعنية بتنفيذ برامج التنمية المجتمعية من جهة أخرى.

توظيف علم العلاقات العامة ضمن نموذج النظم الاجتماعية :

"أستخلص علماء الاتصال من نماذج النظم الاجتماعية للمنظمات نماذج خاصة باتصالات العلاقات العامة كعملية ذات نظم محددة تعنى بالمظاهر الكمية والكيفية لوظائف العلاقات العامة وتتيح لممارسيها القدرة على تحليل وظائف وعمليات العلاقات العامة من داخلها , وتحليل العلاقة بين تلك النظم الداخلية والبيئة . وقد وضع كل من Hazelton,Larry Long نموذجا اجتماعيا لعملية العلاقات العامة يقوم على أن العلاقات العامة هي الوظيفة الاتصالية للإدارة , والتي من خلالها تتكيف المنظمة مع بيئتها أو تعدل من سلوكها لصيانة علاقتها مع البيئة والمحافظة عليها بغرض تحقيق أهداف المنظمة".34

"هذا النموذج يفسر ويشرح العناصر المختلفة في عمليات العلاقات ويقدم وصفا كاملا للعلاقات المتبادلة والمتداخلة بين تلك العناصر المكونة لها وبين المتغيرات البيئية , حيث تقوم العلاقات العامة بسلسلة متتابعة من العمليات للقيام بوظائفها المختلفة وهي :

1- جمع وتحليل المدخلات من المعلومات التي تأتي من البيئة (خارج المنظمة) ومدخلات المعلومات التي تأتي من داخل المنظمة من الإدارة العليا .

2- تحويل تلك المدخلات من المعلومات (خارجية وداخلية) لتوضع على أساسها خطة عمل وبرامج العلاقات العامة لجماهيرها المتنوعة .

3- ثم تقوم بتنفيذ تلك الخطط والبرامج لتحويل تلك المدخلات إلى مخرجات في شكل رسائل تنقلها بوسائل وطرق مختلفة إلى الجمهور المستهدف داخل وخارج المنظمة .

4- نقل ردود أفعال تلك الرسائل بعد تحليلها وإستخلاص النتائج منها إلى الإدارة كمدخلات جديدة حتى تستطيع أن تعدل وتكيف ممارستها وأفعالها بما يتلاءم مع التغيرات التي تحدث في البيئة التي تعمل فيها المنظمة ."

الخلاصة :

يعتمد نجاح مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على الإدارة الكلية التي تعمل بشكل رئيس في حلقة متواصلة مع بقية الإدارات الأخرى التشغيلية والوظيفية , فالوظيفية تلك التي تضع وفق هيكلها التنظيمي إدارة مستقلة لإدارة العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية , والتي تهتم بإجراء البحوث العلمية لدراسة احتياجات الجماهير الداخلية والخارجية , ومراقبة البيئة لتحقيق الميزة التنافسية , وإعداد الخطط والبرامج قصيرة وطويلة المدى التي بدورها تعمل في إطار مؤسسي / قانوني / إداري لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية, من ثم يأتي دور بناء علاقات وطيدة مع القائمين بوسائل الاعلام لتقديم محتويات إعلامية ورسائل ومضامين تشرح سياسة المنظمة نحو تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن رسالتها ورؤيتها , ثم تقييم الأداء المالي والاجتماعي للشركات وقياس مدى مطابقة سياستها بالواقع , بالإضافة إلى قياس أثرها على الجماهير المتعددة الفئات . أما التشغيلية فهي تلك التي تعمل في فترات الأزمات وذلك عندما تتعرض سمعة المنظمة لأي تشويه من قبل بعض المغرضين والإستعداد لمواجهة الصعوبات حتى لا تؤدي في النهاية إلى فشل المنظمة في تحقيق تلك البرامج .

قائمة المراجع :

- 1- على ميا ، بسام زاهر وسوما سليطين (٢٠٠٧) الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات لأعمال مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 29 ، 2007.ص-
2- أبو بكر ، مصطفى محمود . التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ، (القاهرة ، الدار الجامعية ، ٢٠٠٠) ص 481 (www.alriyadh.com) ، ٢٠٠٥ ، ١٣٤٥٢
- 3- أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، (ط4 ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2011، ص31، 30
- 4 - عبد الرحيم محمد ، إدارة الإستراتيجية ، (الدوحة : دار المعارف ، 2012)، ص67 .
- 5 - المرجع السابق ، ص72.
- 6- أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ، ص84
- 7- المرجع السابق ، ص182
- 8-Jay want Maria Mar, **Under Standing Corporate Social Responsibility &Product Perceptions in Consumer Market**, Journal Of Business Ethics, 2008, pp597, 611
- 9-Youngwood Kim, SooyeonKim, **The influence Of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility**, Journal Of Business Ethics, 2009, p95
- 10-Philip Cochran ,**Thevolution Of Corporate Social Responsibility**, Business Horizons, 2007, Vol50, pp449,454
- 11- خامرة الطاهر (المسؤولية البيئية و الإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة)، مذكرة ماجستير " غير منشورة "، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ت كلية إقتصاد تسيير البيئة ، 2007، ص45
- 12 – المرجع السابق ، ص45
- 13- الرحاحلة عبد الرازق سالم (المسؤولية الإجتماعية)، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 66.
- 14- المرجع السابق ، ص66.

- 15 - عبد الرزاق مولاي لخضر وحسين شنيني، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22-23 نوفمبر 2011، ص453.
- 16- مريم بن جمة ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات منظمات الأعمال , الملتقى الدولي الثالث للمسؤولية الاجتماعية , الجزائر . www.iefpedia.com
- 17- رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى :
- الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , جامعة الشهيد حمة الخضر الوادي www.univ-eloued.dz/images 2018-2017 .
 - صالح سليم الحمودي , المسؤولية الاجتماعية المجتمعية للمؤسسات بين النظرية والتطبيق , منتدى إدارة عالم التطوع العربي . www.arabvolunteering.org.Cornier/avtz.htm :
- 18- رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى :
- نوفل عبد الرضا , المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية www.aleqt.com/2012/08/19/article_684515.html
 - نور محمد عماد , المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية , دراسة تطبيقية , المركز المصري 2010 , ص13 <https://tslibrary.org/wp-content/uploads/books>
- 19- سلوى العوادلي , التسويق الاجتماعي , (القاهرة : دار النهضة العربي , 2010) ص188
- 20 - مريم بن جمة , المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال , الملتقى الثالث , مرجع سابق , ص16
- 21-Fraser Seitel, The practices Of Public Relations, op, cit, pp85, 86
- pp129, 131, 1997 Practice, Theomson, Business press,
- 22- سناء عبد الرحيم , الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة , (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية) , جامعة بغداد , كلية الإدارة والإقتصاد , 2010, ص203.
- <https://www.iaj.net/iasj.func-fulltextand>
- 23- فرحي زينة , دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة , دراسة حالة لمؤسسة Batimital , جامعة الجيلاني بونعامة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , 2017 . <http://hdl.handle.net>
- 24- عبد الرزاق بركات , مدى تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة بركات العائلية , 2017, ص117 <https://pedia.svuonline- org/...>

25- يعقوب عادل سناء علي وآخرون , درجة تحمل الجامعات الأردنية الخاصة للمسؤولية المجتمعية من وجهة نظر قادة المجتمع المحلي , المملكة الأردنية الهاشمية , عمان – جامعة الشرق الأوسط , 2012, ص40

26- مسان كروية , المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر , دراسة حالة المؤسسات العاملة , رسالة دكتوراه , جامعة أبو بكر بلقان , كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , 2014, ص35- dsace.univ- tlemcen.dz,responsabilite- sociale-et

27- موسى قاسم القريوتي , رياض عبد الله الخوالدة وآخرون , دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية . <https://journals/ju.edu.jo/dirasatadmtarti/>

28- فلاح بن فرج السبيعي , أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض , مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية , العدد الثاني والأربعون , السعودية : 2016, ص59, www.imamu.edu

29- سعود جايد شكور العامري , محمد عامر راهي الغداري , أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية , دراسة تطبيقية , العراق , 2017, qu.edu.iq/repository/wp-content/uploqds 2017, رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى :

-Pieter Van Tobias Gossling , The worth Of Values Literature Review On The relation Between Corporate Social & Financial Performance, Journal of Business .OO8,82,P407,4242,

-Mallott Mary, Operationalizing Corporate Social Performance Manageria Perceptions Of Principles Processes And Out Comes in Managers Responsibility & Irresponsibility, Un Published The doctoral Understanding Of -Dissertation, University of Pittsburgh, 1993, p22

30- محمد الديب مؤتمر العمل العربي في الدورة العادية (44) لعام 2017 (القاهرة , ابريل / 2017)

<http://www.citizencommitmentweek.com/country/index.php?COUNTRY=Egypt> =Egypt <http://www.cibfoundationegypt.org/IndexArb.htm> . 33

31 - فيليب كوتلر , نانسي لي , ترجمة علا أحمد . برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات الطبعة الأولى (القاهرة : الدار الدولية , 2011), ص222

- 32- سلوى العوادلي , التسويق الاجتماعي , مرجع سابق , ص190
- 33 - رجعت الباحثة في هذه الجزئية إلى :
- صالح سلمي , التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الإستخدامية للثروة البترولية في الجزائر , الملتقى الدولي للتنمية المستدامة وعلوم التسيير والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة , جامعة فرحات عباس ,كلية العلوم الاقتصادية,7-8 فبراير ,2008,ص871.
- أبو زهرة محمد عمر ,الاستثمار الأجنبي المباشر كإستراتيجية للتنمية المستدامة , الملتقى الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة , جامعة فرحات عباس ,كلية العلوم الاقتصادية7-8 فبراير2008, ص299.
- ماجدة أحمد عثمان ,التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها , (الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع)2007 , ص40.
- 34 - كريمان فريد , المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في الوحدات الاقتصادية , دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاعين العام والخاص , رسالة دكتوراه غير منشورة , جامعة القاهرة , كلية الإعلام , قسم العلاقات العامة والإعلان , ص261.
- 35, المرجع السابق , ص263.

