

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعلم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف تنظم:

المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة – الواقع والرہانات- يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.

استمارة المشاركة

المشارك الاول	المشارك الثاني	المشارك الثالث
الاسم واللقب: إلمام موساوي الوظيفة: أستاذ مساعد قسم "ب" جامعة سطيف الرتبة العلمية: حثة دكتوراه علوم المؤسسة : جامعة فرحات عباس - سطيف رقم الهاتف: 0665743021 العنوان الإلكتروني: ilhem092010@hotmail.fr	الاسم واللقب: علاء الدين بوزشة الوظيفة: أستاذ مساعد قسم "ب" جامعة سطيف الرتبة العلمية: حث دكتوراه علوم المؤسسة : جامعة الجزائر 3. رقم الهاتف: 0666591168 العنوان الإلكتروني: alaeddine41@yahoo.fr	الاسم واللقب: أحلام حامدي الوظيفة: أستاذ مساعد قسم "ب" جامعة سطيف الرتبة العلمية: حثة دكتوراه علوم المؤسسة : جامعة فرحات عباس - سطيف رقم الهاتف : 0772958893 العنوان الإلكتروني: doct45.2010@hotmail.fr
عنوان المداخلة		
استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموارد البشرية مدخل حديث لزدة الالتزام الوظيفي وتفعيل الابداع داخل المؤسسة		
المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية ووظائف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (الإنتاج الأنظف، الموارد البشرية، التسويق الاجتماعي ، التمويل الأصغر، الحاسبة الاجتماعية)		

ملخص الدراسة

هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة الدور الذي تلعبه استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مواردها البشرية في زدة الالتزام الوظيفي و تحقيق الابداع وتحسين السمعة المؤسسة. خاصة بعد ان حجزت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لنفسها حيزا هاما ضمن إستراتيجية المؤسسة كأداة وعامل هام يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية خاصة تلك المتعلقة بمواردها البشرية في ظل الأوضاع العالمية الراهنة وفي أعقاب التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة الذي يتطلب تراكما كليا ونوعيا في رأس المال البشري بحيث يكون قادرا على إحداث نقلة كبيرة في هياكل الإنتاج والتوزيع تحد كثيرا لا بد عليها ان تكسبه لصالحها.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، الالتزام الوظيفي، الإبداع ، السمعة.

Abstract

The aim of This paper is to find the role of the Strategy of the social responsibility of the institution to the human resources to increased career commitment and innovation to achieve and improve the institutional reputation .

Especially after Reserved Social Responsibility institution for itself an important place within the organization's strategy as a tool and an important factor helping the organization achieve particular goals Strategic those related to human resources in light of the current global situation in the wake of the global trend towards globalization and the knowledge economy, which requires accumulation quantitatively and qualitatively in human capital so that it is able to make a big leap in production and distribution structures to be a major challenge them to gain their favor Sustainable.

Keywords: Strategy of Social Responsibility Corporation, human resources, career commitment. Creativity and innovation .Reputation

مقدمة الدراسة

دخلت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عالم إدارة الأعمال من به الواسع لتصبح موضة العصر وأحد أهم العوامل التي تؤثر على سمعة وتميز المؤسسة، خاصة في ظل الظروف العالمية الراهنة لتسارع المتغيرات والتحديات التي مست عمق الحياة المعاصرة من جهة، وبتزايد وعي المؤسسات وكذا الأطراف المعنية أهمية السلوك المتممي للمسؤول من جهة أخرى. وذلك نتيجة لبروز العديد من المصطلحات والمفاهيم والقضايا من أبرزها التنمية المستدامة، والعولمة، التي ساهمت في تغيير النظرة التقليدية تجاه المؤسسة التي كانت تنص على أن الكيان اقتصادي بحت، يتم تقييمها فقط حسب مركزها المالي، ويقتصر دورها على توسيع نشاطها الإنتاجية وتعظيم أرباحها، ليرتبط التوجه نحو نشاطات أخرى ذات أبعاد اجتماعية وبيئية، تجعلها تنتقل من الموقف الهادئ إلى الموقف الوقائي، خاصة في ظل ما نشهده من تزايد وارتفاع للصيحات المناهضة والمطالبة بضرورة تحسين جودة حياة المجتمع، وحفاظ على الموارد البشرية.

كنتيجة لتزاوج كل من تنامي الوعي لدى أصحاب المصالح خاصة اليد العاملة بضرورة احترام حقوقهم المشروعة مع الفكر الاستراتيجي الردي، تولدت أطر استراتيجي حديثة تنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها تحدي لا بد على المؤسسات أن تكسبه لصالحها، وأن تجعل منه توجهها إستراتيجيا في عملها يحقق لها العديد من المزايا خاصة تلك المتعلقة بالإبداع ورفع الالتزام الوظيفي الذي يعد من أهم المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في أدبيات إدارة الأعمال المعاصرة، والتي تلت على اهتمام العديد من الكتاب والباحثين نظرا لمدى أهميته في تحقيق أهداف المنظمة التي يمكن تلخيصها في البقاء، النمو والاستمرار. لذا إقتنعت العديد من المؤسسات أهمية الدور الاجتماعي الذي تلعبه، بعد أن كادت من أن الإنفاق على أنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه توقعات هذه الفئة - العمال - يؤدي إلى تحقيق ولائهم والالتزام من جهة، وإلى كسب رضا المجتمع المحلي وقي أصحاب المصالح الخارجيين من جهة أخرى، لذا إرتأت العديد منها إثني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في محاربة جميع أشكال التمييز والعنصرية بين موظفيها، ورفع من قدرهم من خلال برامج التدريب والتكوين، وتوفير جو آمن مناسب للعمل... الخ. بظرف من أن هذه الأنشطة والبرامج تكبد المؤسسة مبالغ مالية على المدى القصير، إلا أنها تمثل استثمارات حقيقية مربحة تعود فوائدها على المدى البعيد، وهذا استنادا إلى تجارب العديد من المؤسسات خاصة العالمية منها. على ضوء ما سبق تتضح ملامح إشكالية البحث والتي يمكن صياغتها كالآتي:

كيف تساهم استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه مواردها البشرية في زدة الإلتزام الوظيفي

وتفعيل الإبداع والابتكار داخل للمؤسسة ؟

تنبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

* ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ؟

* ماهية الإلتزام الوظيفي؟

* ماهي مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية للمؤسسة؟

* كيف لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية ان تساهم في تحقيق الإلتزام الوظيفي وتفعيل الإبداع

والابتكار داخل المؤسسة ؟

أ. المحاور الرئيسية للبحث

- للتفصيل في موضوعنا، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ؛ قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة محاور أساسية، على النحو التالي:
- المحور الأول: يتعلق لإطار النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
 - المحور الثاني: يتعلق لإطار المفاهيمي للالتزام الوظيفي.
 - المحور الثالث: يتعلق بدور إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية في زدة الالتزام الوظيفي و تفعيل الإبداع داخل المؤسسة

المحور الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يشار في العديد من الكتب أن ميلاد المسؤولية الاجتماعية كان في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك كرد فعل منطقي للعديد من المشاكل والأزمات التي عرفها المحيط الاقتصادي بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، ارتبطت أساسا بنظرة هذه الأخيرة إلى تحقيق مصالحها وأهدافها الذاتية دون مراعاة مصالح اتمع، هذا لإضافة إلى ظهور العديد من العوامل والمفاهيم الحديثة تقوم في مجملها على مفهوم الدور الاجتماعي للمؤسسة اتمع، وبمفهوم حماية البيئة التي أصبحت من أهم متطلبات تحقيق التنمية المستدامة.

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

رغم عراقة موضوع المسؤولية الاجتماعية إلا أنه لم يتم تحديد تعريف موحد ومتفق عليه عالمياً، حيث شهد هذا المفهوم العديد من التطورات والتغيرات الجوهرية وما يزال إلى حد الساعة يتطور مع تطور اتمعات وتطلعا نحو المؤسسة. أين أشار المعهد الدولي للتنمية المستدامة نه ولغاية عام 2004 لم يتم تحديد وتوضيح المقصود لمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وأن الفريق الاستشاري المعني لمسؤولية الاجتماعية في هذا المعهد لم يصل إلى اتفاق عالمي محدد حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحديد عناصرها¹.

نسبة للتعريف التي اقترحها الأكاديميون الممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، فقد صدر ل Archie caroll بحث يؤكد فيه أنه لحد السنة 2010 تم إحصاء أكثر من 37 تعريف أكاديمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة² بحيث عرفها الاقتصادي الأمريكي Howard Bowen (1953) على أنّ " التزام رجال الأعمال في سياسم وقرارم واستراتيجيام، لقيم الاجتماعية المرغوبة فيها في اتمع"³. أما الباحث الأمريكي Peter Drucker (1979) فقد عرفها "الالتزام المؤسسة تجاه اتمع الذي تعمل فيه، وأن هذا الالتزام يتسع تساع أصحاب المصالح وتباين وجهام"⁴. من جهة نظر أخرى يرى الباحث Holmes (1977) المسؤولية الاجتماعية على أنّ " التزام منظمة الأعمال تجاه اتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث إيجاد فرص العمل"⁵. فيما يرى الباحث Jules Backmen "أنّ المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الأهداف والدوافع التي يجب أن يعطى لها الوزن في الأعمال لإضافة إلى تلك التي تم لأداء الاقتصادي"⁶. أما Archie

B. Carroll فقد قدم تعريفاً أشمل من التعاريف السابقة حيث عرفها على أنّها "مجموعة من الالتزامات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والتطوعية اتجاه المجتمع".⁷

— يعرفها الإتحاد الأوروبي على أنّها "مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية في مختلف نشاطات المؤسسة والتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل إرادي".⁸

— يعرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية أنّها "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال لتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى تمتع المحلي وتمتع ككل".⁹

— تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أنّها "التزام المؤسسة ذات النشاطات التجارية لمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم وتمتع المحلي وتمتع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس سلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".¹⁰

— تعرفها المنظمة العالمية للتقييس الإيزو حسب المواصفة الإيزو 26000 أنّها "ترجمة لقرارها وأنشطتها اتجاه تمتع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والصحة والرفاه للمجتمع مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات أطراف المصالح، واحترام القوانين السارية وتوافقها مع المعايير الدولية للسلوكيات ودمجها في المنظمة كلها، مع ممارستها وتطبيقه في جميع المستويات المختلفة".¹¹

لنظر إلى التعاريف السابقة، يمكن القول أنّ ظاهرة تعدد واختلاف التعاريف وعدم الاتفاق على تعريف محدد وموحد يكشف لنا أنّ هنالك تطوراً واضحاً في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فبعد أن كان ينظر إليها على أنّها استجابة المؤسسة للضغوط الاجتماعية حول التأثيرات البيئية السالبة الناتجة عن مزاولتها لأنشطتها، أصبحت تعني قيام المؤسسة بكل من الأنشطة الإرادية والإلزامية. ورغم اختلاف التعاريف السابقة إلا أنّها تتفق في العديد من النقاط من أهمها أنّ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

- دور هام في تحقيق الرفاه للمجتمع والحفاظ على البيئة.
- تجعل من المؤسسة الاقتصادية جزء لا يتجزأ من المجتمع.
- البيئة جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

نيا: أهم عوامل تبلور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

لاحظنا أنّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم ياتي من فراغ، وإنما نتيجة العديد من العوامل والمشكلات التي يمكن تلخيص فيما يلي:¹²

— **العولمة:** تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسيات ترفع شعاراً للمسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنّها تتم بحقوق الإنسان، وتم بقضا البيئة، والحفاظ على الموارد الطبيعية.

— **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال زدة سن التشريعات والقوانين التي تنادي لضرورة حماية المستهلك والعمالين والبيئة.

— **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحدث عديدة أمام المؤسسات، فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين وضرورة الاهتمام لتغييرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة، وزدة الاهتمام برأس المال البشري أكثر من المادي.

— **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت العديد من الشركات العالمية لقضا أخلاقية مما جعلها تتكبد خسائر طائلة لتعويض الضحايا والمتضررين نتيجة بيعها لمنتجات معيبة لا ترقى لمعايير الجودة المطلوبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألاسكا التي تسببت فيها شركة الأمريكية النفطية **Exxon Valdez**. وأيضا فضيحة الرشوة في الشركة **Ibm & Banco** في الأرجنتين، ومؤخرا فضائح كبرت الشركات في كل من أمريكا و أوروبا على رأسها إنرون وآرثر أندرسون.

لنا: أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

في ظل تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، يثور التساؤل حول الأسباب التي تشجع هذه المؤسسات على الالتزام هذه المسؤولية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية¹³. لذا سيتناول في هذا العنصر أهم المزا التي تعود على المؤسسة من خلال تبنيها لمسئوليتها الاجتماعية، لإضافة إلى الفوائد التي تعود على الأطراف الأخرى (الدولة، اتمع والبيئة).

1- الفوائد التي تعود على المؤسسة: تشير العديد من التجارب العالمية إلى العديد من المزا التي تعود على المؤسسة، يمكن تلخيصها فيما يلي:¹⁴

— تحسين سمعة المؤسسات والتي تبني على أساس الكفاءة في الأداء والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات، ومدى مراعاة للاعتبارات البيئية واهتمامها لاستثمار البشري.

— تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على قرار الائتمان للبنوك، وتتضمن بعض المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة الذي أطلق سنة (1999) ويعنى بترتيب المؤسسات والشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاة للأبعاد الاجتماعية والاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي.

— استقطاب أكفاء العناصر البشرية حيث يمثل التزام المؤسسة بمسئوليتها اتجاه اتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، خاصة لنسبة للشركات الكبرى المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا جديدة.

— بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تعترض المؤسسة أثناء ممارستها لنشاطها.

- حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المؤسسة بنشاطها، خاصة في ظل العولمة.
- خلق فرص سوقية من عرض سلع وخدمات مصممة لتحسين البيئة المحيطة.
- تحسن أداء المؤسسة في النواحي المالية والاجتماعية والبيئية، ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية، وتحسين قدرم على التفاعل مع البيئة.¹⁵
- لإضافة إلى الفوائد المذكورة أعلاه، للمسؤولية الاجتماعية والبيئية، فوائد تعود على الجهات التالية: اتمع، الدولة والبيئة.

2- الفوائد التي تعود على الدولة¹⁶

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات همية المساهمة في تحمل التكاليف البيئية والاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكن ولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام عبائها جميعا.

رابعا: أهم ركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

- حتى تنجح المؤسسات في تطبيق برامج للمسؤولية الاجتماعية ، هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي¹⁷:
- ضرورة إيمان المؤسسة بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو اتمع والبيئة، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسئول فيها ابتداء من أصحاب المؤسسات مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاء لموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة تجاه اتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعا بل تفتخر به وتعتبره واجباً عليها؛
- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم لعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة؛
- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل المسيرين كما يتم متابعة النشاط لتجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية ؛
- يجب على الشركة أن تخصص مسؤولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة لإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى الشركة؛
- الحرص على تقديم هذه البرامج داء قوي ومتميز وجودة عالية، كأن هذه البرامج منتج تجاري يجب الاهتمام به والعناية بتقديمه بشكل متميز يساهم فعلا في خدمة اتمع وتحقيق أهدافه؛
- على المؤسسة سواء كانت صغيرة أو كبيرة قادرة على أن تقدم شيئاً اتمعها ولمن حولها، وليس مهم حجم البرمج الذي قدم بل الأهم تقديم شيء يستفيد منه اتمع مهما كان حجمه.

خامسا: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

هناك مجموعة من الأفراد والجماعات تتأثر لطريقة التي تتصرف بها المؤسسة وتتأثر هي م، وعلى هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعهم، تدعى هذه الأطراف أصحاب المصالح ويطلق عليهم باللغة الفرنسية **Les Parties Prenantes** أما بالإنجليزية فبمصطلح **Stakeholders**. وللباحث والاقتصادي **Freeman Edward** العديد من الإسهامات في هذا المجال من خلال كتابه الذي أصدر سنة 1984 بعنوان: " **Strategic Management: A Stakeholder Approach** " الذي أشار فيه إلى ضرورة إعادة النظر في سياسات المدراء والمسيرين اتجاه أصحاب المصالح المختلفة في إطار المسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم.

حيث عرفت هذه الأطراف في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية أين كان أول ظهور للمصطلح في أدبيات إدارة الأعمال، على أم "الجماعات التي بدوا تتوقف المؤسسة عن العمل" ¹⁸. كما عرفها أيضا **Freeman Edward** على أم " كل شخص أو مجموعة من الأفراد القادرين على التأثير في المؤسسة أو التأثير " ¹⁹. وعرفت أيضا على أم "مجموع الفاعلين الداخليين والخارجيين، لديهم طلبات واحتياجات مباشرة وغير مباشرة من المؤسسة" ²⁰.

و لتالي فإن أصحاب المصالح هم كل فرد، جماعة، أو جهة تربطهم علاقة جدلية بالمؤسسة، فهي تتأثر بنشاط المؤسسة ولطريقة التي تتصرف بها، كما يؤثرون هم عليها بدرجات متفاوتة حسب درجة ارتباطهم بها. و لرغم من اختلاف الباحثين في تصنيفهم إلا أم اتفقوا في تحديدهم، ومن أهم التصنيفات المشهورة لأصحاب المصالح تلك التي قدمها **M-B Clarkson** سنة 1995 حيث اعتبر أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيون والثانويون، فالأساسيون هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، ويدخل ضمن هذه الفئة أصحاب رؤوس الأموال والعمال والزئ. أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو لموعات التي تؤثر أو تتأثر بنشاط المؤسسة لكن ليسوا ضروريين لضمان بقاءها وديمومتها ²¹. وعموما حدد الكاتبان الغالبي والعامري في هذا الشأن عددا من الفئات لأصحاب المصالح كما هو مبين فيما يلي ²²:

- **المالكون**: يمثل المالكون فئة مهمة من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة.
- **العمال**: تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى. وهي من أهم الفئات كوما ذات علاقة مباشرة مع المسؤولين والمالكين ولكوا أساس نجاح أو فشل أي مؤسسة.
- **الزئ**: تعتبر هذه الشريحة ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات دون استثناء، فوجود المؤسسة مرتبط بنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الزئ.
- **اتمم المحلي**: هو الآخر يمثل شريحة مهمة، يقصد به كل من يقطن حول محيط المؤسسة ويتأثرون سواء مباشرة أو بطريقة غير مباشرة بنشاطها.
- **الحكومة**: تدخل السلطات الحكومية كطرف مصلحة في المؤسسة من خلال ثيرها على هذه الأخيرة من خلال السياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات.

— **هزون:** يمكن النظر للعلاقة بين الهزين والمؤسسة على أا علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جدا، لذا يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة.

— **المنافسون:** تضم هذه اموعة جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص لمؤسسة، فالمنافسين يتأثرون ويؤثرون على المؤسسة.

نلاحظ من خلال هذا العرض أنه ومع مرور الوقت توسعت دائرة أصحاب المصالح بظهور وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، نتيجة إثراء الأفكار في العديد من المالات، ومع تنامي النداءات المناهضة للانتهاكات البيئية، وتطور تطبيقات والمفاهيم المرتبطة همية الدور الاجتماعي والبيئي الذي قد تلعبه المؤسسة في إطار التنمية المستدامة وضوابطها.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للالتزام الوظيفي

تشير الأدبيات الإدارية إلى أن الالتزام الوظيفي كان ومازال من أكثر المسائل والقضا التي تشغل ل إدارة المؤسسات، حيث حظي هذا الموضوع بمزيد من عناية الباحثين والكتاب والاقتصاديين كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدي العاملين في المؤسسات بمختلف أنواعها. وعليه سنحاول في هذا العنصر الإحاطة النظرية للالتزام الوظيفي من خلال سرد بعض المفاهيم والتعاريف التي قدمت في شأنه مع إظهار أهميته.

أولا - مفهوم الالتزام الوظيفي

يعد مفهوم الالتزام الوظيفي من أهم المفاهيم التي يتم تداولها في عالم إدارة الأعمال اليوم، حيث أورد في شأنه العديد من التعاريف سنحاول التطرق إلى أهمها:

— عرفه **وشان** على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها²³.

— بينما يؤكد العتيبي السواط أن الالتزام الوظيفي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وله ثير في قرار الفرد في البقاء لمؤسسة أو تركها.

— أما الباحث القصراوي؛ فيرى أن الالتزام الوظيفي هو اقتناع أساسي لمؤسسة وأهدافها وتطابق بين هذه

الأهداف وأهداف الفرد، وكذلك الرغبة الداخلية للبقاء في المؤسسة مع إدراك التكلفة المترتبة عن تركها، ومن ثم بذل جهود للاستمرار في هذا الالتزام من جانب الفرد والمؤسسة.

— كما عرفه **وينر** على انه الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل لطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة.²⁴

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الالتزام ينتج عن انجذاب الفرد نحو الوظيفة التي يؤديها. ويتعلق هذا المفهوم بدرجة

اندماج الفرد لمؤسسة واهتمامه لاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد

يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المؤسسة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في مؤسسة أخرى والعكس

صحيح.

نيا: أنواع الالتزام الوظيفي

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام الوظيفي هي²⁵:

- الالتزام الاستمراري:

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمؤسسة معينة لاعتقاده أن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المؤسسة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد...). والكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

- الالتزام العاطفي:

ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار لعمل في مؤسسة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف. وأحياناً تلجأ بعض المؤسسات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان ستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر للمؤسسة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل.

- الالتزام المعياري:

ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد أنه ملتزم لبقاء في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين. فالأفراد ذوى الالتزام المعياري القوي خذوه في حسام إلى حد كبير - ماذا يمكن أنه يقوله الآخرون لو تركوا العمل لمؤسسة؟ - . إذن فهؤلاء الأفراد لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، ولتالي لهذا التزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم.

لثا - مداخل تنمية الالتزام الوظيفي

هناك الكثير من محددات الالتزام الوظيفي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة ستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال²⁶:

- الإثراء الوظيفي: إن الإثراء الوظيفي لتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسئولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام الوظيفي لدى الأفراد.

- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين: يجب أن يشعر العاملون أن ما تحققة المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضاً لنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاهها. وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارا بطريقة عادلة، فلما ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء الوظيفي لدى الأفراد.

- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المؤسسة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المؤسسة. فإذا كان من قيم المؤسسة الاهتمام

لعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

المحور الثالث: الاطار العلائقي بين استراتيجية المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الالتزام الوظيفي والابداع داخل

المؤسسة

خصصنا هذا المحور لتوضيح واستظهار كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق الالتزام الوظيفي والابداع من خلال التزامها بمسئوليتها الاجتماعية تجاه اليد العاملة ، ولتوضيح هذه العلاقة ارينا إلى تقسيم المحور إلى نقطتين أساسيتين تناولت الأولى المكانة التي تحتلها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من الفكر الإستراتيجي الحديث، أما الثانية فقد تناولت كيف يؤثر تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على أهم الالتزام الوظيفي والابداع مستشهدين لعدد من الدراسات التجريبية والتجارب العملية التي حققتها العديد من المؤسسات والشركات خاصة العالمية منها.

أولاً: موقع استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في الفكر الإستراتيجي المعاصر

حجزت المسؤولية الاجتماعية لنفسها حيزاً هاماً ضمن إستراتيجية المؤسسة كأداة وعامل هام يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال المعرفة الجيدة لبيئة، و مساعدتها على تخطي العوائق التي تفرضها، واقتناص الفرص التي تتيحها أيضاً. ففي هذا الصدد نستذكر رأي أهم وأبرز مؤيدي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادي الأمريكي **Paul Samuelson** مفاده "أن على المؤسسة لا تكتفي بتبني مسؤوليتها لاجتماعية فقط بل لابد أن تبذل في تبنيها وأن لا يُنظر إليها على أنها تكاليف إضافية"، وهذا ما نستشفه أيضاً من خلال الأعمال النموذجية الصادرة عن مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال والتي في أغلبها تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عنصراً أساسياً وذات أهمية كبيرة في إعداد وصياغة الإستراتيجية، وأنه لا يمكن تجاهل تلك المتغيرات الاجتماعية والأخلاقية أثناء إعدادها²⁷. فالإدارة الإستراتيجية لا تقتصر فقط على تحديد السياسات والخطط التي تحقق غايات وأهداف المؤسسة، وإنما عليها أيضاً أن تحدد طبيعة النشاطات سواء الاقتصادية وغير الاقتصادية منها، لإضافة إلى طبيعة العلاقة مع كل من المساهمين، العملاء، والعاملين وكل الأطراف الأخرى، مشيرين بذلك إلى أهمية دراسة طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة لأطراف السابقة، حيث لا يمكن صياغة إستراتيجية جادة بتجاهل متطلبات الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع الذي تنشط فيه. بذلك يصبح صناع القرارات الإستراتيجية في هذا الإطار ليسوا مسؤولين فقط أمام حملة الأسهم، بل أن مسؤوليتهم أوسع لتمتد إلى خارج المؤسسة، وإلى ما وراء جني الأرباح، كون آراء تلك القرارات الإستراتيجية تمتد هي الأخرى إلى خارج المؤسسة²⁸. ليصبح من المنطقي أن يتعامل المدراء و صناع القرار مع هذه المواقف تعاملًا منطقيًا وأخلاقياً لبناء خطة إستراتيجية مسؤولة وفعالة تنعكس إيجابياً على اتمع ككل. ففي هذا الشأن تقول الدكتورة ديدة عشن، مدير إدارة المسؤولية الاجتماعية في مجموعة دلة البركة "أن تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية هو خطوة أولى نحو تحقيق فكر إستراتيجي يراعي مقومات العمل التجاري والاجتماعي في مختلف الأنشطة والبرامج التي تنفذها الشركات، خاصة وأن التوجه الإستراتيجي المعاصر يعتبر المسؤولية الاجتماعية من القضايا الأساسية التي يتطلب أن تعطي

لها أهمية كبيرة من قبل منظمات الأعمال في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية. خاصة بعد أن كادت معظم المؤسسات اليوم أن السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية من أولى أولويات أصحاب المصلحة.

هذا ما حاول الباحثان **Kramer و Porter** كيده سنة 2006 من خلال دراستهما للعلاقة بين المؤسسة وتمتع، بحيث توصلنا إلى وجود علاقة تبادلية بينهما، قد تؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية إذا ما أحسنت المؤسسة استغلالها والتعامل معها، كذلك قد ينجر عنها أضرار سلبية إذا ما أهملتها. مؤكداً بذلك أن العوامل الاجتماعية والاقتصادية قد تكون متفقه أكثر من أن تختلف، وأن المنافسة الحالية تعتمد على الإنتاجية بجودة عالية، التي تُعزز بدورها من خلال توفر الظروف البيئية والاجتماعية الملائمة، فضلاً عن انعكاسات الظروف الاجتماعية على توفير مواقع إنتاجية أفضل لعمليات وأسواق المؤسسة، هذا ما يؤدي لنتيجة إلى ترابط المنافع الاقتصادية والاجتماعية وانعكاسها الإيجابية على أداء المؤسسة²⁹.

لهذا يتطلب من الإدارة العليا الدمج الكامل لمسئوليتها الاجتماعية في هيكل وبنية الشركة، لتُصبح بذلك جزءاً لا يتجزأ من السياسة والإستراتيجية العامة للمؤسسة، ففي هذا الشأن قام معهد البرازيلي إيثوس **Ethos Institute** لإدارة الأعمال والمسؤولية الاجتماعية سنة 2007 بتبني مفهوم جديد للمسؤولية الاجتماعية يتناسب كثيراً وموضوعنا، حيث عرفها على أنها "شكل من أشكال الإدارة التي تترجم إلى علاقات أخلاقية وشفافة بين المؤسسة وكافة أصحاب المصالح المتعلقة، والتي تعمل على تحديد ووضع أهداف تتوافق مع التنمية المستدامة، وتحافظ على الموارد البيئية وعلى ثقافة الأجيال القادمة، مع احترام التنوع، والعمل على الحد من المشاكل الاجتماعية³⁰". ويتجسد ذلك من خلال إعداد التوجهات العامة لبرامج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمحور من المحاور الأساسية للرؤية الإستراتيجية للشركة، مما يؤدي إلى تناسق التوجهات الثلاثة: الاقتصادية والاجتماعية لتُشكل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها أهداف المؤسسة من غير تعارض أو تغليب هدف على حساب قي الأهداف، وتُبنى على أساسها الثقافة التنظيمية التي تقوم على الخدمة اتمعية كخيار إستراتيجي للمؤسسة وليس كخيار عرضي هامشي.

نيا: مظاهر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات

يعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المؤسسات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها، و من أهم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ما يلي³¹:

- توفر المؤسسة الخدمات للعاملين كالتنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المؤسسة لمشاركة العاملين في الأرح.
- منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة و جدارة العاملين.
- من مسؤولية المؤسسة الصناعية الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية.
- تعمل المؤسسة على تكريم و تحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل.

- إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.
- اعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرص لانجاز أعمال صغيرة للأفراد العاملين.
- الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسرم لتقليل البطالة وا لحد من مشكلات الغيات ودوران العمل وحوادث العمل .
- إعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة عمال المنظمة خاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- إحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدرهم ومساهماتهم في التمتع.
- إحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين والمعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المؤسسة.
- محاولة المنظمة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المنظمة المختلفة واستخدامها لأغراض شخصية .
- اعتماد برمج أو أنموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة لاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والحماة...
- التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة لعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كوا تحقق مصالحهم. ومن أهم هذه القوانين تلك التي جاء ا الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية 1999 وذلك بمساهمة أكثر من 50 رئيس مدير عام لكبرت الشركات العالمية. يضم هذا الميثاق في طياته العديد من المبادئ التي تمس ثلاث مجالات أساسية نسردها فيما يلي ما يتعلق بجانب العمل والعمال كما يلي³²:
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف بحق المفاوضات الجماعية.
- إزالة جميع أشكال العنف والأعمال الشاقة.
- القضاء الفعلي على عمالة الأطفال.
- القضاء على جميع أشكال التمييز بين المواطنين في المعاملة والتوظيف
- متابعة الأفراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات حول عقد اتفاقيات غير مشروعة أو غير واضحة لنسبة للمنظمة.
- المحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة بعدهم جزء من التمتع.
- متابعة كل ما يتعلق لممارسات المالية الغير مشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين.

– الالتزام بنجاز وتكامل الأعمال في المؤسسة خاصة فيما يتعلق استخدام الأفراد كبار السن والنساء و الأطفال ومحاولة عدم تركهم للعمل .

– تبني نظم الصحة والسلامة المهنية التي تعبر عن مجموعة الإجراءات والجهود المبذولة من أجل منع وقوع المخاطر في المؤسسات الصناعية، استخدام الوسائل الفنية والتقنية التي تمنع الخطر أو تقلل من أرة الضارة من أجل الحفاظ على صحة وسلامة العاملين والحفاظة على المكاسب الاقتصادية.³³

لنا :دور استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحقيق الالتزام الوظيفي

تناولت العديد من الأبحاث دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، ومن بين أهمها تلك التي قامت بها شركة KPMG (الشبكة العالمية للتدقيق) سنة 2011 بعنوان "دور إفصاح الشركات عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية". حيث أجريت هذه الدراسة على ما يفوق 250 شركة عالمية، لاستقراء المحفزات التي تدعو المؤسسات للمساهمة في تبني سلوكيات مسؤولة ومستدامة، وكان مما خلصت إليه الدراسة تحديد أهم الأسباب التي تحفز المؤسسات للمساهمة في المسؤولية الاجتماعية والتي شملت كل من: الاعتبارات الاقتصادية، تحقيق استقرار العمالة، دعم الابتكار والتعلم، تحفيز العمال، إدارة وتقليل المخاطر، زدة رأس المال أو تعظيم حقوق الملاك، تحسين السمعة، تحسين وضعها في السوق، دعم وتعزيز العلاقات مع الموردين، خفض التكاليف.³⁴

وهو لتحديد ما يهنا في هذا البحث أي استظهار العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية في جانبها الداخلي ولتحديد اثرها على أداء العمال والحفاظة عليهم.

1- استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كوسيلة لجذب، والحفاظ على اليد العاملة المؤهلة

تشير نظرية الإدارة إلى أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في بعدها الداخلي الموجه نحو العاملين، ثير إيجابي على أداء الموارد البشرية، حيث يؤكد الباحث Cochran أن العلاقة الجيدة بين المؤسسة وعمالها يؤدي إلى تحفيزهم وتحسين أدائهم، لإضافة إلى انعكاسها الإيجابي على نظرة الأطراف الخارجية، مما يؤدي لضرورة إلى جذب واستقطاب العمال وكفاءات جديدة نظرا لسمعتها الحسنة ورضى العمال عليها³⁵. حيث توصلت العديد من الدراسات التجريبية إلى

كيد هذا العلاقة، من بينها تلك التي قام بها كل من الباحثان David Montgomery و Catherine Ramus سنة 2003 ، والتي اهتمت بدراسة آر تبني المسؤولية الاجتماعية على قرار اختيار أماكن العمل، من خلال ثلاثة جوانب أساسية هي: طبيعة العلاقة مع العمال، الاستدامة البيئية والعلاقة مع أصحاب المصالح الخارجين، أجريت هذه الدراسة على عينة من الجامعات الأمريكية والأوروبية التي تولى اهتمام معتبرا لجوانب الاجتماعية. وكانت النتيجة أن 90% من المستبشرين على إستعداد للتخلي على العديد من المزا المالية مقابل العمل لحساب المؤسسات التي تولي اهتماما بموظفيها وتعاملهم معاملة حسنة دون تمييز بينهم، في حين أن 94% منهم على إستعداد للتخلي على مقدار من أجورهم للمؤسسة التي خذ بعين الإعتبار المعايير الثلاثة السابقة³⁶. وهي نفس النتيجة التي توصل إليها الباحث

R Frank (1996) بقيامه بعرض أربع دراسات متفرقة والتي توصلت إلى أن العديد من الموظفين والعمال على استعداد لتلقي تعويضات أقل من المفروض مقابل العمل لمؤسسات تراعي القيم الاجتماعية والأخلاقية³⁷. كذلك تشير دراسة

بحثية قام ا طلاب معهد **Aspen** الأمريكي وكانت النتيجة أن حوالي 30 % من المحوثين أكدوا أن إسهامات المؤسسة في التنمية المحلية وخدمة لتمع عامل جد هام في اختيار أهم للوظيفة³⁸.

ذا يتجلى لنا الدور الجبار الذي تلعبه السلوكيات الاجتماعية والأخلاقية في استقطاب اليد العاملة والمحافظة عليها خاصة الكفوة منها، وكذلك ثيرها الإيجابي على طالي العمل المحتملين. في هذا الصدد نعرض تجربة لشركة **Novo-Nordisk** وهي مؤسسة دنمركية العاملة في قطاع المنتجات الحيوية الطبية والصيدلانية، حيث تتسم هذه المؤسسة بمعدل دوران العمال يقدر بنصف ما هو متعارف عليه في هذا القطاع ، وذلك منذ أن واءمت أعمالها مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية. حالة أخرى نوقشت على نطاق واسع وهو قرار شركة الأمريكية **Merck** في ثمانينيات القرن الماضي لتوزيع الأدوية دون ثمن لمرضى عمى النهار في إفريقيا. ومنذ ذلك الحين أصبحت هذه الشركة المفضلة عند الكثير، وهذا ما جعل رئيسها السيد **Roy Vagelos** يصرح أنه يمكن لهذه الشركة استقطاب أي كفاءة احتاجوها بسبب الشعور السائد فيها³⁹.

لتدرك في الأخير العديد من المؤسسات والشركات خاصة ذات التوجه الإستراتيجي الردي، أن أحد عوامل نجاحها واستمرارها واستدامتها متعلق بما تقدمه من الاهتمام للبعد الاجتماعي اتجاه العاملين، فأغلب الشركات والمؤسسات الناجحة عالميا يتمتع العاملون فيها برضا وظيفي مرتفع مما ينعكس إيجابيا على إنتاجية العاملين ولتالي على الشركة ككل⁴⁰. كما أدركت أيضا أن استقطالا لليد العاملة خاصة الإطارات وكبار الكفاءات يتوقف على مدى تفانيها في تحسين ظروف العمل ومحاربة جميع أشكال التمييز في أماكن العمل، تحفيز وتدريب وتطوير مهارم والرفع من معنوم كل هذه العوامل تشكل مناخا مناسباً تسوده الثقة والرضا مما يساعد على طرح أفكار جديدة إبداعية⁴¹.

فمن المعلوم أن الثقة بين الإدارة والعاملين لها علاقة مباشرة بزدة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة مؤسسته تقدر مجهوداته فإنه يتفانى في عمله، ولكن عندما يشعر لعكس، أي أن إدارة مؤسسته لا تفي بوعودها للعاملين ولا تقوم بمسؤوليتها تجاههم على أكمل و جه فإن هذا الأمر يعتبر غير محفز له على تطوير العمل والإبداع وزدة الكفاءة، وبذلك فإن التزام المديرين احترام حقوق العامل إلى جانب احترام أخلاقيات الإدارة كالصدق والأمانة والعدل والوفاء مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهذا بدوره يؤدي إلى تحفيزهم على العمل.

وتعتبر عملية المشاركة والتي تعد من أهم مبادئ ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية الفعالة بين المؤسسة والعمال في مختلف الأمور المتعلقة المؤسسة، كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها. ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف و تفجير الطاقات والإمكانيات الإبداعية كوم الأكثر معرفة لمشكلات التي تحيط بمواقع العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة. كما يعد إفساح لال أمام العاملين للمشاركة مع الآخرين وخاصة مع المستوت الإدارية العليا يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم مما يساعدهم على الاجتهاد الأكثر في الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية، كذلك ما تحققه من المزيد من التوافق والانسجام في الجو العمل وتوفير مناخ وظيفي أفضل⁴².

تلعب بذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية بجميع أبعادها دورا محورا في تلطيف المناخ الوظيفي للمؤسسة والذي ينعكس إيجابيا على سلوك العمال، فالاستجابة إلى متطلباتهم والرفع من قدراتهم يؤدي لضرورة إلى نيل رضاهم وهذا ما يترجم إلى زدة الالتزام الوظيفي الذي عرفناه على أنه "ارتباط العامل بمؤسسته وتطابق أهدافه مع أهدافها بشكل مستمر ومتزايد مع مرور الوقت، واستعداده لبذل جهد أكبر ورؤيتها تنمو وتستمر، ورغبته القوية في الحفاظ على عضويته فيها"⁴³. لتالي فالالتزام الوظيفي هو الرضا والولاء الذي يمنحه الفرد للمؤسسة والعمل لأقصى جهده لتحقيق أهدافها، وتتجلى أهميته فيما يلي⁴⁴:

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ لعديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المؤسسة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

- أنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

فيما يلي تلخيص لأهمية احترام المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في تحقيق المزا التنافسية للمؤسسة:⁴⁵

- يعد العنصر البشري أهم خالق للتجديد والابتكار في المؤسسة، فالرضا الوظيفي للعامل من شأنه أن يجعله مبدعا يسخر كل طاقاته لخدمة مؤسسته؛

- إذا لم تدفع أخلاقيات الإدارة لعامل إلى الابتكار والتجديد فهي على الأقل لن تجعله يفكر في تبني موقف سلبي عن مؤسسته أو خلق تنظيم رسمي معادي للإدارة؛

- اعتبار العامل في قلب اهتمامات المؤسسة وليس مجرد أداة لأداء المهام، وفهم ترقباته وتحسين وضعه الاجتماعي له أثر مباشر على فعالية المؤسسة، ومنحه الاستقلالية والمسؤولية وإشراكه في اتخاذ القرارات يجعله قادرا على التفاعل ورد الفعل الفوري على وضعية غير منتظرة دون الرجوع إلى أطراف أخرى؛

- تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات تجاه العاملين تعتبر بمثابة مركز استقطاب للكفاءات البشرية في سوق العمل، فالموارد البشري المؤهل هو ميزة تتنافس عليها المؤسسات الحالية.

2- المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة كوسيلة لإدارة المخاطر وبناء سمعة جيدة

إن تحسين صورة وسمعة الشركة وتقوية العلاقات مع الشركاء تعد من أهم الفوائد التي تعود على المؤسسات من خلال التزامها لمسؤولية الاجتماعية. خاصة وأن السمعة الحسنة تعد من أهم الموارد غير الملموسة ومن أهم المتغيرات التي تعكس وتوضح كيفية إدارة المؤسسة داخليا، والتي لا يمكن أن تصل إليها وأن تعززها إلا من خلال السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية. ويدعم هذا الرأي العديد من الباحثين على رأسهم **M.Orlizky** من خلال توضيحه للأهمية الجبارة التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كوسيط بين السمعة الحسنة والأداء المالي الجيد للمؤسسة، من خلال مساعدنا على جذب أحسن العمال والكفاءات، مما يزيد من الطاقة الإنتاجية وهذا ما ينعكس إيجابيا على الموقع التنافسي للمؤسسة من خلال زدة المبيعات، ولتالي تحقيق الأداء المالي الجيد⁴⁶. حيث تعد المسائل المتعلقة بسمعة المؤسسة من أهم العوامل التي تؤثر على صورة وسمعة المؤسسة خاصة فيما يتعلق لعمال. ونظرا لأهمية هذه الشريحة لكل المؤسسات بدون

استثناء تعمل العديد منها بجد لكسب الرضا والولاء سم الأداء الاجتماعي والبيئي من خلال تحسين ظروف العمل ومحاربة جميع أشكال التمييز، لإضافة إلى توفير أهم متطلبات الصحة والسلامة المهنية.

أما فيما يخص العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وإدارة المخاطر فهي علاقة واضحة وجلية، ونستكشف هذا الموضوع من خلال مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي قدمه الباحث **E.H Bowman (1980)** على أن "وسيلة إستباقية لتجنب المخاطر المحتملة في الأعمال، كما أن وسيلة لحل النزاعات بين المؤسسة وعمالها وبينها والدولة. وكأداة لكسب تعاطف اتمع، وإحباط كل الانتقادات والمخاطر المحتملة من الدعاية السلبية، خاصة إذا كانت هذه المؤسسة نشط في قطاع يؤثر في الحياة اليومية للسكان وبيئة اتمع كالمناجم ومصانع الإسمنت والتعدين⁴⁷. حيث أكد في هذا الشأن قادة الأعمال لحقوق الإنسان **"Business Leaders' Initiative on human right's"** أن الاعتبارات والمعايير الأخلاقية تحول من المخاطر إلى فرص ومزا، لتصبح المسؤولية الاجتماعية عنصر جوهري في إدارة المخاطر وج استراتيجي قائم بنفسه والعكس صحيح⁴⁸، فالعديد من المؤسسات قد تعرضت لأضرار السمعة نتيجة عدم التزامها وامتثالها لهذه المعايير ولعل أهمها تلك الفضائح التي مست كبرت الشركات الأمريكية والأوروبية.

3- الابتكار الناجم عن تدريب وتطوير، تحفيز اليد العاملة ومشاركة أصحاب المصلحة

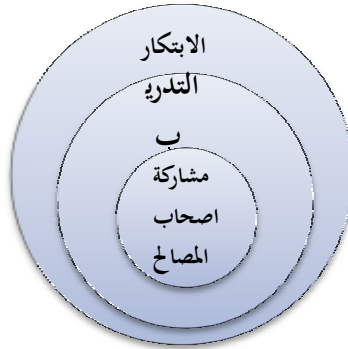
يمكن للمؤسسة أن تجسد التزامها الأخلاقي والاجتماعي في بعدها الداخلي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابيا عليها وعلى العامل وعلى اتمع ككل. وعليه يفترض على المؤسسة أن تنظر إلى هذه الأنشطة على أنها خالقة للقيمة وذات أهمية كبيرة في تعزيز قدرات ومهارات العاملين الحالية والمستقبلية⁴⁹، وعلى أن استثمار في الأصول المعرفية التي أصبحت من أهم متطلبات الحصول على الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، كذلك لأهميتها في تعزيز المسار الوظيفي محققة بذلك انسجاما لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المؤسسة. تظهر أهمية التدريب والتطوير كوما يعتبران مدخلا عمليا يساعدان على زدة فاعلية أداء الأفراد ورفع من قدرام النوعية، إضافة إلى تزويدهم لمعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة التي تساهم في زدة قدرام لتنعكس على واقع أدائهم العملي بما هو غير مألوف لبلوغ التغيير والتجديد والابتكار. إضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين واتجاههم نحو العمل وتزويدهم لمعرفة الجديدة وصقل مهارم والتأثير في تعديل أفكارهم وسلوكهم وتطوير العادات والأساليب بما ينسجم مع ثقافة التنظيمية⁵⁰. ولرغم من التكاليف التي تتكبدها المؤسسة على المدى القصير، لا بد أن تنظر إلى هذه الأنشطة التعليمية على أنها استثمارات جد جحة على المدى البعيد، من خلال تطوير قدرات وكفاءات جديدة مستدامة صعبة التقليد من طرف المنافسين التي تجعل من المؤسسة أكثر تميزا وتكيفا مع بيئتها وهذا ما يمثل للمؤسسة ميزة تنافسية حقيقية ومستمرة.

إضافة إلى أهمية التدريب والتطوير في تحقيق الابتكار؛ تعد عملية إشراك أصحاب المصالح سواء الداخلية والخارجية من أهم متطلبات الإبداع والابتكار، فانخراط المؤسسة في تبني السلوكيات الأخلاقية والاجتماعية يلزمها لضرورة الأخذ بعين الاعتبار تطورات وأراء تلك الأطراف من خلال الحوار معهم. حيث اهتمت أحد الدراسات بتوضيح العلاقة بين

تنظيم العمل والابتكار، والتي شملت عدد من مؤسسات تنتمي إلى 15 دولة من الإتحاد الأوروبي، وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع والابتكار يكون أكثر في المؤسسات التي تعطي للعامل نسبة عالية من الحرية في التصرف وحل المشكلات عكس المؤسسات التي تقيد موظفيها وتعطيهم نسبة ضئيلة من حرية التصرف⁵¹. كذلك تلعب العلاقات الجيدة بين المؤسسة وأصحاب المصالح دورا محورا وأساسيا هي الأخرى في تفعيله ومفتاح لنجاح الأعمال والتجارة في الوضع الراهن. فالشبكات الاجتماعية للمؤسسة تجسد العلاقات التي تسمح لجميع أصحاب المصلحة بتبادل الأفكار والمعلومات وطرح المعارف والتعاون، وكل هذه الأمور تعد من أهم العوامل المحفزة والمساعدة على الإبداع والابتكار مما يمكن المؤسسة من إنتاج منتجات جديدة ودخول أسواق جديدة⁵². كذلك حلل الباحثان من جامعة Vlerick لإدارة الأعمال Nigel Roome و Jan Jonker سنة 2006 هذه العلاقة من خلال دراستهما تحت عنوان: "Stratégies of European Leaders in Corporate Social Responsibility"، كيف تمكنت ثمانية (08) مؤسسات أوروبية رائدة في مجالات المسؤولية الاجتماعية في أوروبا من تحقيق درجات عالية من التكامل بين تنافسياتها وربحياتها مع أدائها الاجتماعي والبيئي⁵³ وخلصت الدراسة إلى أن مدراء هذه المؤسسات خذون بجدية وبصرامة العديد من القضايا المتعلقة بطبيعة العلاقة مع أصحاب المصلحة وإحداث تغييرات مهمة لغرض الحفاظ على هذه العلاقات والاستجابة لمتطلباتها، وأخذها بعين الاعتبار يؤدي بطبيعة الحال إلى إنشاء نماذج جديدة من الأعمال تشتمل على مزيج من الأفكار الداخلية والخارجية.

من خلال ما سبق تتضح لنا جدية العلاقة بين كل من التدريب ومشاركة أصحاب المصلحة في تحقيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

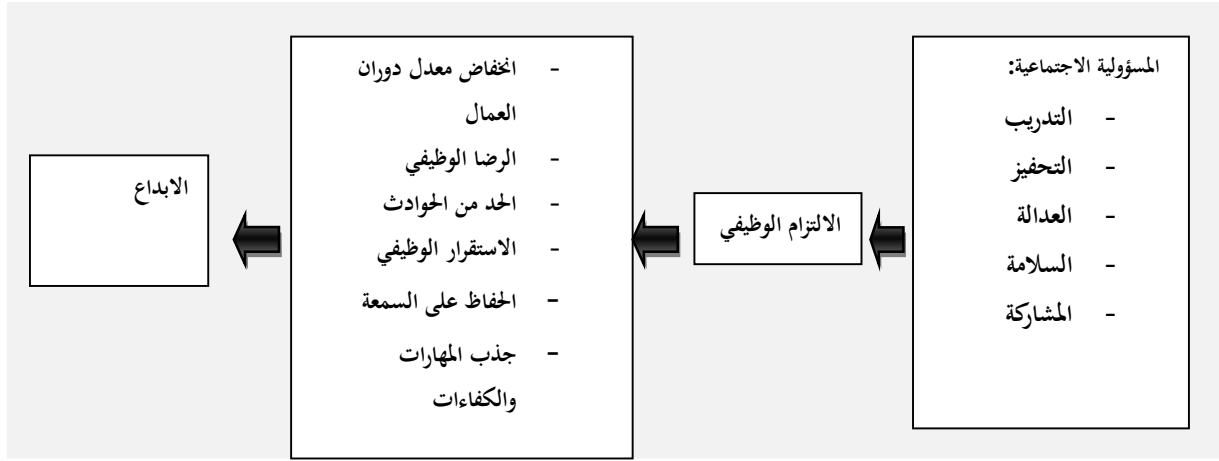
الشكل رقم 1 : نموذج المشاركة الإبتكارية



Source: Jan Jonker , Marco de Witte, The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility, First published, palgrave macmillan, 2006, p:132.

وفيما يلي شكل توضيحي لدور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الالتزام الوظيفي واهميته:

الشكل رقم 2: أثر المسؤولية الاجتماعية على الالتزام الوظيفي والابداع



المصدر: من إعداد أصحاب الدراسة

خلاصة :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه تبني استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه مواردها البشرية في تحقيق الولاء والالتزام الوظيفي وانعكاساته على الابداع والابتكار. أبن تبين لنا أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أصبح من أهم متطلبات الأعمال الناجحة ومفتاح نجاحها في الوقت المعاصر الذي يتسم بتزايد ارتفاع الصيحات المطالبة بضرورة تحسين جودة حياة لتمع، والحفاظ على الموارد البشرية. في ظل هذه الظروف يتوجب عليها أن تلعب دورا محورا في جعل هذه التحولات مداخل إستراتيجية تحقق لها أهدافها خاصة تلك المتعلقة بتنمية مواردها البشرية. ولو أن إدماج المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يعتبر مكلفا على المدى القريب، لكنه لمقابل يعتبر استثمارا بعيد المدى، لما له من دور فعال في جذب أكفاء العمال والمحافظة عليهم من خلال تنمية وزدة ولائهم وارتباطهم بالإنجاز إضافة إلى دورها الفعال في تفعيل الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، مما يمكن المؤسسة من ولوج أسواق جديدة وحتى النفاذ إلى الأسواق العالمية.

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها، تم الخروج لعدد من الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات على التوجه أكثر نحو الالتزام الاجتماعي واستغلالها لتحقيق ميزات تنافسية مستدامة. والتي يمكن سردها في النقاط التالية:

- على المؤسسات بمختلف أنواعها أن تؤمن أهمية قضية المسؤولية الاجتماعية، وعلى أجزائها رئيسي من أنشطتها.
- عليها أن تضع إستراتيجية واضحة للمسؤولية والاجتماعية في كل مستوا، وأن تجعلها في هرم أولوية الإدارية من خلال خلق قسم خاص مع الاستعانة بخبراء والمختصين في مجال المسؤولية الاجتماعية لغرض إنجاح برامجها.
- توفير قاعدة معلوماتية تسمح للعمال ومختلف أصحاب المصالح الأخرى، لإطلاع على مستجدات العمل في مؤسستهم مما يضيف نوعا من الشفافية. الشيء الذي يسمح بخلق حلقات وصل بين العمال من كل المستويات لغرض تبادل المعلومات والمعارف، مما يؤدي إلى خلق أفكار إبداعية جديدة تساهم في تفعيل الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

- الاهتمام أكثر بدورات التدريب والتكوين لفائدة جميع العمال دون النظر الى مستواه فكل واحد لديه دور في هذه المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطه، وذلك لغرض الرفع من مهارم وكفاءم، لمسايرة التطورات الحاصلة في البيئة التنافسية.
 - توفير رواتب للعمال تتوافق مع الجهود المبذولة من طرفهم، مع توفير وتقديم محفزات مالية ومعنوية للرفع من الالتزام الوظيفي لديهم و لجعلهم يحسون م جزء مهم من هذا الكيان.
 - توفير نظم للصحة والسلامة المهنية تسهر على صحة العمال وسلامتهم وجعلها ترتقي وتتطابق مع المواصفات العالمية، والعمل بجد لتحسين ظروف العمل استمرار.
 - الاتجاه الأكثر نحو تفعيل الموارد غير ملموسة كالسمعة الجيدة والشهرة والصورة الذهنية وكذا العلامة التجارية لما لها من أثر كبير ودور فعال في تميز المؤسسة.
 - إعطاء الحرية أكثر للعامل أثناء قيامهم لأعمال الموكلة لهم، مما ينعكس على أدائهم وعلى التزامهم الوظيفي.
- الهوامش والإحالات:**

- ¹النسور رابعة سالم ، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، ماي 2010، ص : 14.
- ² العايب عبد الرحمن ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، 2010-2011 ص:48.
- ³سناء عبد الرحيم سعيد ، الباوي عبد الرضا ناصر ، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث و الثمانون.2010.العراق، ص: 205.
- ⁴قريشي محمد جموعي ون ساسي عبد الحفيظ ب ، معايير السلامة الاجتماعية والبيئية من المنظور الاقتصاد الإسلامي، ملتقى دولي سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية. ورقة 20-21 نوفمبر 2012. ص: 97
- ⁵ نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2006 ، ص: 35.
- ⁶ Sweta Singh , Philanthropy to Corporate Social Responsibility: An Indian Perspective, Review of International Comparative Management. Volume 11, Issue 5, December 2010.p :991.
- ⁷ Emmanuelle Reynaud et Olivier Roques . les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontes aux valeurs des salaires, Septembre 2007 , W.P, n° 809, p :4.
- ⁸ Yves enrégé annik souyet, la responsabilité sociétale de l'entreprise, Arnaud Franel édition, France,2009 .p 129.
- ⁹ الأسرج حسين عبد المطلب ، الوقف كأحد أدوات المسؤولية الاجتماعية للشركات ، MPRA , POSTED08 , فيفري 2012، ص:03
- ¹⁰Marie Froçoise Guyonnaud , Frédérique Willard , Au Management environnemental au développement durable des entreprises, France , ADEME , 2004 :P5.
- ¹¹Capron, Michel, Quairel-Lanoizelée François marie France turcotte , iso 26000 une norms hors norme : Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, economica 2011, .france, p 21.
- ¹²الأسرج حسين عبد المطلب ، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والأفاق من أجل التنمية في الدول العربية، أوراق بحث MPRA , POSTED14 , جوان 2011 ، ص: 9 .
- ¹³الأسرج حسين عبد المطلب ، الوقف كأحد ادوات المسؤولية الاجتماعية للشركات، مرجع سابق، ص: 13 .
- ¹⁴نفس المرجع السابق، ص: 13-14.
- ¹⁵ساسسي سفيان، غريبة منية ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية بين التشريع والتطبيق، مدخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، ورقة، 20-21 نوفمبر 2012، ص: 353.
- ¹⁶الغالب طاهر محسن منصور و العامري صالح مهدي محسن ، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان الطبعة الثانية، 2008 ص: 52.
- ¹⁷الأسرج حسين عبد المطلب ، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مصر، أوراق بحث مجلة . . POSTED29 , MPRA 2011-12-27، ص: 8-9.
- ¹⁸Freeman Edward. R, strategic management:A stakeholder approach, Cambridge university press , 2010, p: 31
- ¹⁹Freeman Edward. R. op .cit .25
- ²⁰ Anne Peeters, responsabilité sociales des entreprises ,édition pro, Belgique, 2007, p :116.
- ²¹ العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 84
- ²² الغالب طاهر محسن منصور ، صالح مهدي العامري، مرجع سابق ص: 85-106.
- ²³ سامي إبراهيم حماد حنوننة، قاس مستو الالتزام التنظيمي لد العاملين الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، مذكرة ماجستير، غزة، 2006. ص:12
- ²⁴نفس المرجع السابق ص:13.
- ²⁵النفيجي فارس ، الالتزام الوظيفي، مقال منشور على الموقع: <http://www.hrdiscussion.com> / تم الاطلاع عليه يوم: 2015-01-12
- ²⁶نفس المرجع السابق
- ²⁷ José Milton , Sousa Filho, Lilian Soares, Outtes Wanderley, Carla Pasa Gómez Francisca, Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage, Brazillian Administration Review, 2010. P296.

²⁸ شوقي ناجي جواد، المرشح المتكامل في إدارة الإستراتيجية ، دار الحامد للنشر، عمان ، الطبعة الأولى ، 2010ص: 61.
²⁹سناء عبد الرحيم سعيد وعبد الرضا ناصر الباوي ، مرجع سابق: ص 21.

³⁰ José Milton de Sousa Filho, Lilian Soares Outtes Wanderley, Carla Pasa Gómez, Francisca . op cité.p: 296.

²⁷سناء عبد الرحيم. مرجع سابق , ص : 206-207.

³¹ليث سعد الله حسين و ريم سعد الجميل، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين و انعكاسها على أخلاقيات العمل(دراسة لآراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل)، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27 – 29 نيسان 2009، ص:ص:12-13

³²Alain Jounot, développement durable et l'entreprise un défi pour les managers. Anfor, paris, 2008, p3.

³³وسيم إسماعيل الهابيل، علاء حمد حسن عابش، تقييم مدى فعالية إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين، دراسة تطبيقية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد الثاني، 2012، ص:90.

³⁴ KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2011.p :19.

³⁵ European Competitiveness Report 2008 .p:108.

³⁶David B. Montgomery Catherine A. Ramus, Corporate Social Responsibility Reputation Effects on MBA Job Choice, Research paper Series, no1805, Stanford, may 2003, p:7.

³⁷ Chong Wei Nurn, Gilbert Tan, Obtaining Intangible And Tangible Benefits From Corporate Social Responsibility, International Review of Business Research Papers Volume 6. Number 4. September 2010, p:364.

³⁸ European Competitiveness Report 2008 .p:107

³⁹ <http://www.aleqt.com> consulté le 15-05-2013.

⁴⁰خضور رسلان ، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية الاجتماعية في سورية، دمشق، 2011، ص: 17-18.

⁴¹ European Competitiveness Report 2008 .p :112.

⁴²حضاونة عاكف لطفي ، إدارة الإبداع و الابتكار في المنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان 2011، ص: 84-85.

⁴³ Chong Wei Nurn, Gilbert Tan. P : 364.

⁴⁴موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية ، 2010. ص:12.

⁴⁵أبا عبد القادر، مقدم وهيبه ، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة، ص:12. منشور على المواقع: <http://iefpedia.com/arab/?p=19505> (14/12/2011)

⁴⁶Chong Wei Nurn, Gilbert Tan, op cit, p: 362.

⁴⁷ European Competitiveness Report, op cit .p 113.

⁴⁸European Competitiveness Report, op cit , p 114

⁴⁹الغالي طاهر محسن منصور ، مرجع سابق، ص: 264.

⁵⁰حضاونة عاكف لطفي ، ادارة الإبداع و الابتكار في المنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، عمان 2011. ص: 85.

⁵¹Anthony Arundel, Edward Lorenz, Bengt-Åke Lundvall and Antoine Valeyre, The Organization of Work and Innovative Performance: A comparison of the EU-15, DRUID Working Paper No. 06-14, 2006, p2.

⁵²Jan Jonker , Marco de Witte, The Challenge of Organizing and Implementing Corporate SocialResponsibility, first Published, Palgrave Macmillan 2006, p: 132

⁵³Idem ,p :223.