الجمـهـورية الجـــزائرية الديمقـراطيـــة الشـعبيـــــة

وزارة التعليـم العالــي و البحـث العلمــي

جامعـة الدكتــور يحـي فـارس –المديـــة –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير .

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي

الشعبة : علوم التسيير التخصص : إدارة أعمال

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة

مقدمة من طرف الطالب :

- وزاني عبد الكريم

تحت اشراف الاستاذة :

- شريفي خيرة

السنة الجامعية 2020/2019

شكـــر وعرفـــــان

بفضل الله وعونه وبعد جهد ومثابرة، تم إنجاز هذا العمل المتواضع ونسأله التوفيق فيه.

ما كان هذا البحث ليرى النور لولا مساعدة بعض الأشخاص كان لهم الفضل في رسم معالم هذا البحث والذين نتقدم إليهم بالشكر الجزيل ونحفظ جميلهم ماحيينا

ونبدأ بشكر خاص للأستاذة المشرفة شيريفي خيرة التي لم تبخل بتوجيهاتها ونصائحها القيمة وتقديم يد العون لي.

كما لا أنسى شكر صديقي طبطاب وهيب الذي قدم لي يد العون في إنجاز هذا البحث . واختم هذا التشكرات بشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد

إهـــــــــــــــــــــداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و السلام على رسوله الكريم خير الانام محمد عليه أزكى الصلاة و التسليم

الى أبي و أمي الكريمين

الى كل العائلة الكريمة

الى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذا العمل

الى كل أساتذة قسم علوم التسيير خاصة الاستاذة "شريفي خيرة "

الى جميع الزملاء

الفهارس

فهـــرس المحتويات

شكر وعرفان

الاهداء

الفهرس

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

المستخلص

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. **3**

المطلب الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسا 3

الفرع الأول: المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية (التقليدي) 4

الفرع الثاني: المفهوم الإداري 5

الفرع الثالث: المفهوم البيئي 6

أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: 7

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات 7

المزايا الواجب تحقيقها اتجاه المجتمع: 9

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة 11

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات **13**

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات 13

المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات 16

عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات 16

معايير قياس المسؤولية الإجتماعية للمنظمات 17

المطلب الثالث: مجالات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات 18

مجالات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات 18

إتجاهات المسؤولية الإجتماعية للمنظمات 21

المبحث الثالث: ركائز نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وفوائدها **22**

المطلب الاول: ركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية في المنظمات 22

أولا أسس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات 22
ثانيا عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية 23
المطلب الثاني: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال 24
المطلب الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات 26
خلاصة الفصل **28**

الفصل الثاني: التميز التنظيمي ودور المسؤولية الاجتماعية في تحقيقه

تمهيد. **29**
المبحث الأول: مفهوم التميز التنظيمي، دوافعه ومراحل تطوره **30**
المطلب الاول: مفهوم التميز التنظيمي ومراحل تطوره 30
المطلب الثاني: دوافع وعوائق التميز التنظيمي 34
أولا: دوافع التميز التنظيمي 34
ثانيا: عوائق التميز التنظيمي 37
المطلب الثالث: مبادئ وأسس التميز التنظيمي 39
أولا: مبادئ التميز التنظيمي 39
ثانيا: أسس التميز التنظيمي 41
المبحث الثاني: متطلبات، أبعاد ونماذج التميز التنظيمي **43**
المطلب الأول: متطلبات التميز التنظيمي 43
المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي 44
المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي 46
المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي **49**
المطلب الأول: دور المسؤولية الاجتماعية إطار وظيفتي والإنتاج والتسويق 49
المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفي إدارة الموارد البشرية والمحاسبية 52
أولا: المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية تحتل الموارد البشرية 52
ثانيا: المسؤولية الاجتماعية والمحاسبة 54
المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية 55
خلاصة الفصل **58**

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الشكل : 1-1 هرم كارول(CARROLL) لأبعاد للمسؤولية الاجتماعية 41

الشكل 2-1 دوافع التميز التنظيمي 37

الشكل 2-2 متطلبات إدارة التميز 44

قائمة الجداول

الجدول(I.1): الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المستخلص

المستخلص

تهدف هاته الدراسة الي التعرف غلى المسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة حيث تطرقنا في الفصل الاول الى التعريف بالمسؤولية الاجتماعية وابعادها كما سلطنا الضوء على مجالات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنضمات

وفي الفصل الثاني تطرقنا الى مفهوم التميز التنظيمي وابعاده وايضا نماذجه

كما ربطنا في المبحث الاخير بين المتغيرين من خلال دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التظيمي وذلك من خلال مختلف وضائف المؤسسة

وتوصلت الدراسة الى ان للمسؤولية الاجتماعية دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة

كلمات مفتاحية :

- المسؤولية الاجتماعية
- التميز التنظيمي
- الوضائف الإدارية

المقدمة العامة

لقد اصبحت المسؤولية الاجتماعية تحظى باهتمام بالغ من قبل المؤسسات خاصة المتطورة منها فهي لم تصبح امرا تطوعيا بل اصبحت الزامية

أن نشأة المؤسسات مرتبط بهدف مرتبط بهدف تعظيم الأرباح و زيادة الأداء الاقتصادي من اجل ضمان البقاء والاستمرارية ولكن مع مرور الوقت أصبحت تلك الغاية اقل أهمية من ذي قبل وذلك من منطلق المفهوم الجديد لنجاح المؤسسات وما تفرضه بيئة الأعمال من تحديات و التي تؤكد على ضرورة الاستثمار في الأنشطة التي تنسجم وتنطلق من القيم الأخلاقية و مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

لقد أثبتت الدراسات والأبحاث في هذا المجال أن هناك العديد من المؤسسات حققت مكاسب كثيرة والتي من ضمنها بناء وتعزيز الصورة الذهنية من خلال تبنيها لمعايير المسؤولية الاجتماعية و بناءا على ذلك فان نجاح و نمو المؤسسات الاقتصادية يمكن ربطه بمدى أهمية إدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بمجموعة من القيم الإنسانية والمعايير السامية.

لم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها فحسب بل كذلك على التزامها اتجاه البيئة و المجتمع ولهذا أصبح البعد الاجتماعي احد المداخل الحديثة في الممارسات التسييرية والذي يحصل على حيز مهم من اهتمامات القيادة وباقي عناصر وظيفة التنظيم داخل المؤسسة

اشكالية البحث :

و عليه مما سبق تبرز معالم الإشكالية و التي يمكن بلورتها في السؤال التالي :

كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة ؟

و للإجابة على هاته الإشكالية إرتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماذا نقصد بالمسؤولية الاجتماعية ؟
2. ماهو التميز التنظيمي ؟
3. ماهي اهم نماذج التميز التنظيمي؟

وللإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية

1. المسؤولية الاجتماعية هي التزام له تكلفة لكنه يحسن من صورة المؤسسة
2. التميز التنظيمي يعبر عن جودة التسيير في المؤسسة
3. هناك عدة نماذج للتميز التنظيمي

دوافع اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع نابع من قناعتنا بان كل من المسؤولية الاجتماعية والتميز التنظيمي في المؤسسات لم يرقي بعد الى المستوى الذي يحقق أهداف المؤسسة ويجعلها تتميز عن منافسها مما يمكنها من ضمان البقاء والاستمرارية.

قلة الابحاث التى إهتمت بموضوع المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها التمييز التنظيمي

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى:

- ترسيخ المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية،
- تبيان أهمية ممارسة المؤسسة لدورها الاجتماعي ليس اتجاه أصحاب المصالح فقط وإنما كذلك اتجاه البيئة.
- إبراز أهمية تقييم أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي،

أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع والذي يركز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمات كما تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي.
- إثراء مكتبات المؤسسات التعلينية
- ضرورة مواكبة المؤسسات للتغيير الحاثلعلى مستوى المسؤولية الاجتماعية المتجددة التي تفرض عليها التجدد والتطور

هيكلة البحث:

لمعالجة هدا الموضوع تم تقسيمه الى فصلين مع مقدمة في البداية وخاتمة في النهاية

الفصل الاول : بعنوان الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية نركز في هذا الفصل على الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ونوضح مختلف أبعادها ومعايير قياسها بالإضافة إلى ركائز نجاح استراتيجياتها.

الفصل الثاني : دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي ويتضمن هذا الفصل مفهوم التميز التنظيمي، أهميته وأبعاده، ثم التطرق إلى مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيقه.

صعوبات الدراسة:

أثناء إعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات التي نلخصها في النقاط التالية:

- صعوبة الحصول على المعلومات نظرا لكون موضوع المسؤولية الاجتماعية موضوع حساس بالنسبة لمختلف القائمين على تسيير المؤسسات.
- قلة المصادر والمراجع الخاصة بالفصل الثاني والمتعلق بالتميز التنظيمي.
- ندرة أو انعدام دراسات سابقة تربط بين المسؤولية الاجتماعية و التميز التنظيمي.

الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الإدارية الحديثة و التي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات حيث ان دورها لا يقتصر على خدمة مصالحها الذاتية و تحقيق الأرباح , بل تتعدى ذلك و يجب عليها تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به , فالمؤسسات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية و المتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها و ضمان بقاءها.

و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الي مفاهيم و أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية و مراحل تطور هذا المفهوم وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد ومبادئ ومعايير قياسها و أيضا ركائز نجاح استراتيجيتها و ذلك من خلال المباحث التالية

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثالث: ركائز نجاح استراتجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفوائدها

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي و خاصة في المجتمعات الرأس مالية يدعو الي ضرورة التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسؤولة عن حل المشاكل الاجتماعية المترتبة عن الأنشطة الاقتصادية للمؤسسة بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة الي التسليم بالمسؤولية الاجتماعية الي جانب مسؤوليتها الاقتصادية

المطلب الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة حيث يوجب على المؤسسات بجانب البحث عن الثورة والربح الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يتوجب عليها كذلك العمل في إطار من الشفافية ومراعاة أخلاقيات الأعمال وحقوق الموظفين، ومحاربة الفساد والمنافسة الشريفة، وتتعدى مسؤوليات المؤسسات المساهمة في الأعمال الخيرية لتشتمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية القائمة ومحاولة إيجاد الحلول لديها، وتوفير الدعم والمساندة من قبل إدارتها العليا ومجالس إدارتها من أجل التوصل إلى التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل بها سواءا محليا أو عالميا.

وكما سبق فقد تم الإشارة على أن المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المؤسسة حتى خارجها بوصفها تمثل قرارات المؤسسة لتحقيق منافع اقتصادية مباشرة، فالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة والمرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المؤسسة والذي يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل المهنية، أما المسؤولية الاجتماعية الخارجية فهي ترتبط بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومحاولة معالجتها ومحاربتها .

ففي وقت لم تكن فيه المؤسسات تتحدث إطلاقا عن "المسؤولية الاجتماعية" أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزا هاما من النقاشات في "مؤتمر جوهانسبرغ" سنة 2002[1] ، وبالرغم من أن عددا كبيرا من المؤسسات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة ومن أهم المفاهيم الفكرية[2] لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

---

[1] محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني،2005/02/12 ،جامعة تلمسان.

[2] أ.د.تامر ياسر البكري،""التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001 ،ص 2

الفرع الأول: المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية (التقليدي)

يستند المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية على أفكار الاقتصادي آدم سميث والتي تبلورت حول كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة، وفي هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي ميلتون فريدمان بالقول: "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في انجاز أعمالها[1] . "وبفضل العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين والكتاب أمثال ريكارد دافيد و ستوارت جون "Ricard David et Stuart John..." وغيرهم، وما أسفرت عنه أبحاثهم كون مساهمة المؤسسات في تقديم أفضل السلع والخدمات بأقل الأسعار هي بحد ذاتها منفعة مقدمة للمجتمع وهنا تكمن المساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية .أما من جهة الإطار الفلسفي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فإن التعبير عنه يكون من خلال السلوك والقيم الشخصية لمسيري المؤسسة والتي تتميز بمجموعة القيم القائمة على مبدأ "**ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع** "باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة للمجتمع.

وبالرغم من سيادة هذا المفهوم في مرحلة معينة إلا أن التغيرات والتطورات الحاصلة أفرزت أهدافا أخرى لا تقل أهمية عن تعظيم الربح، كلها أهداف تنسجم مع المفهوم الإداري الحديث.

[1] أ.د.تامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 23

الفرع الثاني: المفهوم الإداري

مع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها (كالحصول على أكبر حصة سوقية، خلق صورة وسمعة للمؤسسة....الخ)، وفي هذا الصدد قام العديد من الباحثين بعدة دراسات وتحاليل كان أولها التحليل الذي قام به كل من ماينس و بارلي "Means et Berle " من خلاله وصلا إلى "أن قوة صنع القرار المتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمسيرين أكثر من ارتباطها بالمستثمرين[1] ".

وفي بحث آخر أجراه العالم ستون اكس فرانس"Sutton.X Frances " عام 1956 أشار فيه إلى "كون المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازاة إدارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها والتي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع[2]".

ويضيف العالم الاقتصادي ساموسلون بول "Samuelson Paul أن المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل" .وبتبلور الأفكار اتخذ المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا في تحديده، وقد تعزز هذا المفهوم بمجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي كونه "يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل"، فهو يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية.....الخ

[1] أ.د.تامر ياسر البكري نفس المرجع السابق ص 26

[2] أ.د.تامر ياسر البكري نفس المرجع السابق ص 27

الفرع الثالث: المفهوم البيئي

بعد أن أدرك المسيرون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي ب "المفهوم البيئي" أو "نموذج البيئة الاجتماعية"، حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من "Galbraith.K John et Nader Ralph"على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع وبها وصلا إلى استنتاج مفاده:"عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة [1]، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة وفوق أي اعتبار ذاتي.

وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتلبيتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع. ومن خلال مراحل التطور التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف النظريات التي اهتمت بهذا الجانب، يمكن أن نلاحظ وجهتي نظر متعارضتين حيث شكلتا نمطين متناقضين في إدراك المؤسسة للدور الاجتماعي الواجب عليها ممارسته حتى أنها أدرجت المسؤولية الاجتماعية كهدف تسعى إلى تحقيقه كسعيها لتحقيق الأرباح، ويمكن أن نلخص أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي[2]:

[1] أ.د.تامر ياسر البكري نفس المرجع السابق ص 30

[2] د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار 20 وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008 ،ص 65

أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

1. **المسؤولية الاقتصادية:** القائمة على مبادئ السوق الحر التي ترى أن الهدف الوحيد الذي يجب على المؤسسة أن تسعى إليه هو تعظيم الأرباح، وقد تحملت مسؤوليتها بالفعل من خلال الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات المجتمع .
2. **المسؤولية الاجتماعية:** القائمة على اعتبار المؤسسات وحدات اجتماعية وجزء لا يتجزأ من المجتمع، بالاستجابة لاحتياجات هذا الأخير وتلبية متطلباته تعتبر من أولويات الإدارة.

و في ضوء النموذجين السابقين يظهر تقارب في وجهات النظر مما أدى ذلك إلى ظهور نموذج ثالث أطلق عليه بالنموذج المتوازن (اقتصادي–اجتماعي) باعتباره نمط وسطي يشير إلى أن المؤسسات لا تمثل مصالح المالكين فقط بل يتعدى دورها ذلك ليصل إلى مختلف أطراف المجتمع العاملة به والبيئة.

حتى وقتنا الراهن لم يتم الوصول إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزامية قانونية وطنية أو دولية ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، ومن هنا برزت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية والتي تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكلها، فالبعض يراها بمثابة تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع ويرى آخرون أنها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على المؤسسة[1].

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملا خيريا من جانب المؤسسة ولا امتثالا مطلقا للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات

[1] د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: مرجع سابق ص 65

الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع. وفيما يلي اهم هذه التعاريف:

- عرفها **معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية** بـ "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم "، وقد يغطي المفهوم أيضا القيم المرتبطة بحماية البيئة. وفي الوقت الذي يستخدم فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية في كثير من الأحيان بمعناه الواسع، فإنه ينحصر في معناه الضيق بمجال الأخلاق والمبادئ وليس بأعمال أو نتائج ملموسة، ولذلك ثمة اهتمام واسع بمفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الذي لا يشمل مبادئ تحفيز الهمم فقط بل كذلك العمليات مثل تكييف نظم الإدارة والتكنولوجيا والنتائج والآثار الملموسة في أصحاب المصلحة . وحسب البنك الدولي فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي "إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة وبالعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء[1]"
- كما عرفها **مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة** بانها الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم .إضافة الي المجتمع المحلي و المجتمع ككل

[1] مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف/ 2004 ،ص 27-28

- و تعرف **الغرفة التجارية العالمية** المسؤولية الاجتماعية على انها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المؤسسات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية و اجتماعية
- كما يعرفها **المكتب الدولي للعمل** بأنها طريقة تنظر فيها المؤسسات في تأثير عملياتها في المجتمع و تؤكد مبادئها و قيمها في اساليبها و عملياتها الداخلية و في تفاعلها مع قطاعات أخرى

من خلال التعاريف السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعطي نقاطا مشتركة تتمثل في :

- ✓ الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضوا فيه.
- ✓ التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.
- ✓ الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- ✓ الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها.
- ✓ عنصر "الشفافية" والذي يرتكز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الايجابية للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها.

و عليه يمكننا القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام الشركة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك من خلال المساهمة في الأنشطة الاجتماعية و السلوك الأخلاقي و للوصول الى ذلك وجب تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع و الدولة و المؤسسة وأهمها ما يلي:

المزايا الواجب تحقيقها اتجاه المجتمع:

1. بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و خاصة لدى العملاء و العمال إذا اعتبرنا المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرة تطوعية للمؤسسة إتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل , كما تؤدي لبعث روح التعاون و الترابط بين مختلف الأطراف

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع المتغيرات الحاصلة في حاجة المجتمع و من أهم انعكاسات فوائدها خارج المؤسسات هو جعل عملية إتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع , تحسين ممارسات إدارة المخاطر , تعزيز سمعة المؤسسة و زيادة ثقة المواطنين بها[1] .

2. بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص و هو جوهر المسؤولية الاجتماعية
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع
- إزدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات و مختلف الفئات ذات المصالح
- الارتقاء بالتنمية انطلاقا من زيادة تثقيف الوعي الاجتماعي على مستوى الافراد و هذا يساهم بالاسقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية

3. بالنسبة للدولة :

- التخفيف على الدولة الأعباء في خدماتها الصحية و التعليمية و الاجتماعية
- المساهمة في التطور التكنولوجي و القضاء على البطالة
- تؤدي إلتزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية في زيادة عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات لأهمية العدالة الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية بالإضافة لكسب الدول مستحقاتها من الضرائب و الرسوم

ورغم هذه الفوائد المرجوة من المسؤولية إلا ان هناك معارضون لفكرة تبني المسؤولية الاجتماعية [2]

---

[1]Singhapakdi, Anuson, Karande, Kiran Rao.cp.& vitell, scottj. How omportant are ethics and social. Responsibility. Amultinational study of marketing professionals. Europeau journal of Marketing, 2001, p 133.

[2] محمد فلاق قدور بن نافلة , المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصلات الجزائرية مرجع سابق ص 14

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

كما توجد مواقف مؤيدة للمسؤلية الاجتماعية وترى بان المؤسسة لها ادوار اجتماعية كبيرة هناك مواقف معارضة لهذا التوجه ويستند كلا الطرفين على عدة حجج عقلانية وعلمية وبالرغم من إدراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاجتماعية وتأييد تبنيها إلا أنه يوجد بعض منها من تجد يبين مختلف الحجج التي تدفع بالمؤسسات إما لتبني هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر، أو تفاديها وغض الطرف عنها والجدول التالي المسؤولية الاجتماعية.[1]

1 د.نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006 ،ص 214.

الجدول (I.1): الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1. توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية . 2. الأرباح طويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور. 3. الالتزام الأخلاقي: العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية. 4. صورة المؤسسة: خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر. 5. البيئة: خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعمال المهرة . 6. مصالح حملة الأسهم: رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل 7. امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي. 8. الوقاية خير من العلاج: فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	1. على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع . 2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح . 3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة. 4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة. 5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية. 6. إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستترف طاقة ليست بالقليلة 7. تعد المسؤولية الاجتماعية مسالة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان . 8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مما لاشك فيه فإن المسؤولية الإجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، مبادىء، العناصر ومعايير قياسها بالإضافة مجالاتها وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة ، نذكر منهم على سبيل المثال كل من "فيرال و برايد" (Ferrell & Pride)الذين أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الإجتماعية تمثلت في ما يلي[1]:

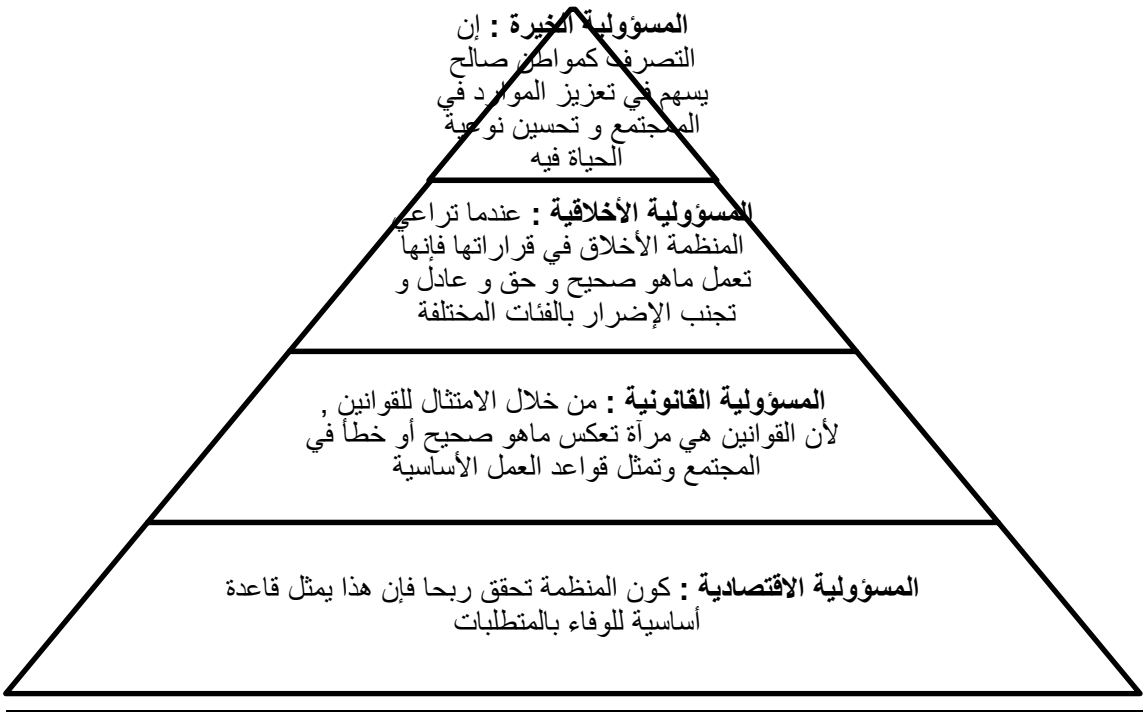
1. أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات:

- **المسؤولية الإنسانية:** أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع و تحسين نوعية الحياة
- **المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
- **المسؤولية الاقتصادية:** بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية إ قتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين
- **المسؤولية القانونية** : أي إلتزام المنظمة بإطاعة القوانين إكتساب ثقة الآخرين من خلال إ لتزامها، و بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون

[1]عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الإجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ،كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة بشار، ..ص7

و شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول(Carroll Archie) يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري كما هي موضحة في الشكل أدناه:

الشكل :1 هرم كارول (CARROLL) لأبعاد للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: عرابة رابح وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية ، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص .4

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن إستناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية ، واستنادا الي ذلك تكون مسؤولية الشركة الإجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها Carroll بشكل معادلة التالية:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الاخلاقية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاقتصادية

المصدر: عرابة رابح وبن داودية وهيبة ، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة الشلف، بدون تاريخ ، ص .4.

1. مبادئ المسؤولية الإجتماعية للمنظمات:

ترتكز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة على تسع مبادىء رئيسية نلخصها في الآتي:

- **المبدأ الأول : الحماية و إعادة الاصلاح البيئي Restoration Environmenta**

يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية واعادة إصلاح البيئة و الترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى و دماج ذلك في العمليات ا اليومية

- **المبدأ الثاني : القيم و الأخلاقيات(Ethics)**

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وانفاذ المواصفات و الممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق و المصلحة

- **المبدأ الثالث : المسائلة و المحاسبة (Accountability)**

يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات و الأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لإتخاذ القرارات.

- **المبدأ الرابع : تقوية وتعزيز السلطات(Empowerment)**

العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية و الإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين و المزودين و المجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

- **المبدأ الخامس:الأداء المالي و النتائج Results and Performance Financial)**

تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول و ا استدامة هذه العائدات و أن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل[1].

[1] عريوة محاد الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغدائية:مذكرة نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2011 ص 55

- **المبدأ السادس : مواصفات موقع العمل (Standards Workplace)**

أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية و تطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية و المهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب إحترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية و المنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

- **المبدأ السابع : العلاقات التعاونية(Relationships Collaborative)**

أن تتسم المؤسسة بالعدالة و الأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية و متابعة المسؤولية الإجتماعية لهؤلاء الشركاء.

- **المبدأالثامن : المنتجات ذات الجودة و الخدمات Services and Products) Quality)**

تحدد المؤسسة وتستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن و المستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الإلتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

- **المبدأ التاسع : الإرتباط المجتمعي(Involvement Community)**

تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة و احتياجات هذا المجتمع . تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون و المشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.[1]

المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تحتوي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على عدة عناصر كما يوجد عدة معايير لقياسها

1. عناصر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

حدد السيد أحمد عثمان عناصر المسؤولية الاجتماعية كالتالي[2] :

---

[1] عريوة محاد الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغدائية : مرجع سابق ص 56

[2] ميسون محمد عبد القادر،التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤ ولية الإجتماعية وبعض التغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة ، 2009 . ص114

- **الاهتمام:** ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الإرتباط الذي يخالطه الحرص على إستمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.
- **الفهم** : هو ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة ، و الثاني فهم الفرد للمغزى الإجتماعي لأفعاله . ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها.أما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم الفرد للمغزى الإجتماعي لأفعاله ، فالمقصود به أن يدرك الفرد أثار أفعاله و تصرفاته و قراراته على الجماعة ،أي يفهم القيمة الإجتماعية لأي فعل أو تصرف إجتماعي يصدر عنه.
- **المشاركة:** يقصد بها إشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الإهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، و حل مشكلتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، و المحافظة على إستمرارها.

ويؤكد السيد عثمان على الترابط و التكامل بين عناصر المسؤولية الإجتماعية الثلاثة : الإهتمام، الفهم، المشاركة، لأن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه، فالإهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة ، وكل مازاد فهمه زاد إهتمامه، كما أن الإهتمام و الفهم ضروريا للمشاركة ، و المشاركة نفسها تزيد من الإهتمام و تعمق من الفهم . ولا يمكن أن تتحقق المسؤولية الإجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة [1]

2. معايير قياس المسؤولية الإجتماعية للمنظمات:

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الإجتماعية[2] :

---

[1] ميسون محمد عبد القادر،التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤ ولية الإجتماعية وبعض التغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة ، 2009 . ص114

[2] محمد فلاق قدور بن نافلة , المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصلات الجزائرية : مرجع سابق ص 10

- **معيار الأداء الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة** : و يشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم انتماء العاملين ء و تقوم المؤسسة بالإلتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق حالة الولاء و كالإهتمام بحالتهم الصحية و تدر يبهم وتحسين وضعهم الثقافي و الإهتمام بمستقبلهم عند إنتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.
- **معيار الأداء الإجتماعي لحماية البيئة:** و يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة و المتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه و ما إلى ذلك.
- **معيار الأداء الإجتماعي للمجتمع** : و يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات و المساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية و الخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم و التدريب الإجتماعي و مشاريع التوعية الاجتماعية.
- **معيار الأداء الإجتماعي لتطوير الإنتاج** : و تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث و التطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين و غيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات و الخدمات المقدمة إلى المستهلكين[1].

المطلب الثالث: مجالات واتجاهات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات

1. مجالات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات

تنقسم مجالات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة حسب "إيستيو"ESTEO إلى ما يلي:

[1] محمد فلاق قدور بن نافلة , المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصلات الجزائرية : مرجع سابق ص 10

- **مجال المساهمات العامة**

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤ سسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية و الخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض و العمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة و توفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة و الإشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم و المساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن و تجددها و فيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة[1] :

البذل في سبيل الإنسانية : تدعيم المؤسسات العلمية ، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية ، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية .

المواصلات و النقل : توفير وسائل النقل للعاملين .

الإسكان:المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان ، إنشاء مساكن للعاملين .

الخدمات الصحية : تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض توفير وسائل ، وامكانيات وخدمات العناية و الرعاية بالصحة.

رعاية مجموعة معينة من الأفراد: المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات ، المساهمة في رعاية الطفولة و المسنين

- **مجال الموراد البشرية:**

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة م هاراتهم واتباع سياسة للترقية و تحقيق رضاهم الوظيفي واتباع نظام أجور و حوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة. أدت التطورات التقنية إلى التأكيد و الإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحضى إعتبارات التدريب و التكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة و المقدرة على الإبتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف و شؤون العاملين، و تنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون[2]،

[1] محمد فلاق قدور بن نافلة , المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصلات الجزائرية : مرجع سابق ص 10

[2] محمد فلاق و قدور بنافلة، مرجع سابق، ص.7,6

كم تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج إقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية و وقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، و فيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

سياسات التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية ، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور و مرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للترقي تعترف بقدرات كل العاملين و تحقق فرص متساوية للترقي، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الإستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات و جدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة ، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

- **مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية:**

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة بسبب توسع إستغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني و ما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية و توسع إستخدام الأسمدة الكيميائية و المبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20 % من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال مايلي:

الموارد الطبيعية: الإقتصاد في إستخدام الموارد الخام، الإ قتصاد في إستخدام موارد الطاقة ، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام و الطاقة .

المساهمات البيئية: تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه و احداث الضوضاء، تصميم المنتجات و عمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات ، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث[1].

[1] محمد فلاق و قدور بنافلة، مرجع سابق، ص.6.7

- **مجال مساهمات المنتوج أو الخدمة :**

تتضمن هذه الأنشطة القيام البحوث التسويقية لتحديد الإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للعملاء و ا علامهم بخصائص السلعة أو الخدمة و بطريقة إستخدامها، وبحدود المخاطر و مدة صلاحية الإستخدام . وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتوج الخدمة على النحو التالي:

تحديد و تصميم المنتجات: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد إحتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من إحتمالات التعرض لأي إصابة عند الإستخدام .

تحقيق رضا المستهلكين: وضع بيانات على عبوة المنتوج للتعرف بحدود و مخاطر الإستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتوج وطرق و مجالات إستخدامه، ٍ توفير مراكز خدمة لصيانة و اصلاح المنتوج [1]

2. إتجاهات المسؤولية الإجتماعية للمنظمات :

يمكن نشر المسؤولية الإجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة إتجاهات كما يلي [2]:

- **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الإهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الإجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع و الإستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.
- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الإجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. و من ذلك تطبيق إجراءات لتقليل إستهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.
- **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الإجتماعية للمنظمات الريادية الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يساعدها في تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح و مبادئ المسؤولية الاجتماعية، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وغيرها من المبادرات.

[1] محمد فلاق و قدور بنافلة، مرجع سابق، ص.8

[2] بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار ، 14،.15 فيفري 2012 ،ص5.6.

المبحث الثالث: ركائز نجاح استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وفوائدها

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم ركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الاعمال الي جانب التعرف على أهم استراتجيات المسؤولية الاجتماعية التي من خلالها يجب على المؤسسة التقيد و تقديس المسؤولية الاجتماعية و معرفة مختلف الفوائد

المطلب الاول: ركائز نجاح المسؤولية الاجتماعية في المنظمات

تعتبر المسؤولية الاجتماعية نظام حيوي في المؤسسة و لنجاحها يتطلب وجود ركائز و عوامل تدعم وجودها و تساهم في نجاحها و على هذا الأساس يمكن التعرض الي ركائز و عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية كما يلي :

- **أولا أسس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات :**

لقد اصبح من الضروري أن يتوفر لدى مؤسسات الاعمال حتى تنجح في آداء مسؤوليتها الاجتماعية مجموعة من الأسس تتمثل فيما يلي[1] :

1. إذا كانت منشأة في بداية أدائها للمسؤولية الاجتماعية فمن الأفضل أن تبدأ بالمسائل الصغيرة أو التي يمكن أدائها بذاتها مثل تدريب الموظفين و الرعاية الاجتماعية أو التفاعل مع أنشطة الحفاظ على البيئة
2. ألا تتخذ مؤسسات الاعمال قيامها بالمسؤولية الاجتماعية كوسيلة من وسائل الدعاية أو المظهر الخارجي.
3. من الضروري وضع أولويات لقضايا المسؤولية الاجتماعية دون ضرورة القيام بها دفعة واحدة مع الأخذ في الأولويات بأكثر الاعمال صلة بأهداف المؤسسة
4. أن يكون توجه المؤسسة لأداء المسؤولية الاجتماعية نابعا من قيم أخلاقية راسخة تبنى عليها الاستراتيجيات والخطط والاحداث
5. الأخذ بميدأ التعاون و التنسيق و التشاور بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى ذات العلاقة للقيام بمشاريع مشتركة ذات اهداف متسعة للمجتمع

[1] يوسف ذياب عواد , دليل المسؤولية المجتمعة للجامعات , فلسطين , بدون دار النشر ,2010 , ص 9

6. الأخذ بالاستمرارية في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية وفقا لقدرات المنشأة مع العمل على تنميتها لتصبح على المدى الآجل كيانات كبرى

- **ثانيا عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية :**

حتى تنجح هذه المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هنالك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها و تنظيمها و نلخصها فيما يلي[1] :

1. ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع،
2. قيام الشركة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها.
3. قيام الشركة بتخصيص مسؤول متفرغ لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة
4. الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلا وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتيا.
5. الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي ومتميز وجودة عالية.
6. حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام الشركات بنشاطها الاقتصادي ، وتتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية والتي تمثل تحديات للشركات .

[1] المنتدى المحاسب العربي ,الادارة المالية والمحاسبة , محاسبة المنشآت المتخصصة,عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات

المطلب الثاني: استراتيجية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال

يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي[1] :

أولا استراتجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية أو استراتجية الممانعة :

تمثل هذه الإستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية، حيث ترى إدارة المؤسسة أنها غير ملزمة وبالتالي غير مسؤولة عن ممارسة دور اجتماعي اتجاه أي طرف من أصحاب المصالح، كما ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة وأن القيام هذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال، وأن ما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعيا يمثل ناتج عرضي محتمل، لذلك فإن الإدارة لا تنفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها.

إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط؛ لهذا ترفض القرارات التي لا تلبي معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.

ثانيا الاستراتجية الدفاعية:

في إطار هذا النمط من التبني للمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسة الاقتصادية تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة وبالقدر الذي يجعلها تحمي نفسها من الانتقادات الموجهة لها، لهذا تركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغيير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب بالحد الأدنى للضغوط الناشئة من قبل جماعات الضغط وحماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة.

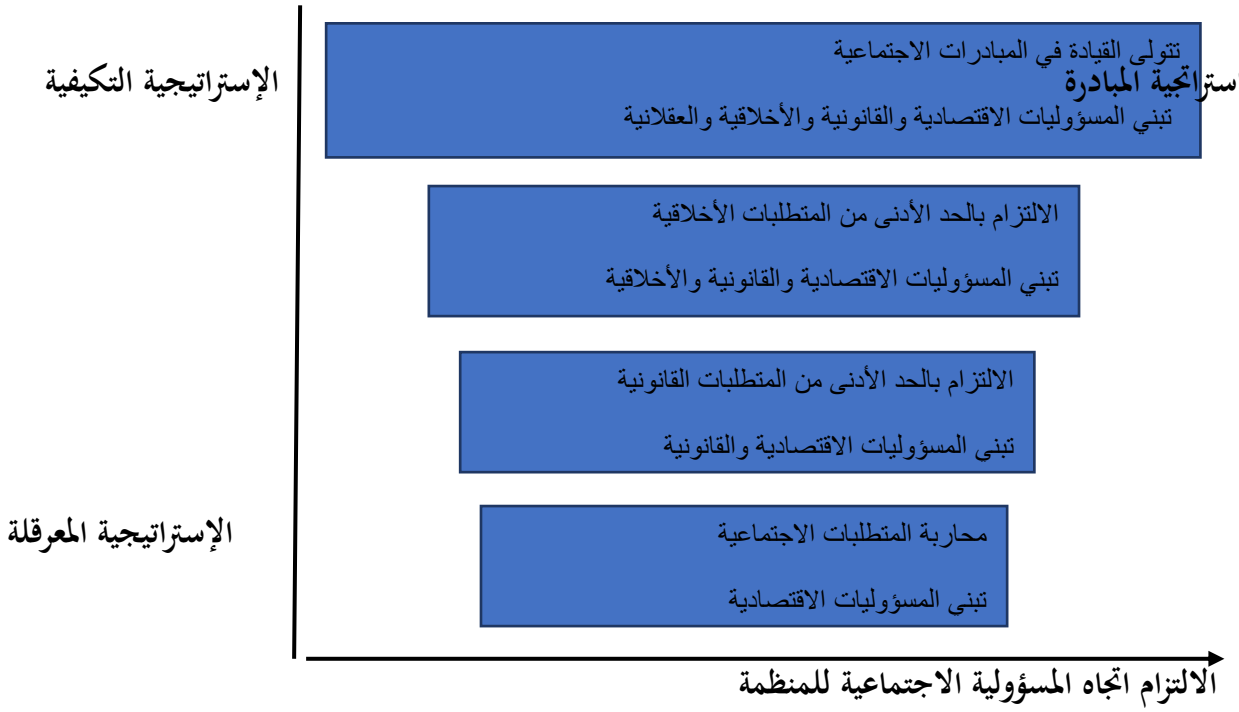
ثالثا استراتجية التكيف :

يكون نمط تبني المسؤولية الاجتماعية أفضل من الأنماط السابقة؛ فهنا تساهم المؤسسة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية، كما أن الملاحظ على إدارات المؤسسات التي تتبنى هذا النمط من الاستراتيجيات تكون في العادة تفي بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه.

[1] طاهر محسن متصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ، ص: 96، 97

رابعا استراتجية المبادرة الطوعية:

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المنظمة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاهتمامات التي توجه إليها ، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقا من أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفترض مسؤولياتها تجاه الأعمال التي تقوم بها. كما أن الإدارات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بدرجة حرية كافية في مساندة الأعمال والمبادرات التي من شأنها أن تعزز سمعتها في السوق . ويعرض الشكل الموالي استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية[1]:



المصدر: طاهر محسن متصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان، الأردن، 2009 ،ص:98

للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نستخدم اربع استراتيجيات رئيسية وهي استراتيجية المبادرة والاستراتيجية التكييفية والاستراتيجية الدفاعية والاستراتيجية المعرقلة وتؤدي كل واحدة من هاته الاستراتيجيات التزام معين اتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ويخضع اختيار الاستراتيجية المناسبة لعدة معايير خاصة بالمؤسسة وكل مايحيط بها من عوامل

[1] طاهر محسن متصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة : مرجع سابق ص: 96 ،97

المطلب الثالث: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن قيام المؤسسات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد إحتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والإجتماعية ذات الطابع التنموي وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الإجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الإجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي . وفي هذا السياق فقد إزداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية إجتماعية وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية ٍ و استطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات [1].

ومع تعاظم تأثير الإ علام و ازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن ٍ المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الإجتماعية، وهو ما يعنى أن المؤسسات ذات الإسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة إجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق إلتزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها . وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دون إنقطاع، وأن تأخذ بالإعتبار الإحتياجات المختلفة للزبائن، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الإعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء ، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين ،وعدم إستغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، و التزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم إقتران ممارساتها بالفساد .

[1] ضيافي نوال، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة و الموارد بشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2010. ،ص 37 .

والى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤوليتها الإجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى إجتذاب رؤوس أموال جديدة . هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر إستعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فإن عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت إضطرابات سياسية أدت إلى حدوث إنهيار الإ قتصاديات والإختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الإستثمار سواءا بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطرا على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظرا إلى المساعدات التي يساء إستغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو إستخدام المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري.

وفي المقابل وبسبب الإنتشار الواسع للإستثمارات الأجنبية فإن الإستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، أن إذ غالبية هذه المؤسسات تسيء إستغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المغتربين بدلا من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضا القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلبا على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة....إلخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية وأخيرا، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الإجتماعية يعتمد أساسا على إلتزامها بثلاثة معايير:

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) .
- والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).
- دعم المجتمع ومساندته ، حماية البيئة[1].

[1] ضياقي نوال، نفس المرجع السابق

خلاصة الفصل

على مر العصور أخذت المسؤولية الاجتماعية مكانا كبيرا على جميع الأصعدة و المجالات من حيث أهميتها داخل المؤسسة و أصبحت تحظى بإهتمام كبير من قبل مؤسسات الاعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة وتقديم الرفاهية للمجتمع كما كان لها دور فعال في التقليل من النزاعات و الصراعات الحاصلة بين إدارة المؤسسة و عمالها و ذلك من خلال إلتزامها بمبادئ المسؤولية الاجتماعية من شفافية في الاعمال و الحفاظ على موارد الأجيال المسقبلية و من خلال دراستنا لهاذ الفصل المتعلق بالاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية نستنتج بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه .

و تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة و المؤسسة و المجتمع تتمثل ابعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد الاقتصادي و القانوني و الأخلاقي والإنساني و كذلك البعد البيئي , و يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال ثلاث اتجاهات و هي المساهمة المجتمعية التطوعية و العمليات الجوهرية للأعمال و سلسلة القيمة , و أيضا حشد التأييد المؤسسي و حوار السياسات .

و ترتكز المسؤولية الاجتماعية على عدة أسس و عوامل يجب مراعاتها لتحقق النجاح ,كما ان الآداء الاجتماعي للمنظمة يتمحور حول اربع استراتجيات رئيسية تتمثل في استراتجية الممانعة,و استراتجية دفاعية و استراتجية تكيفية , و أخيرا استراتجية تطوعية و أيضا للمسؤولية الاجتماعية عدة فوائد تنعكس بالايجاب على المؤسسة و ذلك من خلال تعزيز خبراتها .

الفصل الثاني: التميز التنظيمي ودور المسؤولية الاجتماعية في تحقيقه

تمهيد:

المنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها الى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها والتي تسعى من خلالها الى دعم وتشجيع تميز ابداع في مختلف مجالات عملها حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة بتحقيق الأداء فقط وانما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية.

وقد أصبح التميز التنظيمي موضع الاهتمام والنقاش من قبل مختلف الباحثين إذ أن تحقيق المنظمة للتميز يتطلب تبنيها لنظم حيوية وفعالة وفي هذا الفصل سيتم تناول التميز التنظيمي من حيث مفهومه ودوافعه وأهدافه وكذلك عرض متطلبات تحقيقه وأبعاده كما نتطرق إلى دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي في إطار مختلف وظائف المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم التميز التنظيمي، دوافعه ومراحل تطوره

التمي التنظيمي هو الحالة الصعبة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة لذلك تسعى الى تحقيقه

وفي هذا المبحث سنتناول التميز التنظيمي من حيث مفهومه ومراحل تطوره وكذا دوافعه

المطلب الاول: مفهوم التميز التنظيمي ومراحل تطوره

ظهر للتميز التنظيمي عدة تعاريف ومفاهيم خلال مراحل تطوره

أولا مفهوم التميز التنظيمي:

إدارة التميز من المفاهيم التي تعتبر فلسفة تسيير حديثة يعود الفضل في ظهورها[1] الى بروز تنظيمات أخذت على عاتقها مهمة البحث عن أنجع الطرق للإرتقاء بأداء المؤسسة وتطويره.

من خلال الدراسات السابقة للتميز التنظيمي نجد أن عددا كبيرا من المفكرين والباحثين قد تعرضوا الي تعريف التميز، مع ملاحظة أنه لايوجد تعريف موحد متفق عليه وسنتطرق إلى أهمها فيما يلي :

تناولت الكثير من الدراسات والبحوث مصطلح التميز التنظيمي وتعددت اجتهادات الباحثين والكتاب حوله، إلا انه لم يتم الاتفاق حول تعريف موحد للمصطلح، ومن بين أهم هذه التعاريف نجد:

- يعرف "**علي السلمي**" التميز التنظيمي بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق المنظمة من خلاله مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوّق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة.[1]
- ويرى "**مكجرجور** "(**Mcgregor**)أن التميز التنظيمي هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الانجاز داخل المنظمة[2].
- وعرفت "**بلكبير**" التميز التنظيمي على أنه "يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالية والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملي المعرفة والتعلم"[3].

---

[1] علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، القاه رة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2001 ، ص 80

[2] Mcgregor,B, **The Excellence Agend**, Public Service Status Review, Public Administration, 1994, P 297 « 3 », 54

[3] خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، ، العدد 14 المجلد 1 جامعة خميس مليانة الجزائر 2016 ص168

من خلال ما سبق من التعريفات يمكن القول أن التميز التنظيمي مرتبط بعدة جوانب، **أولها**: أن التميز يعني تحقيق الدقة والإتقان من خلال التحسين المستمر بهدف تكوين فلسفة عن العمل والناس والعلاقات الإنسانية، **وثانيها**: يكمن في النظر إلى التميز كنوع من أداء الفرد والذي يتحقق في ظروف صعبة، و**ثالثها**: أن التميز يرتبط بالجودة والتي تعني القدرة على تغيير الأفراد وتنميتهم باستمرار، وإضافة قيم جديدة إلى معارفهم ونموهم الفردي، **ورابعها**: أن التميز هو القدرة على تقدير الجانب المادي، **وخامسها**: أن التميز يناسب منتجا، أو خدمة

.مطلوب تقديمها، أو تحقيقها، خاصة عندما يتحدد الغرض أو المنتج[1]

وفي الأخير يمكن الاستفادة من هذا التعدد في وجهات النظر لإيجاد تعريف موحد للتميز التنظيمي، وحسب ما تقتضيه احتياجات هذا البحث، وعليه يكون تعريفنا الإجرائي للتميز التنظيمي كالتالي:

« التميّز التنظيمي هو السعي المستمر والجهد المتواصل للوصول إلى مكانة مرموقة تنشدها المنظمة بين منافسيها، وكذا تحسين أداء مواردها البشرية واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وثقافتها التنظيمية، لتجاوز توقُّعات أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين ...الخ».

[1] رضا إبراهيم المليجي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، عالم الكتب، ط 01 ، القاهرة –مصر ، 2012 ، ص 10

ثانيا: مراحل تطور التميز التنظيمي

لم ينشأ التميز التنظيمي من فراغ بل انطلق من مجموعة من نظريات والمفاهيم الإدارية التي تشكل في مجموعها في الإطار النظري للتميز التنظيمي من خلال المدارس الفكرية المختلفة التي بحثت في موضوع التمي التنظيمي كما يلي:

- مدخل الادارة العلمية أطلقت مفهوم الكفاءة كأساس للتميز التنظيمي [1]
- مدخل العلاقات الإنسانية أطلق البعد البشري لعملية التميز التنظيمي مع ابراز أهمية المصطلحات التالية: فرق العمل، العمل الجماعي، جودة الحياة التنظيمية

ان معظم النظريات الإدارية للفترة الأولى ما بين 1880 و1940 كانت تفترض ان المؤسسة مغلقة على البيئة ولا تتأثر بها الى أن توصلت المداخل الإدارية الحديثة الى الاعتراف بالأثر البيئي على المؤسسة فتجه التنظيم نحو المؤسسة كنظام مفتوح وليس كنظام مغلق وفق نظرية النظم التي تعتبر المؤسسة عبارة عن نظام كلي مركب يتكون من أنظمة فرعية ومتفاعلة ومتكاملة من أجل تحقيق التميز، ويتوقف نجاح النظام الكلي على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها.

ومع النهضة الصناعية اليبانية وتميزها على الصناعة الامريكية وما حققه اليبانيون من تقد و تميز قام العديد من الباحثين و المفكرين بمحاولة دراسة الطريقة اليبانية في إدارة منظماتها، وظهرت على اثر ذلك نظرية زاد Z للباحث وليام اوشي عام 1981 في مقابل نظرية اكس X التي تنص على كره وتجنب العمل مؤصل العملين، ونظرية Y التي تنص على أن العمل هو طبيعة في الفرد ويمكن أن يكون مصدرا للإرتياح والرضا[2]

[1] عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006 ص5

[2] أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، رسالة دكتوراة تخصص إدارة اعمال جامعة ابي بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية تلمسان 2014 ص61

في عام 2004 طورت شركة تيوتا من قبل ليكرت(LIKERT) نموذجا يتكون من المعايير التالية: الفلسفة و العمليات و حل المشكلات و البشر و الشراكة .

كما ظهرت مجموعة من الجوائز التي انطلقت من فكر التميز و اعتمدت على نماذج تقييم و أوزان مختلفة لكل معيار من المعايير المختارة ضمن ذلك النموذج على غرار نموذج مالكوم بالدرج الأمريكي، نموذج ديمنج و النموذج الأوروبي وغيرها من النماذج العالمية و المحلية إن الاتقان أرفع درجات الجودة و التميز، ومراحل تطور الجودة و التميز التنظيمي بدأت بمراقبة الجودة ثم انتقلت الى توكيد الجودة، ثم إدارة الجودة الشاملة وصولا إلى إدارة التميز التنظيمي التي تمثل اليوم رأس هرم الجودة و التميز حول العالم[1].

أما مستقبل التميز التنظيمي فقد اقترح الباحث ستييل (STEEL) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام التميز المتكامل وهي: القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقات مع الزبائن، إدارة المعرفة ، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج

[1]http://om-alqura.blogspot.com/2015/04/blog-post_10.html consulté le 18/05/2017.

المطلب الثاني: دوافع وعوائق التميز التنظيمي

لقد ساعدة مجموعة من عوامل على بروز وتطور التميز التنظيمي داخل المنظمات كما وجدت عوائق وعقبات تحول دون تحقيقه

أولا: دواع التميز التنظيمي

في ظل التطورات التي يشهدها العالم وتزايد حدة المنافسة، أصبحت هناك عدة مبررات تدفع بمنظمات الأعمال وتحتم عليها تبنى فكرا إداريا جديدا يدفعها نحو التميز التنظيمي، فمن دون ذلك يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانا تنافسيا مرموقا وربما حتى البقاء في السوق، ومن بين أهم هذه الدوافع ما يلي:[1]

الفرع الأول: معدل التغيير السريع

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المنظمات في عصرنا الحديث هو التغيير، لذا فليس من الغريب أن نجد أن أهم القضايا الحديثة والتي تشغل المنظمات في الوقت الراهن هي قضية التغيير المتسارع الذي يطبع بيئة الأعمال، وخاصة في ظل اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا تنمو وتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها وهذا من أجل ضمان البقاء في بيئة توصف بعدم الاستقرار، خاصة عندما تتحرك تلك المتغيرات بشكل عشوائي يصعب معها التنبؤ بها مستقبلا، فمع هذه الظروف والأوضاع المحيطة والحاصلة من حولها يتحتم على المنظمة مواجهة تحديات التغيير من خلال تبني مدخل التميز التنظيمي الذي يسمح لها بالاستمرار والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره في الحاضر والمستقبل.

---

[1] عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ا لقاهرة- مصر، 2003 ، ص 06-15

الفرع الثاني: المنافسة بلا حدود

بعد انهيار الكتلة الشرقية وظهور فكرة العولمة والاقتصاد الحر، كان من الطبيعي خلال تلك الفترة أن تطفو إلى السطح فكرة المنافسة المفتوحة، لهذا نجد بأن الفكر الإداري الحديث يؤكد على حتمية المنافسة التي تواجهها المنظمات الحديثة والتي يمكن وصفها انها "**منافسة بلا حدود**"، والتي قضت على الحواجز الجغرافية وغيرها وجعلت من السوق يكتسي الطابع العالمي، وأجبرت منظمات الأعمال على الدخول في مرحلة المنافسة الفائقة، وفي ظل هذه الضغوط المتنامية التي تفرضها شدة المنافسة، لم يعد التميز التنظيمي خيارا بقدر ما أصبح حتمية، لذا كان لزاما على المنظمات أن تولي أهمية بالغة لها في سبيل تحقيق التفوق على منافسيها، ونيل رضا وولاء كل أصحاب المصلحة وعلى رأسهم الزبائن، العمال، المساهمين ...الخ

الفرع الثالث: الحفاظ على المكان والمكانة

يقصد بالحفاظ على "**المكان**" هو القدرات الذاتية للمنظمة ذاتها، فالتميز في البداية هو ترتيب البيت الداخلي والذي يكون من خلال المراجعة الداخلية باعتبارها شقا من عمليات التحليل الاستراتيجي للمنظمة، لهذا فالتميز ليس هو تميز المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ولكنه مفهوم أكبر يتعدى إلى التميز في القوى البشرية والهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة التنظيمية، أما الحفاظ على "**المكانة**" هو حفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة بين بقية المنظمات العاملة في نفس المجال، وكذا السعي نحو التميز الذي يضمن للمنظمة مكانتها السوقية حيث إن التميز في الوظائف والعمليات الداخلية، يمكن المنظمة من زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية بين المنافسين..[1]

[1] عادل زايد نفس المرجع السابق

الفرع الرابع: لا بديل عن الجودة

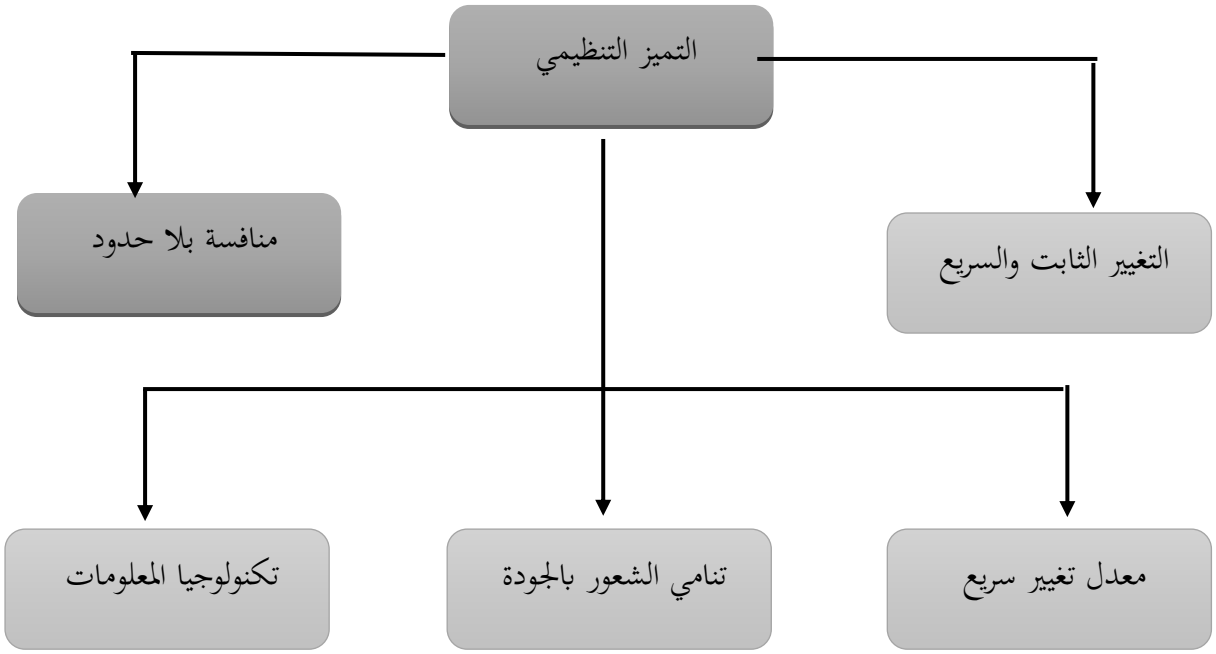
لقد أثبتت الدراسات أن هناك تزايدا كبيرا في عدد المنظمات التي طبقت المفاهيم الخاصة بالجودة في السنوات الأخيرة، وكذا تحول التوجه المنظمي نحو تبني مدخل الجودة، وهذا يعكس رغبة وسعي المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاعتماد على أساليب علمية لتحقيق التميز التنظيمي، لهذا كان لزاما تركيز الاهتمام على تميز كل من الموا رد البشري، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والتي تمثل أبعاد التميز التنظيمي، وباعتبارها السبيل الوحيد والطريق الأمثل للوصول إلى التميز التنظيمي.

الفرع الخامس: تكنولوجيا المعلومات

إن مقدار التأثير الذي أحدثته طفرة تكنولوجيا المعلومات لا يمكن تقديره في الوقت الحالي نظرا لاستمرار تدفقه بمعدلات يصعب معها حساب تأثيره الحالي أو المستقبلي، فلقد طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، لهذا نجد أن كل المنظمات لا يمكن أن تبقى بمعزل عن التكنولوجيا المعلومات بغض النظر عن كونها منظمة إنتاجية أو خدمة هادفة إلى الربح أو غير هادفة إلى الربح ، فالتكنولوجيا أصبحت وسيلة هامة لتخفيض التكاليف وزيادة السرعة في المعالجة وتحسين الجودة في أنشطة المنظمات من خلال متابعة المهام وإجراء العمليات التصحيحية للأخطاء بما يضمن تحقيق التميز التنظيمي. والشكل 2-1 الموالي يلخص دوافع التميز التنظيمي[1]

[1] عادل زايد مرجع سابق.

الشكل 2-1 دوافع التميز التنظيمي



المصدر: عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة – مصر، 2003 ص 07.

ثانيا: عوائق التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المنظمات على اختلاف أنشطتها وأهدافها، لكن القليل من هذه المنظمات من يتمكن من الوصول إلى هذا الهدف، وذلك بسب مجموعة من العراقيل والمعوقات ويمكن تلخيص، هذه المعوقات في:[1]

- غموض بعض القوانين وأنظمة المنظمة حول وصف آليات والديناميكية التي يجب إتباعها لخلق التميز واستدامته، فالتميز يبنى على أساس ديمقراطي يعزز حرية التفكير والمبادأة في إيجاد الحلول، إضافة إلى الالتزام بالتشريعات والأنظمة.

---

[1] أبوبكر بوسالم، **دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك –المدرية الجهوية بحاسي الرمل**، أطروحة دكتوراه (غير منشوره)، جامعة أبوبكر بلقايد- تلمسان ، الجزائر، 2014-2015 ص 71-72

- عدم الحرص على استقطاب الكفاءات المتميّزة، فالتوظيف في الغالب يكون بطرق عشوائية وغير مدروسة وبناء على أسس شخصية وتميزية معينة كالقرابة والتوجه السياسي مما يقف عائقا أمام فرص التميز التنظيمي.
- قِدم هياكل الأجور والرواتب وعدم الاتجاه لتعديلها، فهي تبقى عاجزة عن مسايرة مستويات الأداء العالية والتي لا تتناسب مع احتياجات المتميزين من أفرادها، وبذلك تكون عاجزة عن تحسين أوضاعهم وكسب ولائهم للمنظمة، مما ينتج عنه غالبا تسرب المتميزين منهم إلى مؤسسات أخرى قد تكون مؤسسات منافسة.
- ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي خاصة ما تعلق بالإدارة الإلكترونية، مما يعيق تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والفروع.

أضافت" **الشهراني**" مجموعة من المعوقات ترى أن تحول دون وصول المنظمات إلى التميز التنظيمي:[1]

- غياب الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الآنية فقط
- عدم تقبل التغيير ومقاومته، والقلق والخوف من فقدان بعض المصالح الذاتي والمكتسبات الشخصية، وبالتالي فإن عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة قد تستغرق فترة طويلة.
- قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وبطء الاستجابة لها، وعدم التعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
- عدم وضوح قرارات القادة، وعدم التوفيق بين رؤيتهم الشخصية وبين الحقائق والمعلومات الفعلية.
- تبني نظام إداري هزيل تسوده الرتابة والروتين في الأعمال، مما يكبح روح المبادرة في المنظمة، هذا فضلا عن عدم توفيره للأدوات والمعدات اللازمة للعمل.

[1] نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، رسالة ماجستير "إدارة وإشراف تربوي (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، 2017 ص45-46.

المطلب الثالث: مبادئ وأسس التميز التنظيمي

يوجد العديد من المبادئ والأسس التي يقوم عليها التميز التنظيمي، والتي تساعد المنظمات في الوصول إلى التميز التنظيمي عند الالتزام بها وتبنيها.

أولا: مبادئ التميز التنظيمي

لقد أتفق الباحثون حول وجود مجموعة من المبادئ الأساسية يتوجب على منظمات الأعمال المعاصرة والتي تسعى لتحقيق التميز الالتزام بها ومراعاتها، والتي يمكن أن تسهم بفعالية في نجاح هذه المنظمات وتميزها، ويمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي[1]:

1. **الاستمرارية:** يقصد بالاستمرارية هو أن تكون عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمنظمة الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية، فإن هذا الإجراء سوف يؤدي إلى الرجوع للوراء والوقوف مع باقي المنظمات بعيدا عن التفرد والتميز.
2. **الشمولية:** يقصد بمبدأ الشمولية هو أن يمسّ التميز جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية، وأن لا يقتصر التميز على جزئية معينة في المنظمة دون باقي أجزائها، ومن دون شك أن النظرة الشاملة في التميز التنظيمي مطلوبة أكثر من التميز في أجزاء معينة من المنظمة والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.
3. **التركيز على التوقعات المستقبلية:** يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن التميز الحقيقي هو التميز النابع من توقعات مستقبلية أي ما سوف يكون عليه الواقع في المستقبل، وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية لواقع المنظمة في المستقبل المنشود، وهذا ما يعطي للمنظمة ويضمن لها عنصر السبق والانفراد والتميز.

[1] رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 21-23

4. **توافر مقومات التميز:** يرى الباحث "**دافيز**" بأن التميز الحقيقي له مقومات ولا يمكن التميز بالأقوال والشعارات والتصريحات، ويؤكد الباحث على أن من يريد التميز الحقيقي لا بد أن يبني التميز على عدة مقومات أساسية أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة مستقرة وقوية، ووجود أفضل العناصر البشرية والقادرة على الابتكار، بالإضافة إلى الميل إلى الاستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والاستثمار في تدريب الكوادر، والإيمان الراسخ بأهمية نظم المعلومات.
5. **التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة والتفوق:** إن تشتيت التركيز على الأمور التي قد لا تكون ذات فائدة يحد من قدرة المنظمات على تحقيق الصدارة والتفوق، لأن ذلك من شأنه أن يضعف الجهود ويشغلها بما لا يعود بالفائدة على المنظمة، ويجعلها تبتعد عن المفاتيح الرئيسة للتميز، فتحقيق التميز التنظيمي لا يكون ملحوظ وفعالا ما لم يكن متمركزا على الأشياء التي تحقق ميزة الصدارة والتفوق.
6. **تشجيع الابتكار والتفكير المبدع:** يعتبر شيوع فلسفة الابتكار والإبداع من أهم المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي بعيدا عن الخوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك، ومع رصد المكافآت للمبدعين والمبتكرين، فالمنظمة التي لا تملك القدرة على الإبداع والابتكار ستواجه تحديات كبيرة وصعبة، لأن الواقع يفرض على المنظمات إذا أرادت البقاء أن تعمل على الابتكار والتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها، وإلا سوف تقضي عليها المنافسة بعد فترة وجيزة.
7. **الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم:** يرى الكثير من الباحثين والكتاب أن فشل الكثير من المنظمات وإفلاسها يرجع بالأساس إلى الإحساس والاعتقاد بالوصول إلى الكمال في تحقيق أهدافها، لكن الحقيقة في نجاح المنظمات الحديثة اليوم هو الشعور المستمر بالحاجة للتعلم والسعي الدؤوب لذلك من أجل الوصول إلى الأفضل والأحسن، مع الابتعاد عن التباهي والتكلم عن أمجاد الماضي، بل يجب أن ينحصر التفكير عن الحاضر والمستقبل.[1]

---

[1] مزياني الوناس،**أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية** ، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،العدد 23 ، مارس 2016 ، ص84

ثانيا: أسس التميز التنظيمي

يرى "**بيترز ووترمان** (**Peters** & Waterman) أن هناك مجموعة من الأسس يقوم عليها التميز التنظيمي والتي من شأنها أن تساعد المؤسسات في تحقيقه من خلال تبنيها والعمل على تحقيقها، وقد لخصها الباحثان بثمانية أسس وهي[1]:

1. **التحيز للتنفيذ:** أي العمل على تنفيذ المهام دون تراخي أو تباطؤ أو تأجيل، أي بعيد عن التسويف.
2. **الاقتراب من العميل:** يعتبر العميل العنصر الرئيس والمستهدف الأول من نشاط المنظمة، ففهم العميل إلى حد وتصور احتياجاته وتوقعاته يساعد بشكل كبير في الاقتراب أكثر منه، وبالتالي تحقق أكبر قدر من النجاح والتميز. [2]
3. **تنمية الاستقلالية والعمل الحر:** إن تعزيز ثقة الفرد بنفسه وعدم الاتكال على الآخرين، من شأنه أن يقوي على نحو غير مباشر الثقة بالنفس وبالقدرات الذاتية لإنجاز المهام الموكلة من دون طلب مساعدة الآخرين، وذلك تبعاً لقدرات الأفراد ومهارتهم العلمية والمهنية، بعيدا عن الانصياع للآخرين، وهذا من غير التقليل من أهمية العمل بروح الفريق، فكل فرد مطالب أن يبذل أقصى جهده لإتمام العمل الجماعي بعيدا عن الأنانية من جهة والإتكالية من جهة أخرى، وفي الأخير يكون الحكم على نجاح العمل أو فشله.
4. **تحقيق الإنتاجية من خلال الأفراد:** أي اعتبار الأفراد هم المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية.
5. **السعي لتكوين القيمة:** وذلك يعني الاستعداد والعمل المستمر لتحويل كل ما ليس له قيمة أو ذا قيمة محدودة إلى سلع وخدمات لها قيمة والتي يمكن أن تعطي الإضافة للمنظمة.

---

[1] رضا إبراهيم المليجي، مرجع سبق ذكره، ص 24

[2] .أحمد الطيب هيكل، **سلسلة المدرب العملية : مهارات التعامل مع الناس**، مجموعة النيل العربية، القاهرة –مصر، 2005 ، ص 206

6. **الانحصار في مجالات الخبرة:** هنا يعني أن على المنظمة العمل في المجالات التي اكتسبت فيها خبرة، أو ترى أنها تستطيع أن تكتسب فيها خبرة مستقبلية، فالتخصص هو منطلق الخبرة والطريق إلى التميز في الأداء .
7. **التنظيم البسيط:** تساعد بساطة الهيكل التنظيمي وابتعاده عن التعقيد في الوصول إلى التميز، حيث نجده يتكون من القيادة العليا والتنفيذية في مواقع الإنتاج، فالقيادة تعتبر هي مصدر القوة والتأثير، لأن هذا النمط من التنظيم يتلائم مع المتغيرات البيئية السريعة والمفاجئة من أجل مواجهة المخاطر الخارجية.
8. **المزج بين المركزية واللامركزية:** يعد التوازن بين المركزية واللامركزية ضروري كأساس من أجل الوصول إلى التميز، فالمركزية تعمل على توحيد الإدارة وتناسقها، وهذا ما يؤدي إلى استقرار الإجراءات ووضوحها ويصل إلى تحقيق سرعة في انجاز الأعمال، لكن ذلك قد لا يشجع على الابتكار وروح المبادرة ويؤدي إلى الجمود، أما اللامركزية فهي تعني سلطات واسعة، وسرعة اتخاذ القرار، وقرب القيادة من المرؤوسين.[1]

[1] أحمد طيب هيكل نفس المرجع السابق ص206

المبحث الثاني: متطلبات، أبعاد ونماذج التميز التنظيمي

في هذا المبحث نتطرق الى اهم متطلبات وابعاد التميز التنظيمي ولذلك نستعرض اهم نماذج التميز التنظيمي

المطلب الأول: متطلبات التميز التنظيمي

إن بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، وقد تباينت أراء الكتاب والباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي، فمنهم من يحصرها في النشاط الإبداعي والابتكاري، ومنهم من يرى أن القدرة على تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي تعتبر من أهم متطلبات تحقيق التميز التنظيمي[1].

وقد لخص (السلمي) أهم متطلبات التميز التنظيمي فيما يلي:[2]

- القيادة الفعالة القادرة على وضع أسس ومعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، لتؤكد بذلك فرصة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي
- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية واليات وضع هذه الخطط)
- منظومة من السياسات والإجراءات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.
- وجود هياكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلاسة وتشيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ما يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرصا أكبر للإبداع.[3]
- نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
- اعتماد نظام حديث لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أدائها.

---

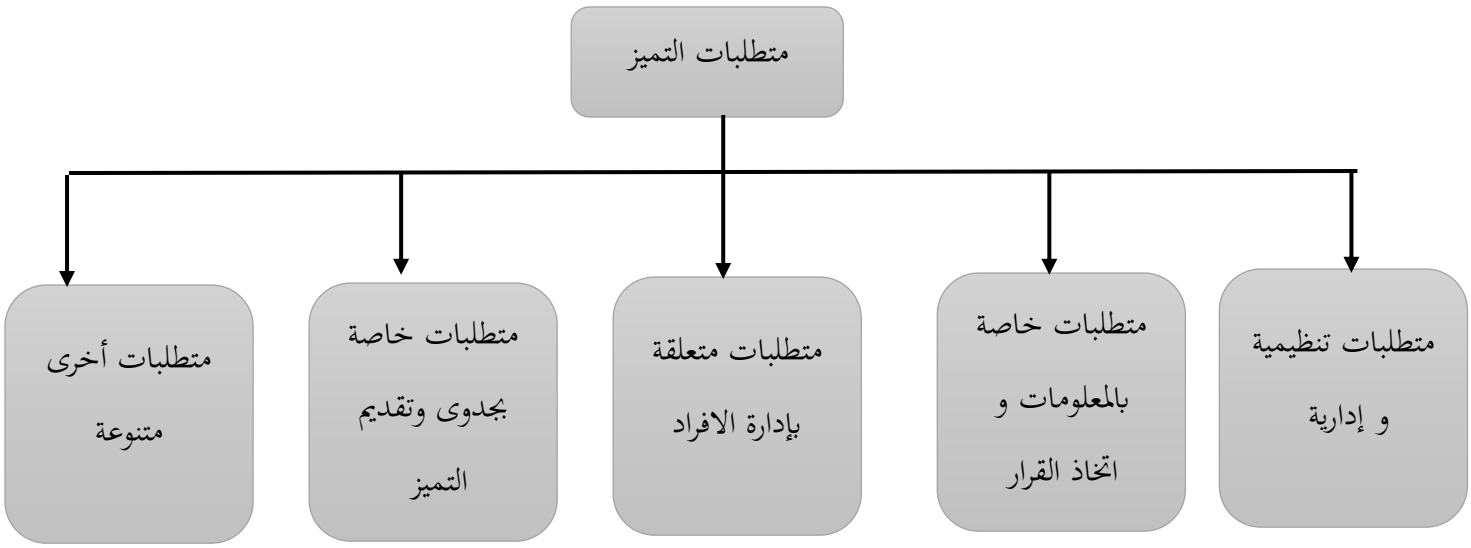
[1] أبو بكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 67

[2] على السلمي، **إدارة التميز–نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب، القاهرة مصر، 2002 ، ص. 27،26

[3] عبد السلام بن شايع القحطاني، **سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري**، دار الكتاب الجامعي، ط 01 ، الرياض– المملكة العربية السعودية، 2016 ، ص

- نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوب تنفيذها في المنظمة، بالإضافة إلى تقييم وتقويم الانجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
- وضع نظام متكامل لربط نتائج تقييم الأداء بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى مثل تصميم الوظائف والترقية والنقل وغيرها مع تقييم أداء الأفراد بهدف محدد هو تحسين الأداء وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة .

الشكل 2-2 متطلبات إدارة التميز



المصدر: بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإيداع في تسيير وتميز منظمات الاعمال، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة 12-13 ماي 2010 بتصرف ص7

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

اتفق معظم الباحثين في الإدارة على وجود عدة أبعاد للتميز التنظيمي، ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي، وتميز الاستراتيجية، وتميز تقديم الخدمة، وتميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية، وفيما يلي سيتم عرض هذه الأبعاد بشكل موجز:

- تميز الهيكل التنظيمي: ويعني الاعتماد على هيكل تنظيمي يبتعد عن الروتين والبيروقراطية والإجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة؛ من أجل القدرة على التحديث، واستثمار الفرص، وسرعة

اتخاذ القرارات، وكذلك قدرة الإطار الهيكلي الذي يربط أجزاء التنظيم، ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام، والتعاون المتوقع بين أجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة

- تميز الاستراتيجية: بحيث يكون للمنظمة رؤية مستقبلية ضمن التغيرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها، والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار، وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزاياً المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهات التحديات المحيطة، وأيضا هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، تعتبر الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة من إمكانياتها ومواردها الحالية والممكنة؛ لتحقيق أهدافها، والتوجه نحو تبني خطط التطوير الاستراتيجي في المنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في كل أجزاء المنظمة
- -تميز تقديم الخدمة: حيث إن فئة المتعاملين كافة بمثابة مستهلكين للخدمات، والحصول على الخدمة التي تلبي حاجات فئات المتعاملين، وتقديم خدمات مميزة للمستهلكين، أو تزيد من توقعاتهم – كل هذا يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة
- تميز القيادة: وهي مجموعة من الاستراتيجيات والمهارات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمة؛ من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة وفاعلية، وهو قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية، وتوفير الفرص التطويرية، وقبول الأعمال الإبداعية، بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة، والأزمات المتعددة.
- تميز المرؤوسين: وهو تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهو

اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس المتميز في تأدية مهام المنظمة، بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة

- تميز الثقافة التنظيمية: وهو تعبير عن قيم الأفراد ذوي التأثير في منظمة ما؛ حيث إن هذه القيم تؤثر في القرارات ونمط الإدارة، وعلى علاقاتهم وتفاعلاتهم مع مرؤوسيهم، وهو نسيج مركب من الأفكار، والمعتقدات، والعادات، والتقاليد، وأساليب التفكير، والأنماط السلوكية، والتوقعات المشتركة بين العاملين في المنظمة الواحدة، والتي تؤثر في العاملين فيها، وتشكل شخصياتهم، وتتحكم في خبراتهم، وفي نفس الوقت تؤثر في المنظمة، وتنعكس على جودة خدماتها، وكفاءة أدائها، ونوعية مخرجاتها، وقدرتها على تحقيق التميز[1]

المطلب الثالث: نماذج التميز التنظيمي

مع تطور التميز التنظيمي عبر مراحله ظهرت عدة نماذج نذكر منها:

أولا: النموذج الياباني للتميز بعد النصف الثاني من القرن العشرين لوحظ أن الشركات اليابانية أصبحت تتسم بارتفاع قدرتها التنافسية مقارنة بالشركات الأوروبية والأمريكية، فقد كان وراء ذلك التفوق الياباني، أن اليابان أولت أهمية كبيرة بحركة الجودة في منظماتها، فقد تم تطوير العديد من النماذج للتميز التنظيمي (جائزة ديمنج للتميز، ونموذج كانو للتميز، جائزة الجودة اليابانية (**JQA**)) ويمكن تفصيلها فيما يلي:

- **جائزة ديمنج DEMING للتميز**: يعتبر ما قدمته جائزة ديمنج هي اللبنة الأولى ومهد الاهتمام بالتميز التنظيمي، وذلك من خلال المساهمات الكبيرة و التطورات الضخمة التي تم تحقيقها في تحسين الجودة.[2]

[1] نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد**، رسالة ماجستير "إدارة وإشراف تربوي (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، 2017 ص40-41

[2] صياحي الأخضر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2018 ،ص126

نموذج نورياكي كانو(Noriaki Kano): لقد استطاع البروفس ور "**نورياكي كانو**" الذي كان يشغل منصب رئيس الجمعية اليابانية لمراقبة الجودة، بناء نموذج سماه نموذج "**إبهاج الزبون**"، وقد قام بتطويره سنة **1970 م** من خلال اشتغاله في شركة "**كونيكا** "(**Konika**)" لصناعة الكاميرات، وقد كان هذا النموذج

يدمج بين بعدين هما بعد مستوى جودة المنتج أو الخدمة وبعد درجة رضا المستخدم

- **جائزة الجودة اليابانية (JQA)** لقد أسهمت جائزة الجودة اليابانية إسهاما كبيرا في تطوير المنتجات اليابانية، كما أنها قدمت دفعا قويا للصناعة اليابانية في سبيل تحسين المنتجات المحلية.

ثانيا: النموذج الأوروبي للتميز يعتبر النموذج الأوروبي للتميز بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم تحفيز واستنهاض قادة المنظمة ومرؤوسيها من أجل تحسين جميع العمليات والعلاقات داخل المنظمة، فهو يعتبر كدليل للمنظمات الأوروبية من أجل التقويم والتحسين المستمر للعمليات، وبذلك أصبح الأساس لأغلبية جوائز الجودة الوطنية والإقليمية في أورو[1]

ثالثا: النموذج الأمريكي للتميز لجائزة مالكوم بالدريج (Malcolm Baldrige) يعد النموذج الأمريكي للتميز من أبرز نماذج التميز العالمية، وقد تم إقرار هذا النموذج لزيادة تنافسية المنظمات الأمريكية وخاصة في ضل المنافسة الشديدة من قبل نضيرتها اليابانية والأوروبية والتي كانت منتجاتها أحسن جودة وأكثر كفاءة من المنتجات الأمريكية، فنموذج "**مالكوم بالدريج**" للتميز يعتبر منهج للتحسين المستمر بهدف الحصول على نتائج مهمة بالنسبة للمنظمة، لذلك فمعايير الجائزة تعتبر أرضية لتحسين فعالية المنظمة ونتائجها على جميع أصحاب المصلحة[2].

[1] صياحي الأخضر مرجع سابق ص135

[2] صياحي الأخضر مرجع سابق ص121

رابعا: النموذج الجزائري للتميز مع دخول الجزائر الألفية الثالثة وزيادة حدة المنافسة الاقتصادية واشتدادها، أصبحت الجزائر ساحة لتسويق منتجات بجودة عالية بالإضافة إلى عجز المؤسسات الوطنية عن المنافسة، هذا ما عجّ ل بظهور نموذج للتميز يكون بمثابة الدليل الذي من خلاله يتم رسم الخطط والسياسات والاستراتيجيات من أجل بلوغ أعلى مراتب الجودة والتميز ومواجهة المنافسة الخارجية وحتى غزو الأسواق الأجنبية؛ وقد أثبت النموذج الجزائري للجودة بعد فترة وجيزة أنه من النماذج الرائدة في إفريقيا والعالم العربي، لأنه مستمد من نماذج عالمية رائدة في هذا المجال أولا، وثانيا بسبب انعكاساته على تطور المنظمات الجزائرية.[1]

[1] صياحي الأخضر مرجع سابق ص 138

المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي

لمعرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي يجب تحديد دورها في مختلف الوظائف الأساسية للمنظمة

المطلب الأول: دور المسؤولية الاجتماعية إطار وظيفتي والإنتاج والتسويق

أولا: دور المسؤولية الاجتماعية إطار وظيفة عمليات الإنتاج

يكمن دور المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الإنتاج والعمليات في العديد من الأنشطة ومن أهمها ما يلي[1]:

1. تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة: يقصد بتصميم وتحديد الهيكل العام للمنتجات المطلوب إنتاجها، والمكونات السلعة وارتباط هذه المكونات ببعضها، وطريقة عملها وتركيبها، طريقة استعمالها وصيانتها ويتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في تصميم وتطوير المنتجات الجديدة بإنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة وتحتاج إلى مواد أولية وطاقة أقل، وتتوافق مع المتطلبات والشروط البيئية، وان تكون المنتجات قابلة لإعادة التدوير ومنتجة مدورة وغير ضارة في البيئة والمجتمع.
2. تصميم العمليات والطاقة الإنتاجية: يقصد بتصميم العملية تحديد المزيج من الآلات والعاملين وطرق العمل ودور لمسؤوليتها الاجتماعية يرتبط بحجم ونوعية الآلات والطاقة المستخدمة في العمليات الإنتاجية والاستخدام الفعال للموارد والحد من النفايات واستخدام المكونات قليلة الضرر والتخفيف من استخدام الطاقة
3. اختيار موقع المشروع :يتجسد المسؤولية الاجتماعية في اختيار موقع المشروع بأن تكون مواقع الإنتاج بعيدة عن التجمعات السكانية وخصوصا تلك التي ينتج عنها تلوث الهواء وتسبب انبعاث الغازات السامة ، كما يجب أن تكون الشركات التي ينتج عنها مخلفات كيميائية بعيدة عن مصادر مياه الشرب والأنهار والآبار، وأن يتوفر في موقع الشركة البنية التحتية المناسبة للصناعة.

---

[1] مراد سليم عطياني، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد أبو حسين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016ص 163

4. الترتيب الداخلي لمواقع الإنتاج: يهدف إلى تحقيق التنظيم المادي لمواقع الإنتاج ومحطات العمل والآلات والمخازن وأقسام الخدمات ضمن نظام الإنتاج في الشركة يتمثل دور المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال بتوفير الراحة للعاملين وتسهيل حركة العاملين وتامين ظروف عمل جيدة، وتسهيل عمليات الإنتاج وتخفيض التكاليف واستغلال المساحة المتاحة استغلالا امثلا.

5. إدارة سلاسل التوريد: تهدف إدارة سلاسل التوريد إلى تحقيق التكامل بين أنشطة الحصول على المواد الأولية والخدمات، وتحويلها إلى سلع وخدمات، وتسليمها للمستهلك وتتجسد المسؤولية الاجتماعية في إدارة سلاسل التوريد في تطبيق الشركة لمعايير النزاهة والشفافية في التعامل مع الموردين، والتزام الشركة باتفاقيتها وتعاقداتها مع الموردين واختيار الموردين بناء على مقاييس القدرة والكفاءة، والمحافظة على السرية عن الموردين وأن لا تتلاعب الشركة بالأسعار في حالة الأزمات والفرص غير الطبيعية.

6. إدارة الصيانة: تعرف إدارة الصيانة بأنها مجموعة العمليات الفنية والإدارية التي تهدف إلى حفظ الجزء أو الألة أو إعادتها إلى حالة التشغيل الطبيعية لأداء الغرض المطلوب منها بأقل وقت وكلفة ويكون دور المسؤولية الاجتماعية في هذا النشاط: تقليل المخاطر الناشئة عن عمليات التشغيل، وتقليل الضوضاء والضجيج الصادر عن الآلات، وتقليل توقفات العمل وزيادة كفاءة وفاعلية أداء الأعمال، وتخفيض التكاليف، والتقليل من استخدام الطاقة وتحسين الروح المعنوية للعاملين.

7. تصميم العمل: يقصد بتصميم العمل تحديد مواصفات محتوى العمل والمهارات الضرورية التي يجب أن يمتلكها الفرد العامل لأداء ذلك المحتوى بالإضافة إلى للتدريب لأداء العمل يكون دور المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، وتقديم فرص متساوية للعاملين لتقلد الوظائف والعدالة في الرواتب والأجور وتوفير شروط عمل آمنة، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الحكومية والاتحادات العمالية والتجارية.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية ووظيفة التسويق[1]

مع هيمنة التسويق على المؤسسات المعاصرة، ووضوح التوجه التسويقي في استراتيجيات هذه المؤسسات، ومع تزايد أهمية الدور الذي تؤديه وظيفة التسويق كحلقة وصل مهنية محايدة للمستهلك والبيئة الخارجية من جانب والمؤسسة من جانب آخر. حيث يقوم التسويق على مفهوم أساسي وهو خدمة المستهلك بما يعود على المصلحة للبائع والمشتري في آن واحد وأن التسويق الفعال لا يقوم على تصيد المستهلك وخداعه لتحقيق الربح بأي طريقة ممكنة تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة. فأخلاقيات التسويق هي مجموعة المعايير التي تحدد ما هو صحيح وخاطئ في الممارسات الأخلاقية. وتتمثل مجالات أخلاقيات التسويق في:[2]

1. مجال تطوير المنتجات:

- ضرورة بيان المخاطر الممكن أن تنتج عن استعمال المنتج؛
- بيان أي محتوى من محتويات المنتج والذي عند تغييره أو فقده قد يؤدي إلى تغيير المنتج أو يؤثر على قيمة الشراء؛
- بيان أي من المواصفات التي تزيد من سعر المنتج في حالة إضافته.

2. مجال التسعير:

- عدم وضع أسعار غير عادلة للمنتج؛
- بيان جميع التكاليف المتعلقة بشراء أي سلعة.

[1] مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 231

[2] عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006، ص 9

3. مجال التوزيع:

- عدم التحكم في تجار التجزئة من اجل التأثير على قرار اختيارهم للمنتج؛
- عدم التحكم في عملية توزيع المنتج بهدف الاحتكار والاستغلال.
- تقديم معلومات صحيحة غير مضللة عن المنتج؛
- الابتعاد عن الإعلانات العاطفية وأساليب البيع الملتوي؛
- الابتعاد عن ترويج المنتجات المقلدة.

4. مجال بحوث التسويق:

- الامتناع عن تجميع الأموال تحت غطاء عمل بحوث التسويق؛
- المحافظة على وحدة البحث وعدم تفسير بيانات البحث بطريقة غير علمية؛
- المعاملة العادلة للعملاء والمتعاونين في البحث. وهكذا يتضح من خلال ما طرح أعلاه بأن التسويق يعتبر المجال الحيوي

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفي إدارة الموارد البشرية والمحاسبية

أولا: المسؤولية الاجتماعية في إطار الموارد البشرية تحتل الموارد البشرية[1]

في منظمات الأعمال مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا، فلم يعد يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على المهام التقليدية من استقطاب وتعيين واحتساب الرواتب والمكافآت وإنهاء الخدمة، وإنما اتسع دور العنصر البشري ليصبح مجالا للاستثمار. وهكذا أصبح النظر للمورد البشري على أنه قدرات متجددة وميزات إبداعية يفترض بإدارة المؤسسة أن تعيرها جل اهتمامها وتتحمل مسؤوليتها الأخلاقية كاملة اتجاه هذا المورد المهم

[1] بودراع امينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013 / 2012 ، ص52

ويمكن لمؤسسة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الأخلاقية تجاه مواردها البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية والمتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:[1]

1- استقطاب الموارد البشرية: يتم تحقيق استقطاب موارد بشرية متميزة من خلال المسؤولية الاجتماعية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة، وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظيفة وكذا صدق الإعلان التوظيفي. بالإضافة إلى الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عملية والاستقطاب حيث يجب أن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة.

2- المقابلة والاختبار والاختيار والتوظيف: يجب أن تكون المقابلات التي تجريها إدارة الموارد البشرية ولجان الاختيار مراعية للموضوعية، وكذا إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية وصدقها في قياس ما يجب قياسه وأن تتم بالإثبات لكي يمكن الاعتماد على نتائجها. وهكذا تكون عملية الاختيار والتعيين والتوظيف منسجمة في إجراءاتها، وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتنعكس إيجابا على سمعة المؤسسة.

3- التدريب والتطوير: إن هذه الأنشطة تمثل أحد الحقوق المهمة للعاملين في المؤسسة وبذلك لا يمكن استبعاد البعض منها لأي سبب كان كالجنس والعرق، اللون، الدين، وغيرها. وتساهم هذه الأنشطة في تعزيز ثقافة المؤسسة وتأكيد الجوانب الاجتماعية، والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المؤسسة ذات نسيج ثقافي متجانس.

4- الأجور ومكافآت العاملين: الالتزام بالعدالة والمساواة والموضوعية في تناول هياكل الأجور الحوافز والمكافآت. ومن نافلة القول فإن عدم المساواة والتحيز وعدم الشفافية في نظام المكافآت في مؤسسة الأعمال سينعكس سلبا على مختلف أوجه العمل بالمؤسسة ويشل قدرتها على التطوير والتجديد.

5- تقييم أداء العاملين: يفترض أن تكون عملية تقييم الأداء ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، وأن تبتعد عن التحيز.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 161

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية والمحاسبة:

هذه الإدارة في حقيقة الأمر هي حقل مليء بالاعتبارات السلوكية والأخلاقية، فالمحاسبة تمارس من خلال مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها المحاسبون، وبالتالي فهي أفعال تعبر عن سلوك وهنا تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية لترشيد السلوك المحاسبي[1] .حيث تزداد أهمية الأخذ بأخلاقيات الأعمال في مجال المحاسبة مع أهمية استخدام تقنيات المعلومات سواء على مستوى الوحدة الاقتصادية أو على مستوى نظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل ضمن تلك الوحدة، حيث أن استخدام تقنيات المعلومات سوف يترتب عليه ضرورة الأخذ بالاعتبار مجموعة خاصة من الأحكام والمعايير التي يجب التقيد بها. ولابد أن يلتزم المحاسب بالمبادئ الأساسية الآتية[2]:

- الأمانة والاستقامة والنزاهة فيجب على المحاسب علاقاته التجارية والمهنية؛
- الموضوعية فلا يجب على المحاسب أن يكون متحيزا أو يتأثر بالتعارض في المصالح وبالأخرين عند إصدار أحكام مهنية؛
- الكفاءة المهنية فلدى المحاسب واجب مستمر للمحافظة على مستوى المعرفة المهنية والمهارات وعندما يقدم المحاسب خدمة يجب أن يلتزم بالأساليب الفنية المتطورة والمعايير المهنية؛
- السرية حيث يجب أن يلتزم المحاسب بسرية المعلومات ولا يفشي أسرار ومعلومات العميل للأطراف الخارجية بدون حكم قضائي محدد ومعروف.

[1] محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000، ص7

[2] مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 394

المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الوظائف الإدارية والثقافة التنظيمية

إن المطلبين السابقين كرسا لغرض فحص واستعراض الجوانب الاجتماعية والأخلاقية في كل وظيفة أو نشاط من أنشطة المؤسسة التي تمارسها لتحقيق أهدافها، وبما أن كل نشاط من الأنشطة المذكورة يرأسه مدير ويعمل معه طاقم يشكلون فريق عمل فإنهم يمارسون عمليات إدارية يومية ويتخذون العديد من القرارات المتفاوتة في أهميتها والتي لا تخلو من التأثيرات على العاملين وعلى مصلحة المؤسسة وبالتالي يجب مراعاة البعد الأخلاقي لها، لذلك سيكرس هذا المطلب لمناقشة قضية أخلاقيات الأعمال في ظل الوظائف الإدارية المهمة.

أولا: دور المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التخطيط:

مع تزايد أهمية وظيفة التخطيط في منظمات الأعمال المعاصرة، تزايد الاهتمام بتوفير كفاءة وجودة عملية التخطيط بما يضمن توفر أساس متين لبقية الوظائف الإدارية الأخرى، وكان من مظاهر هذا الاهتمام التركيز على المفاهيم الأخلاقية والقيمية في عملية التخطيط. فأداء عملية التخطيط بكفاءة وفعالية يتم من خلال أطر أخلاقية تضبط المفاهيم والممارسات والأدوات الخاصة بوظيفة التخطيط، فضلا عن أطر أخلاقية توجه فكر وتصرفات الممارسين لعملية التخطيط، فمجالات التخطيط) تسويق، إنتاج، تمويل، شراء، موارد بشرية (... وكذلك مراحل التخطيط) أهداف، موارد، سياسات، برامج (..تتطلب أخلاق تحكمها وتوجهها . وهكذا يتضح لنا أن المرتكزات الأخلاقية تتجسد بشكل كبير في جميع جوانب عملية التخطيط [1].

[1] مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 394

ثانيا: دور المسؤولية الاجتماعية في وظيفة التنظيم:

التنظيم الإداري للمؤسسة، ويظهر دور المسؤولية الاجتماعية في أسلوب توزيع الأدوار والمهام وممارسة الصلاحيات والنفوذ، وكذا بالاهتمام بالتنظيم الغير رسمي حيث يمكن أن يزداد في إطار هذا التنظيم فرصا للمحسوبية والوساطة. ومن الأسس والمبادئ الأخلاقية في التنظيم الإداري أن تكون فعالية التوجيه والإشراف والتحفيز داعمة لتفعيل الأطر الأخلاقية في المؤسسة وإحدى أهداف إعداد وتطوير التنظيم الإداري.

ثالثا: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة التوجيه

الوظيفة التوجيه أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ويدخل في إطار هذه الوظيفة القيادة وأساليبها وكذلك أساليب التحفيز المستخدمة من قبل المؤسسات، ففي القيادة نجد أن ما يعزز نظرة العاملين للقائد، اعتماده في تأدية دوره على مصادر قانونية وتشريعية في عملية التنسيق ورفع الروح المعنوية لدى العمال وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة واستخدام القوة القائمة على الخبرة والتجربة وليس تلك السلطة التعسفية. وتزداد قدرة القائد على الإقناع والتأثير والتوجيه كلما غلب على طبعه البعد الأخلاقي. أما فيما يخص التحفيز فمن الضروري أن تعي قيادة المؤسسة بمدى أهمي نظام الأجور والدور الذي تلعبه إذا كان هذا النظام مبني على مبادئ تجعله يتصف بالتجديد والديناميكية وأخذ الجوانب الأخلاقية بعين الاعتبار عند القيام بالتحفيز وأهم ما في الأمر هو تقديم الحوافز للأفراد الذين يستحقونها فعلا وليس على أساس علاقات الصداقة والقرابة وتبادل المصالح[1].

[1] خدير نسيمة، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون – دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية – ، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2011 ، ص ص 37 ،36

رابعا: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة الرقابة:

أن الرقابة تغطي مختلف المستويات الإدارية ابتداء من المستوى الاستراتيجي إلى مختلف الهياكل والأنشطة وذلك من أجل تقليل الفجوة بين الخطط والاستراتيجيات والتنفيذ. إن مؤشرات الرقابة يعتمد عليها في إحقاق الحقوق وتحميل المسؤوليات لذلك يفترض أن تكون دقيقة وشاملة، ويفترض بالنظام الرقابي أن ينمي جوانب الاستقلالية والحرية وأن يكون بعيدا في إجراءاته عن القهر والخوف والاستبداد، ويجب أن لا تركز عملية الرقابة على بعض عناصر الرقابة دون البعض الأخر كأن يتم الاهتمام برقابة كمية وحجم العمل دون جودته، وعلى بعض الوحدات دون غيرها أو مستويات إدارية دون أخرى، مما يخلق ثغرات في منظومة العمل داخل المؤسسة.

خامسا: دور المسؤولية الاجتماعية في إطار الإدارة الإستراتيجية:

فجوهر منهج التفكير الأخلاقي الإستراتيجي في ممارسة الإدارة الإستراتيجية هو البحث عن الفرص واستثمارها. يجب أن تحمل المؤسسة مسؤولية اجتماعية منسجمة مع إمكانيتها في تحقيق الأرباح وأن تكون ملتزمة بالتشريعات القانونية والأنظمة المعمول بها محليا وإقليميا. كما يجب أن تضع المؤسسة استراتيجياتها ضمن منظور واسع لخدمة المصالح الاجتماعية

سادسا: المسؤولية الاجتماعية وثقافة المؤسسة

أن الثقافة التنظيمية هي من إحدى محددات شخصية أو هوية المؤسسة وما يميزها عن غيرها من المؤسسات، كما أن هذه الثقافة هي إحدى أهم محددات السلوك داخل المؤسسة. وهذه الأخيرة هي ما توضح مجال العلاقة أو التلاقي بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية فقد ازداد الاهتمام بدراسة تأثير الثقافة على السلوك الأخلاقي خاصة مع زيادة الاتجاه نحو العولمة.

ثقافة المؤسسة هي الإطار الذي داخله تنشأ وتنمو روح المسؤولية الاجتماعية، وبقدر جودة وقوة ثقافة المؤسسة بقدر جودة وقوة المسؤولية الاجتماعية،

إن ثقافة المؤسسة تتفاعل مع المسؤولية الاجتماعية لتشكيل السلوك داخل المؤسسة، وبقدر التوافق والتجانس بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، بقدر اتساع وعمق والتأثير على تشكيل السمات والخصائص الإيجابية للسلوك والأداء المتميز، وبقدر انعدام التجانس بين ثقافة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية، بقدر ظهور التعارض والصراعات وتزايد مستوى ضغوط العمل وتفشي الفساد، وبالتالي ضعف في الأداء وفقدان التميز.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسة لبلوغ التميز التنظيمي من أجل التفرد في تحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على غيرها في المنافسين وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية، فالتميز التنظيمي يقوم على إجادة العمل وكفاءة الأداء وفعاليته، ويركز على النتائج وهو أعلى مراتب الجودة، كل هذا يسبقه تميز المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الأطراف ذات هذا الالتزام الذي له بالغ الأثر على أنشطة المؤسسة وكذا الدور الذي تلعبه في مختلف الوظائف الأساسية للمؤسسة من انتاج و تسويق، وأيضا للدور البشري الذي يعتبر عنصر مهم في هاته المعادلة، وكذا ثقافتها التنظيمية.

الخاتمة العامة

إن المؤسسة هي المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مستوى الاقتصاد خاصة مع تشجيع المنافسة الحرة بين المؤسسات في ظل اقتصاد السوق حيث بدأت الشركات تكتسب دورها الاجتماعي والتزامها الأخلاقي تجاه المجتمع الذي تعمل فيه بمختلف شرائحه، وبرزت المسئولية الاجتماعية المنظمات الأعمال التي أصبحت أحد أهم المواضيع التي تثير اهتمام رجال الأعمال والمجتمع في آن واحد بعد أن أثبتت التجارب أنه يمكن لكلا الطرفين تحقيق أهدافه دون أن يتعارض مع الآخر بل لا يمكن للمؤسسات ضمان ولاء أصحاب المصلحة دون تبني هذا المفهوم . إذن فالمؤسسة مسئولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على البعد الاقتصادي فمسؤولية المؤسسة هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر مؤسسة اقتصادية فقط بل تعتبر شريكا للمجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي إلى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على المنظمات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية. | ان المسؤولية الاجتماعية مصدر للنجاح والتفوق وحل للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كانخفاض مستوى الأداء، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطها ميزة تنافسية وتحسن أداءها عند الاهتمام بها، فهي مورد استراتجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها و تموقعها في السوق. إن غاية الإدارة في أية مؤسسة هي تحقيق التميز في جميع أنشطتها و أعمالها و وظائفها، وتحقيق نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على منافسيها، و تلعب المسؤولية الاجتماعية دورا كبيرا في تحقيق التميز التنظيمي، حيث تعمل على تحقيقه من خلال بناء الرؤية المشتركة بين جميع أصحاب المصلحة و الأطراف ذات العلاقة، التقييم الذاتي و المستمر للتأكد من أن كل الظروف مهيأة. في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج التي تم التوصل إليها، كخلاصة الدراسة إشكالية تأثير ومساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة وهذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية وأهمها:

– على الرغم من أن للمسؤولية الاجتماعية تكاليف إضافية تتحملها المؤسسة إلا أن ذلك يعود عليها بالفائدة خاصة على صورتها ومكانتها لدى أصحاب المصلحة

– تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحسن من أداءها وصورتها في المجتمع خاصة من قبل أعضائها نتيجة الاهتمام والرضا والاستقرار الذي يشعرون به.

– المنظمات بدأت بالتوجه نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى بطيئة.

– تساعد المنظمات الاجتماعية على تحقيق التميز في المنظمات الملتزمة اجتماعيا لا تنطلق من الصفر في مسيرتها لأنها تكون قد قطعت أشواطا معتبرة نحو التميز.

– المنظمات تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

– تسعى المنظمات بعد التزامها بالمسؤولية الاجتماعية إلى مطابقة انشطتها مع المواصفات الدولية.

نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الاولى صحيحة، اذا ان المسؤولية الاجتماعية تعبر صورة المؤسسة وتحسن منها
- الفرضية الثانية خاطئة، صحيح ان التميز التنظيمي له دور كبير في المؤسسة الا اته لا يعبر بشكل مطلق عن جودة التسيير داخل المؤسسة بل هناك عدة عوامل أخرى
- الفرضية الثالثة صحيحة، اذ ان للمسؤولية الاجتماعية دور كبير يساعد في تحقيق التميز التنظيمي داخل المؤسسة وذلك من خلال الدور الذي تلعبه في مختلف وضائف والانشطة في المؤسسة

التوصيات:

- ضرورة اقتناع المؤسسة بأن المسؤولية الاجتماعية خيار لابد منه، وأنه يصب في مصلحتها، وليست مجرد تكاليف إضافية
- اعتماد معايير المسؤولية الاجتماعية والاخذ بها في أعمال التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
- الانخراط الطوعي في برامج المسؤولية الاجتماعية والتكامل مع الدولة بما يتناسب مع امكانياتها المالية والبشرية وعدم الاكتفاء بما تحدده القوانين
- ادراج التكوين والتدريب المتخصص في مجال معايير ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية.
- إمكانية انشاء اقسام إدارية متخصصة في المسؤولية الاجتماعية في هيكلها التنظيمي
- الاستفادة من تجارب الشركات العالمية الرائد في مجال المسؤولية الاجتماعية
- مساعدة الجمعيات والنقابات ذات الاختصاص في تحقيق العدالة ومساندة المحتاجين لنشر ثقافة المساواة والامن الاجتماعي
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية
- سن قوانين صارمة تفرض على المؤسسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذا تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي وتفعيل الرقابة على الشركات في هذا المجال

الاقتراحات:

انطلاقا مما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تعميم وتوسيع الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة
- تهيئة المناخ المناسب لتطبيق المسؤولية الاجتماعية
- القيام بدراسات وابحاث معمقة تخص المسؤولية الاجتماعية والدور الذي تلعبه في المؤسسة

افاق الدراسة:

انطلاقا من دراستنا يمكن اقترح المواضيع التالية:

- دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الخدمات للعاملين داخل المؤسسة
- مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في ادارة الازمات

قائمة المراجع

قـائمـة المــراجــع

- محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني،2005/02/12 ،جامعة تلمسان.
- أ.د.تامر ياسر البكري،""التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001 ،
- د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د.صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار 20 وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008 ،
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف/ 2004 ،
- Singhapakdi, Anuson, Karande, Kiran Rao.cp.& vitell, scottj. How omportant are ethics and social. Responsibility. Amultinational study of marketing professionals. Europeau journal of Marketing, 2001,.
- محمد فلاق قدور بن نافلة , المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصلات الجزائرية
- د.نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006
- عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الإجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ،كلية علوم الإقتصادية و علوم التسيير ،جامعة بشار،
- عريوة محاد الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغدائية:مذكرة نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 2011
- ميسون محمد عبد القادر،التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤ ولية الإجتماعية وبعض النتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة ، 2009 .

- ميسون محمد عبد القادر،التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤ ولية الإجتماعية وبعض النتغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة ، 2009 .

- بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار ، 14.،15 فيفري 2012 ،
- يوسف ذياب عواد , دليل المسؤولية المجتمعة للجامعات , فلسطين , بدون دار النشر ,2010 ,
- المنتدى المحاسب العربي ,الادارة المالية والمحاسبة , محاسبة المنشآت المتخصصة,عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للشركات
- طاهر محسن متصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ،
- ضيافي نوال، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة و الموارد بشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2010.
- علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، القاه رة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، 2001
- Mcgregor,B, **The Excellence Agend**, Public Service Status Review, Public Administration, 54 « 3 », 1994,
- خليدة محمد بلكبير، **تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة**، مجلة الاقتصاد الجديد، ، العدد 14 المجلد 1 جامعة خميس مليانة الجزائر 2016
- رضا إبراهيم المليجي، **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق**، عالم الكتب، ط 01 ، القاهرة – مصر ، 2012 ،
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى مؤسسة المستقبل، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2006
- أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، رسالة دكتوراة تخصص إدارة اعمال جامعة ابي بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية تلمسان 2014
- http://om-alqura.blogspot.com/2015/04/blog-post_10.html consulté le 18/05/2017.
- عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ا لقاهرة- مصر، 2003 ،

- نورة عبد الله حزام الشهراني، **دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد،** رسالة ماجستير "إدارة وإشراف تربوي (غير منشورة)، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية ، 2017
- مزياني الوناس،**أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية** ، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،العدد 23 ، مارس 2016
- أحمد الطيب هيكل، سلسلة المدرب العملية : مهارات التعامل مع الناس، مجموعة النيل العربية، القاهرة –مصر، 2005 ،
- على السلمي، **إدارة التميز–نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة،** دار غريب، القاهرة مصر، 2002 ،
- عبد السلام بن شايع القحطاني، **سلوك المواطنة التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري،** دار الكتاب الجامعي، ط 01 ، الرياض– المملكة العربية السعودية، 2016 ،
- صياحي الأخضر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2018
- مراد سليم عطياني، كامل محمد الحواجرة، الحارث محمد أبو حسين، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016
- مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المؤسسات المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010
- عمر أبو حميدة، مدى التزام شركات الأدوية الأردنية بأخلاقيات التسويق الدوائي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي للعام الجامعي، الأردن، 2006
- بودراع امينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013 / 2012 ،
- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،
- محمد عبد الحليم عمر، الأخلاق الإسلامية والمحاسبة، ندوة القيم الأخلاقية الإسلامية والاقتصاد، القاهرة، مصر، 2000

- خدير نسيمة، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون – دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية – ، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2011 ،