



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

انجاء القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مصنع سونلغاز - بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

رابح خوني

إعداد الطالبة:

فاتن باشا

لجنة المناقشة:			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	مرغاد لخضر
مشرفا	جامعة بسكرة	أستاذ	خوني رابح
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	بن سمينة عزيزة
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر "أ"	عثماني أحسين
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	آيات الله مولحسان
مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	شرقق سمير

السنة الجامعية: 2016~2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع:

إنجاز القادة الإداريين

نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

دراسة حالة شركة سونلغاز - بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

رابح خوني

إعداد الطالبة:

فاتن باشا

لجنة المناقشة:			
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	مرغاد لخضر
مشرفا	جامعة بسكرة	أستاذ	خوني رابح
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر "أ"	بن سمينة عزيزة
مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر "أ"	عثماني أحسين
مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر "أ"	آيات الله مولحسان
مناقشا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	شريق سمير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَسِعَتْ كُلَّ شَيْءٍ رَحْمَةٌ وَعِلْمًا

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أحمد الله أولا حمداً كثيراً متوالياً. وإن كان يفضأل دون حق جلاله حمد الحامدين أن يسخر لنا كل هاته النعم ما ظهر منها وما بطن. وهو القائل في محكم تنزيله. ﴿وَإِذْ تَأْتِيَنَّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ

لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾ (إبراهيم: 07)، فالحمد لله الذي

بتحميده يستفتح كل كتاب وبذكره يصدر كل خطاب وبحمده ينعم أهل النعيم في دار الثواب وباسمه يتسلى الأشقياء وإن أرحى دونهم الحجاب وضرب بينهم وبين السعداء بسور له باب باطنه فيه الرحمة وظاهره من قبله العذاب وتوب إليه توبة من يؤقن أنه رب الأرباب ومسبب الأسباب ونرجوه رجاء من يعلم أنه الملك الرحيم الغفور التواب ومخرج الخوف برجائنا مخرج من لا يرتاب أنه مع كونه فافر الذنب وقابل التوب شديد العقاب وأصلي وأسلم على رسله ثانيا صلاة تستغرق مع سيد البشر سائر المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين صلاة تنقذنا من هول المطليح يوم العرض والحساب. وقهد لنا عند الله زلفى وحسن هاب وبعد:

أتقدم بالشكر الجزيل وخالص الاحتنان والعرفان إلى:

الأستاذ المشرف رابع خوني على وافر التوجيهات والارشادات المقدمة خلال فترة إنجاز هذه الأطروحة وإيمانه بنا ورؤيته التي كانت لنا خير السند وراقي الدعم منه.

كما لا يفوتني في هذا المقام تقديم الشكر الجزيل إلى الطاقم الإداري في كل مديريات مجمع سونلغاز بسكرة.

وإلى من تكرم من الأساتذة الأفاضل - أعضاء لجنة المناقشة - لقبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثراء موضوعها

إلى كل أساتذة وزملاء كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة - ممن لهم الفضل

وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه الأطروحة وكل من دعمني بالكلمة الطيبة - الابتسامة - الدعاء.

إلى كل هؤلاء أقول.. "ممتنة لكم وجزاكم الله عنا خير الجزاء"

الأهداء ..

إلى قائد الأمة وسيد الأولين والآخرين المصطفى صلوات ربي وسلامه عليك يا حبيبنا يا رسول الله .. ونحن أيضا اشتقنا إليك يا أيها القائد الأجد

اقتداء بك وحباً فيك وطمعاً في جوارك وجوار من أكرمك سبحانه وتعالى ..

إلى أرواح من أرشدوني إلى الله، وعلّموني حب الله ورسوله والإسلام ومن أكرمهم الكريم سبحانه وتعالى بالخلق والخلق والعمل والعلم محبة وبهجة ..

إليك يا من أهديه كأنني أهدي لذاتي فلا يهدني للحاضرين فينا .. إلا إجلالاً لطاقمهم وحباً لهم .. وإنني أسأل الله أن يرزقك الفردوس الأعلى من الجنة ويكرمك بجواره وجوار حبيبه المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه .. أبي رحمة الله عليك رحمة غير منقطعة .. وجزاك الله عنا خير ما جازى والدنا عن ولده

وإليك يا من جاد ربي بك علي عطير الروح وخفق الوجدان أهي .. حباً طاعة ورضواتا. أسأل الله أن يطيل في عمرك ويمتحننا بك في الدنيا والآخرة-

إليكم عائلتي قريبتكم وبعيدكم. حاضرکم وفائبکم فرها فرها .. حباً ومرفاناً

إلى صحبتي في الله ومن أكرمني الله برفقتهم ومعرفتهم كل باسمه ومكانه، لا حرهنا الله حبيكم فيه ودعواتكم لنا بظهر الغيب

إلى المرابطين في أرض المقدس الشرفاء-

إلى كل قائد يجتهد في توجيه الإنسانية بالهبة والخير إلى الهدف الأسمى والغاية المرجوة أنه لا إله إلا الله محمد رسول الله صلوات ربي وسلامه عليه في الأولين وفي الآخرين وفي الملأ الأعلى إلى يوم الدين عدو ما كان وعدو ما يكون وعدو الحركات والسكون ..

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الخير ..



الملخص:

عاجت الدراسة الحالية الموضوع الموسوم بـ "اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -دراسة حالة مجمع سونلغاز- بسكرة"؛ وقد استخرجت العينة من مجتمع إدارات ومسؤولي المجمع.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن اتجاه القادة الإداريين للمجمع نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بغية اقتراح آلية لتعزيز التوجه الاجتماعي لديهم، وذلك من خلال الوقوف على أهم احتياجاتهم التدريبية التي تشكل فجوة محتملة في أدائهم الاجتماعي المقصود توطينه لديهم، ومن ثم اقتراح تصور لبرنامج تدريبي متكامل لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى هؤلاء القادة، ليكون الهدف الرئيس والمرجو بلوغه واضافته من خلال هذه الدراسة باستثمار جانبها النظري والتطبيقي على حد سواء.

وقد تكونت عينة الدراسة من المسؤولين الإداريين الذين توفرت بهم شروط القيادة الإدارية المحددة إجرائيا، ومن ثم تصميم استبيان يقيس كل من توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية من جهة، واحتياجاتهم التدريبية لتعزيز توجههم الاجتماعي الإيجابي من جهة أخرى، وقد تم التحقق من الكفاءة السيكومترية قبل تطبيقه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة اجمالا بأن هناك توجه إيجابي من طرف القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبأن هذا التوجه لم يكن متساويا نحو أبعاد المسؤولية الاجتماعية بل توجه القادة الإداريين نحو البعد الاقتصادي أولا، ومن ثم البعد الاجتماعي، وأخيرا البعد القانوني، كما أظهرت الدراسة موافقة القادة على الاستفادة من برنامج تدريبي يلبي احتياجاتهم لتعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية، والتي تم التعبير عنها في نتائج الاستبيان.

وفي هذا السياق قدمت الدراسة نموذجا تدريبيا مقترحا لقيادة ومسيري المنظمات لتعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث تم إعداد وتصميم البرنامج التدريبي المقترح لتوطين هذا التوجه، وذلك من خلال بناء الجلسات التدريبية المقترحة، وتحديد محتواها العام، أدواتها، أنشطتها التدريبية، التوقيت المناسب لإجرائها، وأهم العناصر التي تضمن التنفيذ الفعال والسير الحسن للبرنامج.

وختاما، توصي الدراسة بضرورة التنسيق بين الجامعة والمنظمات الاقتصادية للاستفادة من الخبرات والدراسات الأكاديمية ونقلها إلى أرض الواقع، في شكل شراكة اجتماعية فعالة، وذلك بالتركيز على جانب الممارسة العلمية الصحيحة من خلال دمج محصلات البحوث والدراسات الأكاديمية بالمهارات والتطبيقات العملية التي تحتاجها المنظمات، وهو ما يضمنه التدريب بمختلف أنواعه وبرامجه؛ وعليه تؤكد الدراسة على ضرورة دعم الأساتذة الأكاديميين لميدان التدريب المؤسسي ببناء وتصميم البرامج القائمة على نتائج علمية في ظل احتياجات ومتطلبات البيئة المؤسسية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، القائد الإداري، المسؤولية الاجتماعية.

Summary:

The present study addressed the topic under the title «**the tendency of administrative leaders towards the social responsibility of organizations -Study case Sonlgaz complex – Biskra**»; the sample was extracted from a community of executives and administrators from the complex.

The study aimed to detect the tendency of administrative leaders from the compound towards organizations' social responsibility, through the use of descriptive and analytical approach, in order to propose a mechanism for the promotion of their social orientation through stressing on their most important training needs that pose a potential gap in the social performance intended to be resettle among them, and then proposing a vision of an integrated training program in order to promote social responsibility of organizations within those leaders, and that is the main desired objective to achieve and affixed through this study to invest in both sides theoretical and practical.

The sample of the study contains administrators who respect terms of administrative leadership specified procedurally, and then design a questionnaire that measures both administrative leaders' tendency towards social responsibility on one hand, and their training needs to promote positive social orientation on the other hand, and the psychometric efficiency has been checked before applying the questionnaire.

The overall results showed that there is a positive tendency by administrative leaders towards organizations' social responsibility, and that this tendency was not equal in the dimensions of social responsibility, administrative leaders are directed towards the economic dimension first, and then the social dimension, and finally the dimension of the law. The study also showed leaders' approval to benefit from training program that meets their needs to enhance their attitude towards social responsibility, which have been expressed in the survey results. In this context, the study provided a training model proposal to the leaders and managers of organizations to enhance their tendency towards the social responsibility of organizations with the preparation and design of the proposed training program for the resettlement of this trend, and that is through the construction of the proposed training sessions, and the determination of general content, tools, training activities, the right timing to implement it, and the most important elements to ensure the effective implementation of the program.

In conclusion, the study recommends the need for coordination between the University and economic organizations to benefit from the experiences and the academic studies to apply them in reality in the form of effective social partnership by focusing on the side of practice by integrating research outcomes and academic study with skills and practical applications needed by organizations which is guaranteed by training content and its programs. The study emphasizes on the need to the contribution of academic teachers to develop organizational training field through building and planning programs based on scientific results in the light of needs and requirements of Algerian institutions nature.

Key words:

Managerial Leadership, Administrative leader, and Social Responsibility.

Résumé :

La présente étude a abordé le thème intitulé «**L'orientation des dirigeants administratifs vers la responsabilité sociale des entreprises - étude de cas du complexe de Sonelgaz à Biskra**», l'échantillon est extrait de l'ensemble des cadres et responsables du complexe.

L'étude visait à détecter la tendance des dirigeants administratifs du complexe à s'orienter vers la responsabilité sociale des entreprises, grâce à l'utilisation de l'approche descriptive et analytique, afin de proposer un mécanisme pour la promotion de l'orientation sociale chez ces derniers et ce, à travers la détermination de leurs besoins cruciaux en terme de formation qui présentent un éventuel écart dans la performance sociale que l'on souhaite enracinée chez ces derniers, et delà, proposer un concept de programme de formation intégré visant à promouvoir la responsabilité sociale des entreprises chez ces dirigeants, pour qu'il devienne l'objectif principal et souhaité, à travers cette étude, par le biais de l'exploitation des deux volets théorique et pratique.

L'échantillon de cette étude comprenait des administrateurs qui répondaient aux conditions de leadership administratif spécifiées dans la procédure, ensuite la conception d'un questionnaire mesurant, d'une part, l'orientation des dirigeants administratifs vers la responsabilité sociale, et d'autre part, leurs besoins en formation pour promouvoir l'orientation sociale positive, le tout en vérifiant son efficacité psychométrique avant sa mise en œuvre.

Les résultats ont montré, globalement, qu'il y avait une tendance positive des dirigeants administrateurs envers la responsabilité sociale des entreprises, et que cette tendance n'a pas été uniquement orientée vers les seules dimensions de la responsabilité sociale, mais les dirigeants administrateurs se sont d'abord orientés vers la dimension économique, puis la dimension sociale, et enfin, la dimension juridique, et l'étude a également montré l'acceptation des dirigeants de bénéficier d'un programme de formation qui réponds à leurs besoins pour améliorer leur attitude envers la responsabilité sociale, ayant été exprimés dans les résultats de l'enquête.

Dans ce contexte, l'étude a proposé un modèle de formation pour les dirigeants et les gestionnaires d'entreprises, afin d'accroître leur tendance à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises, avec la préparation et la conception d'un programme de formation proposé pour assurer cette tendance, et cela à travers l'organisation des sessions de formation proposées, la détermination de leur contenu général, leurs outils, leurs activités de formation, le meilleur moment pour les réaliser et les éléments pour assurer la mise en œuvre efficace et le bon déroulement du programme.

En conclusion, l'étude recommande la nécessité d'une coordination entre les universitaires et les entreprises économiques pour bénéficier des expériences et des études universitaires et les transposer sur le terrain, sous la forme d'un partenariat social efficace, en mettant l'accent sur la pratique scientifique solide, en intégrant les résultats de la recherche et des études universitaires avec les compétences et les applications pratiques nécessaires pour les entreprises, ce qui est garanti par les divers types et programmes de formation. Par conséquent, l'étude met l'accent sur la nécessité de soutenir la formation au sein de l'entreprise par des professeurs universitaires, à travers la conception et la mise au point de programmes basés sur des résultats scientifiques, à la lumière des besoins et des exigences de l'environnement entrepreneurial algérien.

Mots clés :

Le leadership administratif, Dirigeant administratif, La responsabilité sociale.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
= الجانب النظرى =	
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
06	إشكالية الدراسة
08	فرضيات الدراسة
09	أهمية الدراسة
09	أهداف الدراسة
10	حدود الدراسة
10	منهج الدراسة
10	التعريف الاجرائى لمتغيرات الدراسة
11	الدراسات السابقة
الفصل الثانى: القيادة الادارية للمنظمات	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل عام للقيادة والقيادة الادارية للمنظمات
28	المطلب الأول: مفهوم القيادة ودوافعها
33	المطلب الثانى: مفهوم القيادة الإدارية
39	المبحث الثانى: أركان القيادة الإدارية ومصادرها
39	المطلب الأول: أركان وعناصر القيادة الإدارية
41	المطلب الثانى: مصادر القيادة الإدارية
44	المطلب الثالث: مبادئ القيادة الإدارية وأهميتها

53	المبحث الثالث: المداخل المفسرة للقيادة الادارية للمنظمات
53	المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية
60	المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة
74	المطلب الثالث: المدخل الموقفي للقيادة
97	المطلب الرابع: المدخل التفاعلي المفسر للقيادة الإدارية
108	المبحث الرابع: الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية
110	المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية
114	المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية
117	المطلب الثالث: القيادة الحرة
120	المطلب الرابع: القيادة الرسمية وغير الرسمية
122	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	
124	تمهيد
125	المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
125	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
132	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
138	المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
144	المطلب الرابع: أهمية المسؤولية الاجتماعية
148	المبحث الثاني: مكونات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية
148	المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية
152	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
162	المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
164	المطلب الرابع: أنواع المسؤولية الاجتماعية
168	المطلب الخامس: مستويات المسؤولية الاجتماعية
171	المبحث الثالث: بحوث ودراسات عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
172	المطلب الأول: اتجاهات دراسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
174	المطلب الثاني: مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية
176	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية
181	المطلب الرابع: أسس ونماذج تطبيق المسؤولية الاجتماعية
184	المطلب الخامس: نتائج بحوث ودراسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
186	المبحث الرابع: الأداء الاجتماعي للمنظمات

186	المطلب الأول: أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
195	المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي للمنظمات
202	المطلب الثالث: قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات
211	المطلب الرابع: استراتيجيات التوجه الاجتماعي للمنظمات
217	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: آليات تبني قادة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية	
219	تمهيد
220	المبحث الأول: القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
220	المطلب الأول: اتجاه القيادة الإدارية نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
222	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية وتبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
224	المطلب الثالث: خطوات قادة المنظمات لتبني اتجاه المسؤولية الاجتماعية
229	المطلب الرابع: دور القيادة الإدارية في تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
234	المبحث الثاني: استراتيجيات تبني قادة المنظمات للمبادرات المجتمعية
234	المطلب الأول: مراحل تبني المبادرات والبرامج المجتمعية
236	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي
242	المطلب الثالث: الشراكة الاجتماعية للمنظمات
252	المطلب الرابع: المسؤولية التضامنية لمنظمات الأعمال كاتجاه للمسؤولية الاجتماعية
256	المطلب الخامس: آليات تبني قادة منظمات الأعمال لاتجاه المسؤولية الاجتماعية
268	المبحث الثالث: البرامج والمبادرات الدولية المجتمعية المعتمدة لدعم الاتجاه الاجتماعي للمنظمات
268	المطلب الأول: برنامج شهادة الايزو 26000 لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات
275	المطلب الثاني: برنامج التميز الأوروبي EFQM
282	المطلب الثالث: برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجفند)
285	المطلب الرابع: مؤسسة خليفة بن زايد آل نهيان للأعمال الإنسانية
287	المطلب الخامس: برامج مجتمعية مقترحة للمنظمات
292	المبحث الرابع: تجارب ونتائج تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية
292	المطلب الأول: تجربة الجزائر وبعض الدول العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية
311	المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الأجنبية في مجال المسؤولية الاجتماعية
321	المطلب الثالث: مظاهر وعوامل تراجع المنظمات عن تبني المسؤولية الاجتماعية
326	المطلب الرابع: مظاهر تشجيع المنظمات لتبني المسؤولية الاجتماعية
328	خلاصة الفصل

= الجانب التطبيقية =

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لتوجه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات -مديريات مجمع سونلغاز لولاية بسكرة -

330	تمهيد
331	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
331	المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز - الجزائر
335	المطلب الثاني: تقديم مديريات مجمع سونلغاز لولاية بسكرة -محل الدراسة-
341	المطلب الثالث: استثمارات مجموعة سونلغاز
343	المطلب الرابع: القانون الأساسي الجديد لشركة سونلغاز الداعم لمسؤولياتها الاجتماعية
345	المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية
345	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
347	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
351	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
353	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي للبيانات العامة لمفردات الدراسة
355	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
355	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
357	المطلب الثاني: عرض نتائج اتجاه القادة الإداريين -عينة الدراسة- نحو المسؤولية الاجتماعية
368	المطلب الثالث: عرض نتائج الاحتياجات التدريبية للقادة الإداريين عينة الدراسة
384	المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة
370	المبحث الرابع: التصور المقترح لبرنامج تدريبي للقادة الاداريين لتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات
391	المطلب الأول: تقديم البرنامج التدريبي
396	المطلب الثاني: محتوى البرنامج المقترح لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين
401	المطلب الثالث: جلسات الجزء الأول من البرنامج التدريبي المتعلقة بتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الاداريين
407	خاتمة
411	قائمة المراجع
426	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
65	نموذج هالبين في القيادة	01
67	القوى المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة	02
68	نموذج تاننبوم وشميت	03
70	الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون	04
75	تطابق أسلوب القيادة مع الموقف	05
78	نموذج "المسار-الهدف" للقيادة	06
81	ملخص لنظرية "المسار-الهدف" للقيادة	07
85	شجرة اتخاذ القرار وفق نموذج فروم ويتون	08
87	مراحل النضج الوظيفي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد	09
88	نموذج هيرسي وبلانشارد	10
92	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة	11
100	نموذج الخصائص السببية للقيادة	12
109	أنماط القيادة الإدارية	13
152	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	14
153	مكونات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	15
156	مكونات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية	16
187	أقسام أصحاب المصالح	17
194	منظمة الأعمال وفئات أصحاب المصالح	18
199	نموذج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال المقترح من طرف وود (Wood)	19
203	المعايير العالمية لإدارة الأداء الاجتماعي	20
214	استراتيجيات التعامل مع المؤسسة الاجتماعية	21
215	استجابات المنظمة للمطالب الاجتماعية للأطراف المشاركة	22
229	مبادرات للوصول إلى خلق منظمة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا	23

237	المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية	24
245	شراكة المسؤولية الاجتماعية	25
247	استراتيجيات الحكومة تجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	26
250	مجالات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال	27
271	لمحة تخطيطية للايزو 26000	28
276	مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز EFQM	29
277	المسؤولية المجتمعية في نموذج التميز الأوروبي	30
280	منطق دورة رادار	31
336	التغطية الإقليمية لمديرية التوزيع بسكرة	32
337	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز - بسكرة	33
369	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب	34
370	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول الاطلاع على القوانين واللوائح التي تعيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية	35
372	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم	36
373	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية	37
374	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)	38
376	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول حاجتهم للتدريب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة	39
377	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول حاجتهم لفهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة	40
378	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات	41
379	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في منظماتهم	42
381	إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها	43
397	التصور العام للبرنامج التدريبي المقترح لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين	44

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري	01
45	التطور الزمني لأهم النماذج القيادية	02
62	نموذج جامعة أيوا (IOWA) لأنماط القيادة	03
79	الأنماط القيادية وفق نظرية "المسار-الهدف"	04
83	الأنماط القيادية وعملية صنع القرار	05
90	وصف السلوكيات القيادية	06
93	الأنماط القيادية الرئيسية الأكثر والأقل فاعلية	07
105	مقارنة بين القيادة التبادلية والتحويلية	08
111	أنماط القيادة الأوتوقراطية	09
119	مقارنة بين أنماط القيادة الإدارية	10
120	الفرق بين القائد والرئيس والزعيم	11
133	المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي	12
133	المراحل التاريخية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية	13
166	التوجهات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية	14
200	أنظمة قياس الأداء الاجتماعي (منظور كلي)	15
225	بناء ثقافة الالتزام بالقيم والمبادئ	16
242	العلاقة بين المنظمات، المجتمع، الأفراد	17
266	مزايا وعيوب التشبيك	18
288	أنواع الرعاية وسماتها المميزة	19
303	أنموذج مقترح لتطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر	20
316	تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في بريطانيا	21
320	تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في جنوب افريقيا	22
223	التحديات الحاسمة في إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات وتوقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة	23
340	توزيع الإطارات والعاملين بمجمع سونلغاز لولاية بسكرة	24
348	أبعاد استمارة اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	25
349	درجات مقياس ليكرت الخماسي	26

350	درجات مقياس ثلاثي الأبعاد	27
353	توزيع أفراد العينة حسب البيانات العامة	28
356	معاملات صدق الاتساق الداخلي لاستبيان توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	29
357	توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	30
358	ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بحسب توجه القادة الإداريين نحوها	31
359	توجه القادة الإداريين نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	32
359	يوضح توجه القادة الإداريين نحو الأبعاد الفرعية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	33
360	توجه القادة الإداريين نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	34
361	يوضح توجه القادة الإداريين نحو الأبعاد الفرعية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	35
361	توجه القادة الإداريين نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	36
362	يوضح توجه القادة الإداريين نحو الأبعاد الفرعية للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	37
363	الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، لمتغير السن	38
365	الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، لمتغير الخبرة	39
366	الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، لمتغير الحالة الاجتماعية	40
369	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب	41
370	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول الاطلاع على القوانين واللوائح التي تفيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية	42
371	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم	43
373	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية	44
374	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)	45
375	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول حاجتهم للتدريب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة	46
377	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول حاجتهم لفهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة	47
378	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات	48

379	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في منظماتهم	49
380	تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها	50
399	المحتوى العام للبرنامج التدريبي المقترح لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين	51
401	محتوى جلسات الجزء الأول من البرنامج التدريبي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	52

مقدمات

مقدمة:

"صحيح أن تحقيق الأرباح أمر رائع لكن مساعدة الناس وتغيير حياتهم إلى الأفضل هو شيء أروع بكثير؛ فلنستخر أساليب العمل والتجارة هذه من أجل وضع حد للفقر والبطالة والتدهور البيئي وغيرها من المشاكل الاجتماعية، لنجعل أجيال المستقبل لا تدري بهذه المشاكل، إلا ما قد تقرأه في كتب التاريخ" هكذا ضمن البروفيسور محمد يونس¹ كلمته التي أداها شكراً لنيله لجائزة نوبل للسلام عام 2006 عن مشروعه بنك جرامين (Grameen) للأعمال الخيرية المستدامة.

فعلاً، فقد كان هناك على الدوام اعتقاد يتزايد بأن الأعمال لا تعمل بشكل أفضل وبكفاءة أعلى إلا إذا ركزت الإدارة فيها على تعظيم الربح وأعطيت الحرية في أداء وظائفها من أجل ذلك؛ مما يدعم مطالب الأعمال في ذلك هو الادعاء بأن منظمات الأعمال حتى عندما تعمل من أجل مصلحتها الخاصة فإنها تحقق مصلحة المجتمع ككل. فما هو جيد لشركة الأعمال هو جيد للمجتمع، وهذا هو أساس مفهوم مواطنة المنظمة، لهذا كان دعاة الأعمال يرون أن ما يمكن أن ينتج عن ذلك في كل الأحوال هو الأفضل بالمقارنة مع الحالات الأخرى التي تقيد وتحد من حرية الأعمال واستقلالها، وهو أفضل من توجيه الأعمال نحو الأهداف والعمل وفق معايير لا تتسجم مع مسؤوليتها الأولى في تعظيم الأرباح، والواقع أن هذه المفاهيم كانت تمثل اتجاه حرية الأعمال وأولوية الأهداف الاقتصادية التي تعمل من أجلها منظمات الأعمال في مرحلة يمكن تسميتها بمرحلة تعظيم الأرباح.

وفي مقابل ذلك كان هناك من يرى -في ضوء ظروف العمال الصعبة في مناجم ومصانع الثورة الصناعية ومواقف منظمات الأعمال في خلق الأزمات الاقتصادية وآثارها الاجتماعية- أن الأعمال يجب أن تعمل من أجل رفاهية المجتمع وتطوره؛ وأن موارد المجتمع التي توضع تحت تصرف المنظمات يجب ألا تستخدم بأية طريقة تتعارض مع مصلحة المجتمع، ومتى ظهر أن هذه المنظمات تعمل ضد مصلحة المجتمع، يكون من الضروري عندئذ فرض مصلحة المجتمع عليها بقوة القانون، وهذه المفاهيم هي ما تعرف باتجاه المسؤولية الاجتماعية والقانون الحديدي للمسؤولية (Iron Law of Responsibility) وتكامل الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وبمرحلة الاستجابة الاجتماعية.

فقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة طبيعية لإخفاق الأعمال في الاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها، فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بحرية الأعمال ونظيرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، لهذا لم يكن ممكناً الاستمرار في حرية الأعمال، خاصة بعد أن بدأت منظمات الأعمال تواجه ظروفاً جديدة ووعياً

¹ - البروفيسور محمد يونس: أستاذ الاقتصاد السابق في جامعة "شيتاجونج" إحدى الجامعات الكبرى في بنغلاديش، ومؤسس بنك جرامين Grameen Bank، وحاصل على جائزة نوبل للسلام عام 2006؛ لمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على الرابط التالي: http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF_%D9%8A%D9%88%D9%86%D8%B3



اجتماعياً وبيئياً ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصصلحة المجتمع ككل.

إلا أن العديد من المنظمات والشركات لم تصل إلى مرحلة النضوج في سعيها لتطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لديها، إذ نجدها تصب اهتمامها في تفعيل المبادرات بغية تحقيق أهداف تسويقية وإعلامية، دون الدراية بأن أحد أهم نتائج تطبيق المسؤولية المجتمعية بأبعادها البيئية والاقتصادية والاجتماعية، بشكل احترافي، يتمثل في السمعة الايجابية للمنظمة وتحقيق الأهداف التسويقية والإعلامية. إذ أن المنظمات وخصوصاً الكبيرة منها مطالبة الآن وأكثر من أي وقت مضى بتحمل المسؤولية المجتمعية، وأن تبادر هذه المنظمات بمأسسة ذلك من خلال خططها الاستراتيجية، وألا تقتصر نشاطاتها في هذا المجال على مجرد تقديم بعض التبرعات، ورعاية وتنظيم المؤتمرات وتقديم المبادرات، في إطار العلاقات العامة، أو قسم التسويق، دون وضع الخطط، ودراسات الحاجات، وصولاً لتحقيق مفهوم "العطاء الذكي" الذي يضمن فاعلية المبادرات في سد الحاجات بعد القيام بإجراء الدراسات المعنية ووضع آليات قياس لمدى النجاح.

فالبعد الأخلاقي المجتمعي في إدارة المنظمات، يأخذ على عاتقه الانتقال بالعمل من مفهوم تقديم الخدمة التطوعية، إلى تطبيق أوسع يقوم على تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية، التي تركز على التأمل الدائم في محطات المرور بالمنظمة، والتأكد من حاجة المجتمع للخدمة المقدمة (الانتقال من مفهوم الترف المؤسسي إلى مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع)، والقدرة على تشخيص مصادر قوة المنظمة، لإدامتها ودراسة سبلها، لتلاشيها بهدف القبول والتحسين المستمر، وتبني سياسة التغيير، والتجدد الدائم، ورسم السيناريوهات الأكثر ملائمة للمستهدفات المتوخاة، وقياس أثر خدماتها المضافة على المجتمع والبيئة، وقدرتها على التنبؤ بمخاطر التنفيذ المتوقعة، التي تعترض تحقيق أهدافها الكبرى.

ولقد تنامي الالتزام الاجتماعي لدى المنظمات، نتيجة للوعي الثقافي والتعليمي وضغوط حركات وجمعيات حقوق الانسان. ولقد تحولت الاهتمامات الشخصية للأفراد، إلى حركات جماعية منظمة، تعمل على زيادة الضغوط من قبل المجتمع على طيفية إدارة المنظمات لأعمالها نتيجة دور التعليم في رفع الوعي البيئي والإنساني، ولقد استطاعت الكثير من المنظمات الاجتماعية تحمّل باقي المنظمات مسؤولية أساليبها الخاطئة.

إذ شكلت العوامل المذكورة أعلاه حافزاً لدى المنظمات نحو تبني مفهوم المسؤولية المجتمعية كما قالها الكاتب الاستراتيجي مايكل بورتر: "أعتقد إذا كان بإمكاننا جعل الشركات أن ترى نفسها بشكل مختلف، وأن هدفها ليس الربح فقط بل التعاون والمساعدة في التحديات المجتمعية والبيئية، وإذا كان بإمكاننا جعل المتعاملين معها يرون الشركات بشكل مختلف، ويدعمونها للمحافظة على النمو الاقتصادي حتى تتمكن من دعم التقدم المجتمعي والمحافظة على البيئة، فإننا نستطيع تغيير العالم".

في حين يذكر ماكي وآخرون (Mackey & al,2004) في هذا السياق حول المسؤولية الاجتماعية، بأنه لا يزال النقاش مستعرا حول ما إذا كان يتعين على الشركات الانخراط في السلوك المسؤول اجتماعيا أم لا؛ فمن ناحية تشير الحجج الاقتصادية التقليدية بأنه ينبغي على المديرين اتخاذ قرارات تعظيم ثروة حملة الأسهم في الشركة؛ وذلك عن طريق اتخاذ القرارات لتعظيم القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية للشركة، وهو ما يجعل الأنشطة المسؤولة اجتماعيا لا تتسجم مع هذه الأهداف الاقتصادية، فمنطق هذه الحجج التقليدية يشير بأن المسؤولية الاجتماعية ينبغي تجنبها. ومن ناحية أخرى، يقول بعض علماء الأعمال والمجتمع أن الشركات لديها واجب تجاه المجتمع، وعليها أن تذهب إلى أبعد من مجرد تعظيم ثروة حملة الأسهم، بل يرى هؤلاء العلماء أن مثل هذا التركيز الضيق يمكن أن يؤدي بالإدارة لتجاهل أصحاب المصالح، بمن فيهم الموظفين والموردين والعملاء والمجتمع ككل، وأن المصالح في بعض الأحيان من هذه الجهات المعنية ينبغي أن تتجاوز مصالح مساهمي المنظمة في القرارات الإدارية، حتى لو كان هذا يقلل من قيمة الحالية للتدفقات النقدية للمنظمة.¹

حيث أن تعرّف عموم الناس على ما تقوم به المنظمات من أنشطة وما لها من تأثيرات على المستويين البيئي والاجتماعي أمر مرهون بمدى كشف المنظمات عن معلومات ذات صلة بهذه المسألة، ففي السنوات العشر الماضية، ولا سيّما في المنظمات الاقتصادية المتقدمة، اتخذت عملية كشف المعلومات والتقارير عنها تسميات مختلفة، مثل التقرير البيئي، وتقرير الاستدامة، ومواطنة الشركات، وبشكل مطرد تحت تسمية تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات أو المنظمات، وهذه التقارير غالبًا ما صدرت مستقلة كجزء من تقرير المنظمة السنوي، أو بشكل زائد، كأقسام على صفحات المنظمة الإلكترونية؛ هذه المعلومات العامة تشكل اليوم جزءًا مهمًا في تقييم قابلية المنظمات للاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية عن طريق مختلف أصحاب المصالح بمن فيهم المستهلكين والمنظمات غير الحكومية المعنية بشؤون البيئة، والمستثمرين والسلطات الرسمية؛ فقد تشير بعض تلك البيانات إلى معالجة المنظمة لآثار بيئية محدّدة مثل استخدام تقنيات حماية بيئية، غير أن أربع منظمات فقط صرحت عن اعتمادها أنظمة إدارية للبيئة مصادق عليها مثل أيزو 14001 (المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس) أو في طور ما الحصول عليها، فيما يدل الواقع على وجود عدد من المنظمات المؤهلة يفوق ما جرى نشره عام 2005.²

وفي ضوء ما سبق، اهتمت هذه الدراسة باتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وأهمية تعزيزه لديهم وفق تبني آلية التدريب القيادي، من خلال تصور مقترح لبرنامج تدريبي يدعم المسؤولية الاجتماعية لدى قادة المنظمات، ولأجل هذا قسمت الدراسة إلى ستة فصول، حاولت الباحثة أن تحدد لكل متغير فصل نظري خاص به، وبذلك خصصت أربعة فصول نظرية، حيث اشتمل الفصل الأول على

¹ - Emile Papavoine, **What is the impact of corporate social responsibility disclosure on the performance of Dutch listed companies?**, Master thesis : finance and accounting, Erasmus University Rotterdam, September 2010, P06.

² - طارق إمطيره وآخرون، الشركات السعودية والمسؤولية الاجتماعية: التحديات وسبل التقدم، المعهد الدولي لاقتصاد البيئة والصناعة، جامعة لاند، السويد، فيفري 2007، ص 20-22، بتصرف.



الاطار العام للدراسة وأهم أبعادها، تم فيه توضيح مشكلة الدراسة، أهدافها، أهميتها، الدراسات السابقة وأهم نقاط الاتفاق والاختلاف معها بغية الاستفادة منها في متن الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للقيادة الإدارية، وما تحتويه من عناصر، مبادئ، أهمية، نظريات وأنماط قيادية مختلفة؛ في حين خصص الفصل الثالث للمسؤولية الاجتماعية وبعض المفاهيم المشابهة لها وعناصرها، أبعادها ونظرياتها؛ بينما الفصل الرابع فقد تم فيه توضيح أوجه تبني القادة الإداريين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأهم الأدوار الواجب عليهم القيام بها لتحقيق ذلك، استراتيجيات التطبيق، ومن ثم التجارب والبرامج العربية والدولية التي خاضت مجال المسؤولية الاجتماعية، وأخيراً مظاهر اعتلال تبني المسؤولية الاجتماعية وأهم عوامل التحسين والدعم لتحقيقها.

أما عن الجانب التطبيقي فقد اشتمل على الفصل الخامس والذي تضمن الدراسة التطبيقية التي أجريت بمجمع سونلغاز-بسكرة، بما فيها من منهجية البحث، مجتمع وعينة الدراسة، طريقة اختيار العينة، والأدوات المستخدمة في البحث وكيفية تصميمها، بالإضافة إلى نتائج الدراسة وما يتعلق بها من تحليل وتفسير ومناقشة، أما المبحث الرابع والأخير فقد احتوى على تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتعزيز الاتجاه الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية لدى القادة الإداريين للمنظمات.

وانتهت الدراسة بخاتمة ومقترحات لمواضيع ودراسات مستقبلية وهذا انطلاقا مما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج واستكمالاً لها.

الجانبة النظرية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



إشكالية الدراسة:

تعرض منظمات الأعمال وفي مختلف مراحل حياتها إلى العديد من المتغيرات، والتي تدفع بها إلى النجاح أو العكس، ولكن معظم الدراسات التي أشارت إلى هذا الجانب ترى بأن المتغير الأساس في بقاء المنظمة أو انسحابها من العمل، يكمن في انسجامها وتطابقها مع البيئة التي تعمل بها، ومدى استجابتها لحاجات ومتطلبات المجتمع، ومقدار تفاعلها مع المنظمات الأخرى، فمنظمات الأعمال الحديثة تمتلك قوتها وتأثيرها الفاعل من خلال الانتماء للمجتمع، ومقدار تفاعلها معه، بما يجعل القرارات التي تتخذ لا تنتهج المنحى الاقتصادي الصرف، أو الجانب المتعلق بالكفاءة الإنتاجية فقط.

وإنما تمتّ بالصلة إلى الجانب الإنساني والحياتي لعموم المجتمع، وبما يجعلها مطالبة اليوم أن تأخذ الاهتمام المتزايد بالمتغيرات الاجتماعية باتجاه تحقيق مساهمتها الفعالة في تحسين نوعية حياة الفرد، إذ أن الفلسفة الحديثة لإدارة الأعمال تنظر إلى المنظمة بأنها جزء أو خلية من المجتمع، لتجسيد مفهوم المواطنة في عملها وربما تتحملة من مسؤولية تجاه البيئة التي تعمل بها، وإن تلك المسؤولية لا تحدد بما يفرضه القانون من التزامات عليها، بل بما يفرضه العقد الاجتماعي والأعراف السائدة في المجتمع، من مهام وواجبات للعمل الفاعل على تجاوز المشكلات التي تجابه المجتمع وتقديم المعالجات المناسبة، فهي بذلك تتعدى الحدود المكتوبة أو الأفعال الآنية ولتتمثل بكونها "مواطن" وجزءاً من المجتمع.¹

وفي هذا السياق، نوّهت كارلي فيورينا (Carly Fiorina) رئيسة منظمة "Good360" غير الربحية في خطابها بالمؤتمر السنوي لأعمال المسؤولية الاجتماعية (2003) قائلة: "لسنوات كثيرة، كانت أهداف التنمية المجتمعية أنشطة خيرية ينظر لها على أنها منفصلة عن الأهداف المتصلة بالأعمال وليست جوهرية، باعتبار أن جودة الأداء المؤسسي وفعل الخير هدفان منفصلان، ولكنني أعتقد أن هذه النظرة بدأت تتغير. إن ما تتعلمه كثير من المنظمات الممثلة هنا اليوم هو أن الابتكار السباق تكنولوجياً وتحقيق الميزة التنافسية يمكن أن ينتجا من دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في استراتيجية إدارة الأعمال من البداية، ومن خلال تلك العملية نستطيع المساعدة في تطوير الجيل التالي من الأفكار والأسواق والموظفين".²

وخاصة أن القادة الإداريين لمنظمات اليوم، بات من الضروري مواكبتهم لآليات تطوير أدائهم القيادي والإداري على حد سواء، بمجمل السياسات والبرامج المتعارف عليها، والتي تعد من الضمانات الأساسية للمحافظة على أداء المنظمة الجيد والمطور، بغية سد الفجوة بين النتائج الحالية والمرغوب في الوصول إليها.

1 - عبد الرزاق الرحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الاعصار العلمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 53-54.

2 - فيليب كوتلر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 07.



وعلى رأس قائمة هاته الأدوات المنظمية، لا يزال التدريب القيادي يمثل واحدة من تلك الحلول الناجعة لتحقيق أهداف المنظمات، وتحسين أداء قادتها وموظفيها، وتعزيز توجههم نحو الغايات والسياسات المنشودة؛ إذ ترجع الكثير من المشاكل التي تواجه الإدارة في المنظمات إلى النقص في المهارات القيادية اللازمة لتوجيه عملية تحقيق الأهداف التنظيمية، وتلعب نتائج البحوث وكذلك النظريات في ميدان القيادة دورًا ملحوظًا في التأثير على سلوك القادة من خلال استخدامها كأساس لتصميم برامج اختيار وتدريب القادة.

فكثيرا ما تقوم برامج اختيار وتدريب القيادات الإدارية على أساس ما تقدمه نتائج البحوث بالنظريات في هذا الميدان، ولقد اتجهت المنظمات في الفترة الأخيرة إلى الاهتمام بتنمية المهارات القيادية لمختلف الأفراد في المراكز القيادية المختلفة، قناعة منها بأن الأسلوب والطريقة التي تعامل بها القيادات الإدارية أفراد المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة على أدائهم واتجاهاتهم النفسية وبالتالي على اتجاه أداء المنظمة وطبيعة نشاطه (اقتصادي، اجتماعي، اقتصادي-اجتماعي..)، ومن ثم على كفاءة العمل ككل؛ لذلك فقد قامت بعض المنظمات بتخطيط برامج شاملة لإعداد وتدريب القادة في مختلف مجالات النشاط.

ذلك لأن القادة في أي مجال -خاصة فيما يربط المنظمة بأطراف المصالح والمجتمع-، هم الدعامة الأساسية والقوة الموجهة في أي برنامج للتنمية التنظيمية والإدارية، وقد تمثل هذا الاهتمام من جانب المنظمات في إنشاء إدارات التدريب ومعاهد لإعداد القادة وتدريبهم في مختلف المجالات، لهذا لا بد من الاهتمام بدراسة السلوك القيادي دراسة علمية، لاستكمال مقومات نجاح المنظمات على أسس علمية.¹ ومن هنا أصبح من الضروري التوقف لدراسة اتجاهات القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بما يعكس واقع توجههم ضمن اطار دراسة ميدانية، ولما كانت أغلب الدراسات ذات الصلة بالموضوع قد ركزت على جوانب معرفية سبق عرضها، فإن مشكلة الدراسة تتحدد من خلال البحث في توجه قادة المنظمات نحو المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مدخلا لتحديد الاحتياجات التدريبية التي يمكن في ضوءها اقتراح برنامج تدريبي لتعزيز توجه قادة المنظمات نحو المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديريات مجمع سونلغاز-بسكرة، واستهداف القادة الإداريين ضمن فضاءها المنظمي، قصد الوقوف على تصور دقيق لمشكلة البحث، ومنه فإن التساؤل الرئيس الذي تنطلق منه هاته الدراسة هو:

❖ ما نوع توجه القادة الإداريين (عينة الدراسة) نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؟ وما الآلية المقترحة لتعزيز هذا التوجه نحو البعد الاجتماعي؟

بناءً على ذلك فإن التساؤل الذي تم الانطلاق منه، يتضمن المشكلة المدروسة ويفيد بضرورة تحسس العلاقة المستهدفة ضمن أبعادها المتعددة والتي تتمثل في جملة الاتجاهات المفترضة أن تترتب بحسب تفضيل التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية لدى القادة الإداريين (عينة الدراسة)، والتي تقتضي اقتراحاً لتعزيزها

¹ - راوية حسن، القيادة: الماضي-الحاضر-المستقبل، الدار الجامعية، مصر الطبعة الأولى، 2014، ص 19-20.



لديهم ضمن منظور توطين المسؤولية الاجتماعية لدى القادة الإداريين للمنظمات، وفي ضوء ذلك جاءت التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يتجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاهها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01)؟
- 2- هل يتجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاهها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01)؟
- 3- هل يتجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاهها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01)؟
- 4- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، تعزى لمتغيرات: السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية؟
- 5- هل يحتاج القادة الإداريين (عينة الدراسة) للاستفادة من برنامج تدريبي عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لتعزيز توجههم نحوها؟

⌘ فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ولمعالجة موضوع الدراسة تم اعتماد الفرضية الأساسية في جزئها:

- الأول: أن هناك توجه ايجابي للقادة الإداريين (عينة الدراسة) نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01)؛
- الثاني: أن الآلية المقترحة لتعزيز التوجه نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، هو استفادة القادة الإداريين من برنامج تدريبي عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

والفرضيات الفرعية فهي:

- 1- يتجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاهها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01).
- 2- يتجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاهها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01).
- 3- يتجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاهها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01).
- 4- هناك فروق ذات دلالة احصائية في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، تعزى لمتغيرات: السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية.
- 5- نعم، يحتاج القادة الإداريين (عينة الدراسة) للاستفادة من برنامج تدريبي عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لتعزيز توجههم نحوها.



⌘ أهمية الدراسة:

- 1- تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤوليتها الاجتماعية.
- 2- تستمد الدراسة أهميتها من كونها تؤسس نظرياً وتطبيقياً الربط المنطقي للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمنظمات من جهة ولدور القادة الإداريين في تحقيق ذلك من جهة أخرى.
- 3- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع اقتصاديات الخدمات وتحديدًا الخدمات العمومية، والذي يعدّ من أكبر القطاعات إسهاماً والأكثر تفاعلاً بمخرجاته مع الاقتصاد الجزائري، إلى جانب الخدمات التي يقدمها لشريحة كبيرة ومهمة من المجتمع الأمر الذي كان حافزاً لهذه الدراسة لاختيار مثل هذا القطاع.
- 4- تتبع أهمية الدراسة من إمكانية استفادة متخذي القرار وصانعيه في مديريات مجمّع سونلغاز-بسكرة من نتائج الدراسة وتوصياتها، بما يساهم في تصور سياسات وبرامج أكثر مواكبة وملائمة لبيئة أعمال داعمة لعلاقتها مع أطراف المصالح والمجتمع.

⌘ أهداف الدراسة:

- 1- تأصيل المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي والقيادة الإدارية للمنظمات ضمن سياقاتها المعرفية في إطار متكامل.
- 2- التعرف على واقع توجه المسؤولية الاجتماعية لمديريات مجمّع سونلغاز-بسكرة محلّ البحث.
- 3- توضيح إمكانية تطبيق هذه المفاهيم في المنظمات عموماً والمجمّع موضوع الدراسة على وجه الخصوص.
- 4- تقديم تصور عملي لكيفية استخدام المسؤولية الاجتماعية وتبني مفهوم الأداء الاجتماعي من قبل القادة الإداريين بالمجمّع للانتقال من واقعه الحالي إلى واقع مأمول يستوعب المفاهيم المعاصرة المقدمّة ضمن حيثيات أطروحة البحث.
- 5- تحديد مدى تباين مفهوم المسؤولية الاجتماعية من حيث المتغيرات الديموغرافية والوصفية لعينة البحث.
- 6- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي قد تساعد أصحاب القرار في بمديريات مجمّع سونلغاز-بسكرة على تطوير عملها.
- 7- اقتراح برنامج تدريبي للقادة الإداريين بُغية تبني المنظمة للأداء الاجتماعي، من خلال تعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية لديهم، واستشراكاً لإمكانية الاستمرار في فعاليات برامج تدريبية مماثلة ومتممة لهذه الخطوة.



⌘ حدود الدراسة:

- البشرية: يختبر البحث الحالي فرضياته على القادة الاداريين (مجتمع البحث)، وهم من تتوفر فيهم عناصر العملية القيادية من: المديرين، والمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمصالح الرئيسيين بمديريات مجمع سونلغاز-بسكرة.
- المكانية: شملت مديريات مجمع سونلغاز-بسكرة.
- الزمانية: تمت الدراسة بمديريات مجمع سونلغاز-بسكرة عام 2016.

⌘ منهج الدراسة:

من أجل الاجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس مشكلة البحث، واختبار الفروض، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عند تناول الجانب النظري للموضوع والذي يحاول وصف وتقييم اتجاه قادة المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، بغية تعزيز هذا التوجه لدى المنظمة من وجهة نظر القادة الاداريين بمديريات مجمع سونلغاز-بسكرة.

حيث تم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لمديريات مجمع سونلغاز-بسكرة محلّ الدراسة معتمدين في ذلك على تقنية الاستبيان لجمع البيانات من أجل تحليلها إحصائياً لغرض اختبار الفروض، ولإقتراح برنامج تدريبي لتعزيز المسؤولية الاجتماعية، كآلية عملية لدعمها وتأصيلها لدى القادة الاداريين بالمنظمة محلّ الدراسة.

⌘ التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على التعاريف الإجرائية التالية في متن الدراسة:

- ❖ **القائد الإداري:** وهو: "من يمارس مهامه وهي ما بين السلطة الرسمية وغير الرسمية، ويعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين والتي تساهم في زيادة ولائهم وتأييدهم له وتجعلهم مطيعون لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم"¹.
- وتضيف الباحثة أن القائد الإداري هو: "من تتوفر لديه: سلطة القيادة الإدارية، ويقود فريق عمل، وله مهمة العمل (هدف)، ولديه القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤوليته ومسؤولية فريقه".

- ❖ **المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:** تعرّف الايزو 26000 المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بـ: "الأفعال التي تقوم بها المنظمة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال

¹- منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص38.



متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات".¹

⌘ الدراسات السابقة:

تم الحصول على دراسات لها صلة بالدراسة الحالية (عربية وأجنبية)، وسيتم الاعتماد في عرض هذه الدراسات على التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث وكالاتي:
أولاً. الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية والقادة الإداريين،
ثانياً. الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات،
ثالثاً. الدراسات التي جمعت بين متغير القيادة الإدارية أو القادة الإداريين وبين متغير المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

أولاً. الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية والقادة الإداريين: 1. الدراسات العربية:

1- دراسة وفيق حلمي الأغا، "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الثاني عشر، العدد الثاني، فلسطين، 2010: هدف هذا البحث إلى التعرف على دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم في البنوك العاملة في قطاع غزة وتحديد علاقة الأنماط القيادية (ديمقراطية، بيروقراطية، حرة) ومدى علاقة القدرات القيادية في عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.
حيث يتكون مجتمع البحث المستهدف من القيادات العليا والوسطى والإداريين في البنوك والمصارف العاملة في قطاع غزة والذي يبلغ عددهم 630 موظف وموظفة وتم اختيار عينة البحث من مجتمع البحث بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم عينة البحث 245 موظف وموظفة. وجاءت أهم النتائج بأن النمط القيادي السائد في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة هو النمط الديمقراطي ويليه النمط القيادي البيروقراطي ويليه النمط القيادي الحر، كما أن هنالك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الإيجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم؛ كذلك أن هنالك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير.

1 - صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء- الموجة الرابعة للإدارة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص17.



2- دراسة السنوسي عبد الرحمان العطشان، "أثر الأنماط القيادية في استراتيجية التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا"، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2011: وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط، كما هدفت إلى تحديد أثر هذه الأنماط على استراتيجية التغيير التنظيمي في تلك الشركات؛ ولتحقيق هذه الأهداف طبقت الدراسة على 205 إداري من مدراء هذه الشركات، وقد توصلت لأهم النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على استراتيجية التغيير التنظيمي في الشركات التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا.
- وجود أكثر من نمط قيادي في تلك الشركات إلا أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد.
- أن استراتيجية التسهيل، هي الاستراتيجية الأكثر استخداماً في هذه الشركات.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمؤهل العلمي على العلاقة بين الأنماط القيادية واستراتيجية التغيير التنظيمي، بينما لا يوجد أثر لمتغيرات الجنس، العمر، الخبرة العملية.

3- دراسة سعدية علي عمار نافع، "القيادة الإدارية ودورها في تنمية مهارات مديري الإدارات"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015: هدفت الدراسة للتعرف على الأنماط القيادية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو ومدى مساهمتها في تطوير الشركة من خلال فروض الدراسة الآتية: (التدريب، تفويض السلطة، التحفيز، الاتصال الفعال)؛ حيث تم اختيار عينة من العاملين بحجم بلغ (140) مثلت (73.6%) من مجتمع الدراسة وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 103 استمارة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أنماط القيادة الإدارية السائدة في مجموعة شركات دانفوديو هو النمط الديمقراطي ثم النمط الموقفي، والنمط الأوتوقراطي بدرجة قليلة، وأن القادة الإداريين في الشركة يتمتعون بمهارات إدارية عالية. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن تكون هنالك طرق علمية مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري وتأهيله للتكيف مع المتغيرات المفاجئة، والوقوف ضد القيادة التقليدية التي تستند على التطبيق الحرفي للتعليمات والإجراءات؛ وإنشاء مراكز لإعداد القادة الإداريين للشركات الوطنية لتولي الوظائف القيادية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، لمواكبة أحداث التطورات العلمية والعملية في مجال القيادة الإداري.

4- دراسة صفوان أمين سعيد السقاف، "القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين-الولاء التنظيمي كمتغير وسيط -دراسة حالة: منظمات الأعمال اليمينية-"، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية القيادة بالقيم كأسلوب لقيادة المنظمات والعاملين في منظمات الأعمال اليمينية وذلك من قبل شاغلي وظائف المستويات القيادية في الإدارة العليا والوسطى، وشاغلي وظائف الإدارة التنفيذية أو التشغيلية (الداعمة والمساندة) من الدرجة الخامسة وحتى الثامنة، وإلى دراسة العلاقة بين القيادة بالقيم وأداء العاملين وكذا بين القيادة



بالقيم والولاء التنظيمي، وبين الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين، وإلى العلاقة الوسيطة للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي الأخلاقي للعاملين في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه، كممثلة عن منظمات الأعمال اليمنية، وتم استقصاء 663 موظف؛ أما من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين.
- هناك علاقة تأثيرية إيجابية بين القيادة بالقيم وبين الولاء التنظيمي.
- توجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وبين أداء العاملين.
- هناك علاقة وساطة إيجابية تأثيرية للولاء التنظيمي بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين.

5- دراسة نسيم خدير، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2015: هدفت هذه الدراسة إلى استعراض ما أورده الأدبيات ذات العلاقة بمفهوم أخلاقيات القيادة الإدارية وبمفهوم ريادة المنظمة، للوصول إلى فهم عميق لجميع العوامل المؤثرة عليها، حيث حاولت إسقاطها على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك. بالاعتماد على عدة مؤشرات لقياس المهارات الإدارية والقيادية من جهة ومدى وجود أخلاقيات القيادة وعلاقتها بريادة هذه المنظمات من جهة أخرى. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها توفر قيم الأخلاقيات في سلوكيات وتصرفات قادة المنظمات وطبيعة العلاقة التي تربط بينها وبين الوصول إلى موقع الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك.

2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة لورا باغليس وستيفن غرين (Laura L. Paglis & Stephen G. Green)، "المدرء وكفاءات القيادة الذاتية والدافعية نحو قيادة التغيير"، مجلة "Organizational Behavior"، العدد 23، 2002: هدفت هذه الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، حيث طبقت على 150 مديرا لشركات إدارة العقارات وشركات المواد الكيميائية الصناعية؛ وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي لكفاءة المديرين بمقارنة ثلاثة أبعاد: إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة والتغلب على المشكلات وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث وتوجيه التغيير، كما وجدت تقاعلا بين كسب تأييد الآخرين وبين البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات، ووجدت أيضا علاقة ارتباطية دالة بين الأبعاد الثلاثة وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، والقدرات وطبيعة العمل.



2. دراسة بيفرلي أليمو متكالف وجون آلان متكالف (Beverly Alimo-Metcalf, John Alban-Metcalf)، "القيادة: هل حان الوقت لاتجاه جديد؟"، منشورات " SAGE Publications"، العدد الأول، 2005: هدفت الدراسة إلى تطوير اتجاه ونموذج جديد للقيادة الإدارية، حيث أجريت الدراسة على عينة عرقية شاملة لكل من السود والأقليات العرقية من كلا الجنسين، بلغ عددها 3500 مدير من مختلف المستويات (الرؤساء التنفيذيين، الإدارة العليا، والمتوسطة، والمدراء) والعاملين في الخدمات الصحية الوطنية في المملكة المتحدة؛ وقد أظهرت النتائج الاتجاه القوي نحو القيادة التحويلية وانتشارها في منظمات القطاعين العام والخاص، ولكن الدراسة اعتبرته أسلوباً قيادياً قريباً جداً من أسلوب "البطل" في القيادة، في حين أن اقتراح نموذج قيادي جديد يتطلب تجاوز النظريات التقليدية الراسخة والعمل على تطويرها، ولذلك جاء في نتائج الدراسة أنه من الأهمية بما كان تبني مفهوم غرينلف (Greenleaf) عن "القيادة الخادمة"، لأنه النموذج القيادي الذي يسمح بالتركيز على تنمية الفرد في السياق التنظيمي للمنظمات.
3. دراسة جيمس ريان وسيد تيبو (James C. Ryana, Syed A.A. Tipu)، "أثر القيادة على الميل للابتكار"، مجلة " Journal of Business Research"، العدد 66، 2013: بحثت هذه الدراسة في أبعاد القيادة وعلاقتها بالميل (النزعة) للابتكار على عينة مكونة من 548 قائد في باكستان، وقد تم تحديد بعدين أساسيين للقيادة هما: القيادة الفعالة (النشطة) والقيادة الانطوائية (السلبية)، وطبيعة العلاقة بينها وبين الميل للابتكار، وقد جاءت النتيجة لصالح القيادة الفعالة مقابل القيادة الانطوائية، وأن الأولى أكثر تأثيراً على الميل للابتكار من الثانية، كما وخلصت الدراسة إلى أن هذه الأنماط القيادية تقدم نظرة فريدة عن سلوكيات القيادة في المنظمات الباكستانية وأثرها على الميل للابتكار فيها.
4. دراسة توماس ناغ (Thomas W.H. Ng)، "القيادة التحويلية ونتائج الأداء: تحليل بياني متعدد الوسائط"، منشورات "Elsevier"، 2016: هدفت الدراسة إلى بحث أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم تحديد خمس آليات أساسية من أسلوب القيادة التحويلية وهي: التأثير، التحفيز المعنوي، تحديد الهوية، التبادل الاجتماعي (التشارك)، تعزيز العدالة؛ وأجريت الدراسة على 600 عينة لاختبار هذه الآليات؛ وقد أظهرت النتائج الأثر الإيجابي لكل من الآليات الخمس، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الآليات وكل من: أداء المهام لدى الموظفين، سلوك المواطننة والسلوك الإبداعي. وقد اقترحت الدراسة نمودجا تكاملياً يبين دور القائد التحويلي وعلاقته ببقية المتغيرات والوسائط الأخرى، كما ساهمت في توضيح الجانب النظري للعمليات الاجتماعية والنفسية للقائد التحويلي وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي للتابعين.



ثانيا. الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

1. الدراسات العربية:

1. دراسة طارق رضوان محمد رضوان، "أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية على الفعالية التنظيمية لمنظمات الأعمال المصرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة طنطا، مصر، 2008: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الدور الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على الفعالية التنظيمية وذلك بهدف تقديم بعض الاقتراحات التي قد تقيد في دعم المناخ الأخلاقي داخل منظمات الأعمال المصرية، ولقد توصلت الدراسة إلى معنوية أبعاد الدور الأخلاقي للمنظمة وخاصة المناخ الأخلاقي في تحسين فعالية المنظمة، كما أن التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين وخاصة تحقيق الأشباع المعنوي وتنمية مهارات وقدرات العاملين تسهم بدرجة كبيرة في تحسين فعالية المنظمة؛ بالإضافة إلى أن إدراك العاملين لأهمية الدور الأخلاقي تؤثر في فعالية المنظمة وأن هذا الإدراك يختلف باختلاف شكل الملكية، المستوى الإداري، مستوى التعليم، السن، وعدد سنوات الخبرة.
2. دراسة مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري، "دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايي السعودية للاتصالات"، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2013: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصال من وجهة نظر العملاء، من أجل تحقيق ذلك كانت عينة البحث عشوائية بلغ حجمها 450 عميل من عملاء شركة موبايي للاتصالات السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بشركة موبايي للاتصالات السعودية محل الدراسة.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لأثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة القدرة التنافسية لشركة موبايي للاتصالات السعودية ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، مكان السكن، المستوى التعليمي، مجال العمل).
 وقد أوصت الدراسة بالآتي:
 - التواصل الدائم مع العملاء وتوجيههم باستمرار نحو أفضل الطرائق التي من خلالها يتم التعامل مع الشركة لتجنب الوقوع في المشكلات.
 - أن تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بالبيئة من خلال استخدام وسائل الاتصال التي تجنب البيئة المخاطر المحتملة مستقبلاً من خلال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا المتطورة.
 - العمل على تطوير كفاءة العاملين باستمرار لزيادة الكفاءة وتحسين الانتاجية.
3. دراسة مسان كرومية، "المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر -دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر،



2014: هدفت الدراسة إلى بحث مدى التزام المؤسسات الإنتاجية العاملة (سعيدة، غرب الجزائر) بالمسؤولية الاجتماعية، وعلاقة هذه الأخيرة بحماية المستهلك والحفاظ على حقوقه. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (70) استمارة استبيان على عينة من مديري ورؤساء أقسام المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة إلى (70) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من المستهلكين وقد بينت نتائج الدراسة أن كل من درجة التزام المؤسسات الإنتاجية بالمسؤولية الاجتماعية وحماية حقوق المستهلكين كانت أعلى قليلاً من الوسط الفرضي. وخلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات، كان أهمها ضرورة انتقال المؤسسات إلى تطبيق فلسفة المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال التركيز على متابعة وتحديد احتياجات أصحاب المصالح بشكل عام والمستهلك بشكل خاص باعتبارها تشكل مزايا تنافسية للمؤسسة.

4. دراسة ميسر ابراهيم الجبوري، أسيل زهير رشيد التوك، "المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة، دراسة بحثية (العلاقة التبادلية بين قضاياها الجوهرية وفقاً للمواصفة ISO 26000/SR,2007)", العراق، 2014: تقوم الدراسة بتوضيح العلاقة وبيان الأثر بين ثلاثة متغيرات أساسية تتمثل في بعض القضايا الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000)، وبناء الالتزام بالجودة والقيم المنظمة، وقد شملت الميدان الصحي الذي ضم ستة مستشفيات في مدينة الموصل بجمهورية العراق، ومثّل العاملون في هذه المستشفيات المجتمع المدروس الذي تم اختيار عينة منه، حيث تم التوصل إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات الدراسة، كما تم ادراج توصيات أهمها:

- اهتمام المستشفيات أكثر بكل ما يتعلق بالخدمة الصحية التي ترضي المريض وتشبع رغباته.
- على المستشفيات الاهتمام بمتغيرات الدراسة من خلال تعاملها بشفافية ووضوح مع المتعاملين معها، سواء أكانوا مرضى أم أصحاب مصالح مرتبطين بها، وكذلك قيامها بمحاربة الفساد والرشوة وجعل الوثوقية واحدة من السمات البارزة لسلوكها، وأن تلتزم بالمعايير الدولية للجودة وحماية البيئة عند تقديمها لخدماتها.. وغيرها.

5. دراسة زهرة بن سفيان، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة مع الإشارة لمؤسسة Condor Electronics"، أطروحة دكتوراه، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2015: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة؛ إذ تستوجب على المؤسسة الخاصة ضرورة التزامها بالتصرف الأخلاقي المسؤول والمستديم اتجاه أصحاب المصالح بدمجها للمعايير الاجتماعية والبيئية في الممارسات الاقتصادية والرقية بجودة حياة المجتمع، وقد أكدت الدراسة على ضرورة عدم تخلي المؤسسة الخاصة عن تحقيق الربح والعوائد المادية؛ وإنما لا بد أن يتم في إطار الاعتدال وبأنماط توازن بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبيئي للتنمية المستدامة. فتعظيم المساهمات الإيجابية للمسؤولية الاجتماعية يستدعي



ممارستها وفقا لاستراتيجيات جوهرية تعتمد إلى خلق القيم؛ والاستثمار الاستراتيجي في التأثيرات الاجتماعية بتحويل القيم الاجتماعية إلى قيم اقتصادية. كما نوهت الدراسة إلى ضرورة الارتكاز على سلسلة القيم لترسيخ البعد الداخلي للمسؤولية الاجتماعية الذي يدعم بعدها الخارجي؛ ويحقق الريادة والتميز للمؤسسة الخاصة بفضل رعايتها لتطلعات أصحاب المصالح، بحيث يتجسد دور المقاول باعتبار المسؤولية الاجتماعية مهمة من مهام المؤسسة؛ ويقع على عاتقه تحقيق الموازنة بين التوقعات المتباينة لأصحاب المصالح وبين أهداف وغايات المؤسسة على النحو الذي يضمن المواءمة بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي المهيكل على الأركان الأربعة التي تتمحور حولها القضايا والأسئلة الرئيسية لمواصفات ايزو 26000.

2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة نايك مهرا ن وآخرون (Nik Maheran Nik Muhammad & al)، "المسؤولية الاجتماعية المحاسبية في ماليزيا: التحديات والفرص"، جامعة كيلانتان، ماليزيا، 2003: تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن التحديات التي تحول دون قيام الشركات الماليزية بالإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية، وقد خلصت إلى أنها تتمثل في: عدم وجود هيئة تشريعية، وميزانية محدودة للمعلومات والمعرفة، والعامل الثالث يتعلق بحقوق الملكية للشركات، بالإضافة إلى مواقف المدراء، والرغبة في تعظيم الثروة للمساهمين، وكذا محدودية وعي المدراء، وأخيرا سرية الشركة؛ لكن الدراسة حاولت أيضا تسليط الضوء على الفرص التي قد تمثل مكسبا للشركات إذا ما أفصحت عن تقاريرها محاسبيا، ومنها: زيادة فرص الاستثمار المالي، تعزيز صورة الشركة.
2. دراسة ماهيبار ناروال (Mahabir Narwal)، "مبادرات المسؤولية الاجتماعية لشركات الصناعة المصرفية الهندية"، مجلة "Social Responsibility"، العدد 03، 2007: هدفت الدراسة التي أجريت على 33 بنكا من القطاعين العام والخاص إلى الكشف عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية المتخذة من قبل قطاع البنوك الهندية، والتي من شأنها أن تساعدهم في تعزيز أدائهم العام. وقد أظهرت الدراسة أن البنوك تمتلك وجهة نظر ايجابية حول مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وقد ركزوا بشكل أساسي على التعليم، النمو المتوازن لطبقات المجتمع المختلفة، الصحة، فضلا عن التركيز الأهم لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي ضمت رضا الزبون والتسويق البيئي.
3. دراسة كريستيان فان بال (Christian van Baal)، "المسؤولية الاجتماعية التطوعية للشركات"، جامعة روتردام، هولندا، 2010: وتهدف الدراسة إلى بحث ممارسات المسؤولية الاجتماعية لتسع شركات هولندية مسجلة ضمن بورصة نيويورك خلال الفترة من 2007-2008 عن طريق تحليل محتوى تقاريرها السنوية، وذلك باستخدام مؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية التي أوصى بها التقرير



السنوي لوزارة الشؤون الاقتصادية "Transparantiebenchmark" ومؤشر تقرير الأمم المتحدة "UNCTAD_Index".

ومن أهم ما خلصت إليه الدراسة أن الشركات الهولندية المدرجة في القائمة لديها فهم جيد لماهية المسؤولية الاجتماعية للشركات. وقد حددت معظم الشركات بوضوح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في تقاريرها، كما بينت الدراسة أن الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يزال طوعياً، بالإضافة إلى أن المواضيع الرئيسية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية (مجالات التركيز) هي: حقوق الإنسان، وحقوق الموظف، وحماية البيئة، وإشراك المجتمع المحلي، أما العلاقات مع الموردين فليست ضمن موضوعاتها الرئيسية، كما أن هناك فرق في التركيز على مواضيع المسؤولية الاجتماعية باختلاف وتنوع الشركات.

4. دراسة ايميل بابافوان (Emile Papavoine)، "تأثير الإفصاح للمسؤولية الاجتماعية على أداء الشركات المدرجة في البورصة الهولندية"، جامعة روتردام، هولندا، سبتمبر 2010: تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة الهولندية، وذلك باستخدام مؤشر الشفافية لقياس المسؤولية الاجتماعية الطوعية وعناصر الأداء المالي المحددة ب: المبيعات، الحصة السوقية، نسبة تكلفة رأس المال، أصول الشركة وديونها. وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإفصاح للمسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للشركات، في حين بين تحليل البيانات الأخلاقية لبحوث الاستثمار (EIRIS) أن أداء المسؤولية الاجتماعية للشركات لديه بشكل عام تأثير إيجابي على الأداء المالي وفقاً للمنطقة السكانية للشركات، مما يدعم أثر المسؤولية الاجتماعية على سمعة الشركات.

ثالثاً. الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

أ. الدراسات العربية:

1. دراسة مجيد عبد الحسين هاتف، "إدراك المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية العراقية والإفصاح عنها في التقارير المالية الخارجية: دراسة ميدانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد الثامن، العدد الثالث، جامعة القادسية، العراق، 2006: هدفت الدراسة إلى بيان مستوى إدراك إدارات الشركات الصناعية العراقية للمسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات، وكذلك بيان مستوى إفصاح هذه الشركات عن هذه المسؤولية في تقاريرها المالية الخارجية، حيث تكونت عينة الدراسة من 78 فرداً من قيادات الإدارات الوسطى والعلوية من 30 شركة صناعية، ومن القطاعات الثلاث (عام، مختلط، خاص)، وقد أظهرت النتائج أن إدارات هذه الشركات تدرك وبشكل عالي مسؤوليتها الاجتماعية في المجالات الأربعة، وأن تدني إفصاح الشركات الصناعية عن مسؤوليتها الاجتماعية في تقاريرها المالية



الخارجية هو نتيجة عدم تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم وجود أنظمة وتعليمات مهنية أو حكومية تلزم بذلك، فضلا عن عدم تحديد طريقة وأسلوب العرض في هذا المجال.

2. دراسة فؤاد محمد حسين الحمدي، ماجد مبخوت جعبل، "مدى إدراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأنشطة المترتبة عليها: دراسة تحليلية لآراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية"، المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات، مركز دراسات وبحوث السوق والمستهلك، اليمن، 29-30 أكتوبر 2008: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك المديرين العاملين في المنظمات الصناعية اليمنية لمفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية وكذا واقع الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمات الصناعية اليمنية تجاه المجتمع اليمني في إطار مسؤوليتها الاجتماعية؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من المنظمات الصناعية اليمنية، ويشمل مجتمع الدراسة المدراء العاملين في تلك المنظمات أو نوابهم؛ كونهم الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في قرارات وأنشطة المنظمة تجاه المسؤولية الاجتماعية؛ وقد تمثلت عينة الدراسة في المنظمات الصناعية التحويلية بمحافظة تعز والبالغ عددها 10 منظمات، حيث تم استقصاء 54 مديراً من الإدارات العليا والوسطى لتلك المنظمات. وقد خلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة لديهم إدراكاً عالياً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، كما أن أفراد العينة يدركون تماماً الأنشطة والممارسات التي تقدمها منظماتها في إطار مسؤوليتها الاجتماعية.

3. دراسة سناء علي شقوارة، "دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن: دراسة تحليلية"، أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2013: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكوّنت من ثلاث فئات؛ فئة القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة التي تكوّنت من (153) قائداً وكانوا على النحو الآتي: (13) رئيس جامعة، و (94) عميداً، و (46) مدير دائرة، وفئة من قادة المجتمع المحلي، التي تكوّنت من (200) قائد، والفئة الثالثة تكوّنت من (40) قائداً تم اختيارهم بطريقة قصدية؛ وقد كشفت نتائج الدراسة أن القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة يمارسون القيادة التحويلية والأبعاد الثلاثة (التأثير المثالي، والاستثارة العقلية، والدافعية الإلهامية) بدرجة مرتفعة جداً، بينما يُمارس بُعد (رعاية الأفراد) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، كما ويتحمّل القادة الإداريون في الجامعات الأردنية الخاصة المسؤولية المجتمعية بأبعادها الثلاثة (الاجتماعي، والبيئي، والاقتصادي) بدرجة مرتفعة من وجهة نظرهم، أمّا من وجهة نظر قادة المجتمع المحلي فإنهم يتحملونها بدرجة متوسطة لجميع أبعاد المسؤولية المجتمعية مجتمعة، أما على مستوى كل بُعد على حدة، فقد كانت مرتفعة لجميع الأبعاد، باستثناء البعد البيئي فقد كانت متوسطة من وجهة نظر قادة المجتمع المحلي.



4. دراسة صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي، "دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس عشر، العدد الأول، جامعة القادسية، العراق، 2014: تناولت هذه الدراسة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تعزيز سمعة المنظمة، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض مما طرحه الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء 43 من القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية؛ وقد تم التعبير عن المسؤولية الاجتماعية بوصفها متغيراً مستقلاً من خلال بعديها (الاخلاقي والتطوعي) بالاستناد إلى تصور كل من هانغر وويلين (Hunger & Wheelen, 2006)، حيث قام الباحثان بتطوير مقياس يتكون من 15 فقرة، في حين تم التعبير عن السمعة التنظيمية المدركة بعدها كمتغير معتمد من خلال مؤشرات الأربعة (الشعور حول المنظمة، الإعجاب والاحترام، الثقة، السمعة الكلية) بالاستناد إلى المقياس الذي أعده كل من (Ponzi et al., 2011; institute, 2012) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات جاء في مقدمتها أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في بناء وتعزيز سمعة المنظمات، كما خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من بينها ضرورة بلورة رؤية واضحة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من قبل الكليات عينة الدراسة، فضلاً عن إدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية بهدف خلق السمعة الايجابية لتلك الكليات.

5. دراسة أسماء طه نوري، علاء دهام، "مدى تبني المنظمات العامة لمعايير المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للاتصالات السلكية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والأربعون، جامعة بغداد، العراق، 2015: هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية المسؤولية الاجتماعية والجدل الدائر حولها، وقد بلغت عينة الدراسة 30 فرداً من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للاتصالات السلكية، كما اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي بوصفه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كماً عن طريق جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها وتحليلها، واخضاعها للدراسة الدقيقة، وذلك في اطار التعريف بالمسؤولية الاجتماعية وتحديد الاطار النظري للموضوع، ووصف وتحديد مختلف محاور المواصفة ISO 26000 ومدى تطبيق مبادئها في المنظمات العامة العراقية. أما أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هو اهتمام الشركة بجميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية والسعي الدائم لتطبيق المعايير الدولية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية، ومن أهم التوصيات التي أشار إليها البحث هي التأكيد على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وذلك بخلق مناخ تنظيمي يدرك أهميتها ووضع الاجراءات والخطط من أجل تحقيق ذلك.



ب. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة ايزاك موستوفيتش وآخرون (Isaac Mostovicz & al)، "المسؤولية الاجتماعية للشركات: دور القيادة الإدارية في قيادة النتائج الأخلاقية"، مجلة "The international journal of business in society"، العدد 09، 2009: هدفت الدراسة إلى توضيح أسباب فشل سياسات المسؤولية الاجتماعية في تقديم منظمات أخلاقية من خلال توضيح أخطاء الأسلوب الهرمي للقيادة الادارية، واقتراح مفاهيم جديدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات لتحسين أخلاقيات المنظمات تطبقها أساليب قيادية تعطي أهمية للاتصال العاطفي بين القيادات والعاملين وإشراكهم في رؤيتها للمنظمة، بل وربطها بهم؛ حيث تبين هذه الدراسة كيفية دمج نظريات القيادة لتقديم سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات أكثر أخلاقية.
2. دراسة إلين فان فليسور (Ellen Van Velsor)، "مقدمة في القيادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات"، مجلة "The international journal of business in society"، العدد 09، 2009: هدفت الدراسة إلى طرح مشكلة الحاجة لقيادة مستدامة للمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال استعراض بعض القضايا الرئيسية التي تواجه قادة المنظمات التي تعمل في سياق المشاكل الاجتماعية العالمية أو تلوح في أفقها أزمات بيئية؛ فقد وجدت الدراسة أن الكثير من الكتب والمقالات تركز على المسؤولية الاجتماعية للشركات في حين أن القليل منها ما يعالج جانب القيادة للمسؤولية الاجتماعية والأقل منها من يقوم بالبحوث التجريبية السليمة؛ لذا قدمت الدراسة خارطة طريق للباحثين والمدراء والقادة، لمساعدتهم على تحقيق هذه النوع من القيادة الإدارية وجعلها ممكنة.
3. دراسة شويلي دو وآخرون (Shuili Du & al)، "دور الأنماط القيادية في المسؤولية الاجتماعية للشركات"، مجلة "Business Ethics"، العدد 114، 2013: يدرس هذا البحث التفاعل بين أنماط القيادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في الممارسات المؤسسية، وقد أظهرت الدراسة الميدانية أن المديرين من نمط القيادة التحويلية هم أكثر انخراطاً في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، في حين لا يرتبط نمط القيادة التبادلية مع مثل هذه الممارسات. وعلاوة على ذلك، فإن التسويق الموجه لأصحاب المصلحة يعزز الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. وأخيراً، ويعزز نمط القيادة التبادلية، في حين يقلل نمط القيادة التحويلية، العلاقة الإيجابية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات والنتائج التنظيمية. ويبرز هذا البحث أن تفضيل أساليب القيادة التحويلية في المعاملات يلعب دوراً مهماً في ممارسة المسؤولية الاجتماعية للشركة.
4. دراسة لونغ زنج هو وآخرون (Long-Zeng Wu & al)، "القيادة التنفيذية الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للشركات"، مجلة "Business Ethics"، العدد 130، 2015: تناولت هذه الدراسة العلاقة بين المدير التنفيذي ذو الأسلوب القيادي الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال



التركيز على دور الوساطة للثقافة الأخلاقية التنظيمية ودور الاعتدال في حرية التصرف الإداري؛ حيث أجريت الدراسة على عينة من 242 شركة صينية محلية. وقد وجدت الدراسة أن المدير التنفيذي ذو الأسلوب القيادي الأخلاقي يؤثر إيجاباً على المسؤولية الاجتماعية للشركات عبر الثقافة الأخلاقية التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، أشار تحليل المسار لنتائج الدراسة بأنه كل ما زاد حجم الشركة ضعف التأثير المباشر للقيادة الأخلاقية على الثقافة الأخلاقية التنظيمية وبالتالي تأثيره غير مباشر على المسؤولية الاجتماعية للشركات.

§ تعقيب عام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، يمكن مناقشة هذه الدراسات وتوضيح أهميتها للدراسة الحالية:

أ. من حيث الأهداف:

في سياق القيادة الإدارية للمنظمات، استهدفت دراسة صفوان أمين سعيد السقاف (2015) ودراسة نسيمه خدير (2015) إبراز أهمية القيادة بالقيم والقيادة الإدارية الأخلاقية كأسلوب لقيادة المنظمات والعاملين في منظمات الأعمال.

أما كل من دراسة وفيق حلمي الأغا (2010) والسنوسي عبد الرحمان العطشان (2011) وسعدية على عمار نافع (2015) فهذه الأبحاث هدفت إلى تحديد الأنماط القيادية السائدة في المنظمات، كما هدفت إلى تحديد أثر هذه الأنماط على استراتيجية التغيير والتطوير التنظيمي على التوالي، ومثلها استهدفت دراسة لورا باغليس وستيفن غرين (Laura L. Paglis & Stephen G. Green, 2002) دافعية المديرين نحو قيادة التغيير، بينما استهدفت دراسة جيمس ريان وسيد تيبو (James C. Ryana, Syed A.A. Tipu, 2013) أبعاد القيادة وعلاقتها بالميل (النزعة) للابتكار.

في حين ركزت دراسة بيفرلي أليمو متكالف وجون ألبان متكالف (Beverly Alimo-Metcalfe, John Alban-Metcalfe, 2005) على تطوير اتجاه ونموذج جديد للقيادة الإدارية، حيث أجريت الدراسة على عينة عرقية شاملة لكل من السود والأقليات العرقية من كلا الجنسين.

بينما هدفت دراسة توماس ناج (Thomas W.H. Ng, 2016) إلى بحث أثر القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تم تحديد خمس آليات أساسية من أسلوب القيادة التحويلية وهي: التأثير، التحفيز المعنوي، تحديد الهوية، التبادل الاجتماعي (التشارك)، تعزيز العدالة.

وفي سياق المسؤولية الاجتماعية، فقد استهدفت كل من دراسة إميل بابافوان (Emile Papavoine, 2010) وكريستيان فان بال (Christian van Baal, 2010) وفؤاد محمد حسين الحمدي، ماجد مبخوت جبعل (2008) ومسان كرومية (2014) بحث مدى إدراك وممارسة التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية على التوالي، في حين تم التركيز على أهمية ودور المسؤولية الاجتماعية في المنظمات في كل من دراسة



طارق رضوان محمد رضوان (2008)، ومصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري (2013)، وصالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي (2014).

أما بيان مستوى إفصاح هذه الشركات عن هذه المسؤولية الاجتماعية فكان هدف دراسة مجيد عبد الحسين هاتف (2006)، في حين وضحت دراسة نايك مهران وآخرون (Nik Maheran Nik, Muhammad & al, 2003) أهم التحديات التي تحول دون قيام الشركات بهذا الإفصاح. بينما هدفت كل من دراسة ميسر ابراهيم الجبوري، أسيل زهير رشيد التيك (2014) ودراسة أسماء طه نوري، علاء دهام (2015) إلى التركيز على وصف وتحديد مختلف محاور المواصفة ISO 26000 ومدى تطبيق مبادئها، في حين ركزت دراسة ماهيبار ناروال (Mahabir Narwal, 2007) عن الكشف عن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

أما في سياق القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية، فقد استهدفت دراسة إلين فان فلور (Ellen Van Velsor, 2009) طرح مشكلة الحاجة لقيادة مستدامة للمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال استعراض بعض القضايا الرئيسية التي تواجه قادة المنظمات، في حين هدفت كل من دراسة شويلي دو وآخرون (Shuili Du & al, 2013)، وسناء علي شقوارة (2013) ولونغ زنج هو وآخرون (Long-Zeng Wu & al, 2015) البحث في العلاقة الارتباطية بين أنماط القيادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في الممارسات المؤسسية.

بينما ركزت دراسة ايزاك مستوفيتش وآخرون (Isaac Mostovicz & al, 2009) على توضيح أسباب فشل سياسات المسؤولية الاجتماعية في تقديم منظمات أخلاقية من خلال توضيح أخطاء الأسلوب الهرمي للقيادة الإدارية.

ب. من حيث المنهج والعينة:

اختارت بعض الدراسات عينات الدراسة من القادة الإداريين، مثل دراسة كل من: لورا باغليس وستيفن غرين (Laura L. Paglis & Stephen G. Green, 2002)، بيفرلي أليمو متكالف وجون ألبان متكالف (Beverly Alimo-Metcalfe, John Alban-Metcalfe, 2005)، مجيد عبد الحسين هاتف (2006)، فؤاد محمد حسين الحمدي، ماجد مبخوت جعبل (2008)، وفيق حلمي الأغا (2010)، السنوسي عبد الرحمان العطشان (2011)، جيمس ريان وسيد تيبو (James C. Ryana, Syed A.A., 2011)، وسناء علي شقوارة (2013)، صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي (2014)، أسماء طه نوري، علاء دهام (2015).

بينما اختارت دراسات أخرى عينة الموظفين مثل دراسة صفوان أمين سعيد السقاف (2015) وسعدية علي عمار نافع (2015)، أما دراسة مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري (2013) فاختارت عينة العملاء؛ أما دراسة مسان كرومية (2014) فقد جمعت بين عينتين هما مدرء ورؤساء الأقسام والمستهلكين.



في حين أن كل من دراسة ماهيبار ناروال (Mahabir Narwal, 2007)، كريستيان فان بال (Christian van Baal, 2010)، ولونغ زنج هو وآخرون (Long-Zeng Wu & al, 2015) أجريت على البنوك والشركات؛ أما دراسة توماس ناج (Thomas W.H. Ng, 2016) فقد أجريت على 600 عينة من البيانات الإحصائية لاختبارات ودراسات سابقة في الموضوع.

وفيما يخص منهج البحث العلمي المستخدم فقد تم اعتماد البحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسات السابقة التي تم ايرادها سابق، بوصفه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها وتحليلها، واخضاعها للدراسة الدقيقة.

وفي ضوء ما انتهت إليه الدراسات السابقة التي زودت الدراسة الحالية بمنهجية بناء فروضها ومجال إضافتها العلمية والمعرفية، يمكننا التوصل إلى مجموعة من النقاط التي تشترك أو تختلف فيها هاته الدراسة مع الدراسات السابقة، ومن أهمها:

- **من حيث الأهداف:** تشترك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة، في دراسة دور القيادة الادارية في تطوير وتحسين المنظمات، مثل دراسة صفوان أمين سعيد السقاف (2015) ودراسة نسيمه خدير (2015)، وتختلف عن البعض الآخر والتي ركزت على دراسة الأنماط القيادية مثل دراسة وفيق حلمي الأغا (2010) والسنوسي عبد الرحمان العطشان (2011) وسعدية على عمار نافع (2015).

كما أنها تشترك مع بعض الدراسات السابقة في التأسيس النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ودورها، مثل دراسة طارق رضوان محمد رضوان (2008)، ومصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري (2013)، وصالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي (2014).

كما تشترك في محاولتها تحديد اتجاه القادة الإداريين للمنظمة محل التطبيق نحو المسؤولية الاجتماعية ومدى ادراكهم لماهيتها، مع كل من دراسة دراسة ايميل بابافوان (Emile Papavoine, 2010) وكريستيان فان بال (Christian van Baal, 2010) وفؤاد محمد حسين الحمدي، ماجد مبخوت جعبل (2008) ومسان كرومية (2014).

كما أن الدراسة الحالية تشترك في محتواها النظري لوصف وتحديد مختلف محاور المواصفة ISO 26000 مع كل من دراسة أسيل زهير رشيد التّك (2014) ودراسة أسماء طه نوري، علاء دهام (2015)؛ في حين أنها تشترك مع دراسة ماهيبار ناروال (Mahabir Narwal, 2007) في عرض أهم مبادرات تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ومع دراسة إلين فان فليسور (Ellen Van Velsor, 2009) في طرح مشكلة الحاجة لتصور لقيادة مستدامة للمسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال استعراض بعض القضايا الرئيسية التي تواجه قادة المنظمات.

بينما لا تشترك مع كل من دراسة مجيد عبد الحسين هاتف (2006) ودراسة نايك مهران وآخرون (Nik Maheran Nik Muhammad & al, 2003) في التركيز على الإفصاح المحاسبي للمسؤولية الاجتماعية للشركات.



- من حيث نوع عينة الدراسة: تشترك الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تركيزها على قادة المنظمات مثل دراسة: لورا باغليس وستيفن غرين (Laura L. Paglis & Stephen G. Green, 2002)، بيفرلي أليمو متكالف وجون ألبن متكالف (Beverly Alimo-Metcalfe, John Alban-2002)، مجيد عبد الحسين هاتف (2006)، فؤاد محمد حسين الحمدي، ماجد مبخوت (Metcalfe, 2005)، وفيق حلمي الأغا (2010)، السنوسي عبد الرحمان العطشان (2011)، جيمس ريان (2008)، وسيد تيبو (James C. Ryana, Syed A.A. Tipu,2013)، وسناء علي شقوارة (2013)، صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي (2014)، أسماء طه نوري، علاء دهام (2015).
- في حين تختلف عن البعض الآخر في عدم دراسة عينات كالعملاء مثل دراسة مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري (2013)؛ أو أن تجمع بين عينتين مثل دراسة مسان كرومية (2014).
- من حيث المنهج العلمي: تشترك الدراسة الحالية مع بقية الدراسات السابقة في انتهاج المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها وتحليلها، واخضاعها للدراسة الدقيقة.

الفصل الثالث

القيادة الإدارية للمنظمات



تمهيد:

تشكل القيادة محوراً هاماً ترتكز عليه مختلف النشاطات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية ومؤثراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، أصبح لزاماً على أصحاب الاختصاص مواصلة البحث المستمر في إحداث التغيير والتطوير، فعصرنا الحالي يواجه الكثير من التحديات التي تتزايد مع مرور الوقت.

ويرى بيتر دركر أننا نعيش اليوم في حقبة تتسم بالتحول العميق والتغيير المستمر، ولا ينكر أحد أن هذه التغييرات قد طالت حتى الآن، مجالات لم يكن أحد يتوقع أنها ستطولها، ولكنه يرى أن الفرد الواحد لا يستطيع إدارة هذا التغيير بل يمكن فقط أن يقوده.

فعندما يتحدث القادة الناجحون عن إنجازاتهم فهم يركزون على جهودهم والتحديات التي واجهتهم في البحث عن فرص الإبداع وتغيير الأشياء فالقيادة ليست قصة تروى وتحفظ، بل هي رواية تطبيقية، وخصائص ومقومات واقعية، ومبادئ عملية، وعلاقات إنسانية متميزة ومهمة صعبة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية متميزة.

هاته الأخيرة التي لا تزال معالمها قيد الدراسة والبحث، من قبل علماء دأبوا على معالجة كل جزئياتها ومعالمها، بغية الوصول إلى تفكيك معادلتها ومعرفة طبيعتها البالغة التعقيد، هذا ما سنلمسه في الفصل الأول من دراستنا، والذي حاولنا من خلاله تدارك ماهية القيادة الإدارية دون أن نحجب عمق تداخلها وصعوبة ضبطها علمياً وأكاديمياً عن يتناولون بحثنا بالدراسة أو الاستقادة، ناقلين تلك الحقيقة عن علماء القيادة في القرنين العشرين والحادي والعشرين بأنها أصعب وأكثر مصطلح إداري تم التوجه إليه بالدراسة والبحث.

وقد تم ذلك ضمن ثلاث مباحث، جاء فيها تباعاً: المبحث الأول متضمناً لمدخل عام للقيادة الإدارية، يليه مبحث حول أركان القيادة الإدارية ومصادرها، وثالثاً مبحث حول المداخل المفسرة للقيادة الإدارية للمنظمات، أما ختاماً فقد تناول هذا الفصل مبحثاً يتضمن الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية.



المبحث الأول: مدخل عام للقيادة والقيادة الإدارية للمنظمات

للقيادة أهمية كبرى في إدارة المنظمات التي تبذل الجهد الدؤوب من أجل تحقيق رفاهية الأفراد في شتى المجالات المختلفة. إذ أصبح لها شأنها في حياة المنظمات ليس فقط من حيث دورها في التنفيذ وتحقيق الأهداف، وإنما أيضا من حيث أهميتها في اختيار الأهداف وفي تنميتها وفي تكتيل ولاء الجماعة حولها، وفي تحقيقها للأمال والتطلعات والأمانى التي تجيش بها صدور أفراد الجماعة.

ومن هنا ينظر إلى القائد على أنه روح المنظمة وليس فقط قائداً لها، وإلى القيادة على أنها مفتاح الإدارة العامة لكونها مسؤولة عن سلامة التنظيم وإدارة الأعمال وحث العاملين على إنجازها بحماس وكفاءة. لذلك كان اختيار قادة المنظمات والمؤسسات وإعدادهم من أهم ما تعنى به الدول الحديثة،¹ وفيما يلي من مطالب سنحاول الوقوف على مفهوم الظاهرة ومكوناتها الرئيسية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة ودوافعها

يقول بريان (Bryant): "لا يزال هناك الكثير لنتعلمه عن المفهوم الثقافي للقيادة، حيث إن الدراسات والكتب الإدارية نادراً ما تتطرق إلى توقعات ثقافة إعداد القادة".²

فالأدبيات التي تناولت موضوع القيادة لم تقدم مفهوماً موحداً، إذ لا توجد مدرسة قدمت تعريفاً سهلاً بشكل شامل ومنطقي،³ ولعل هاته الصعوبة بررها بيرنز (Burns) بعد تحليله للدراسات والممارسات القيادية السابقة، بقوله: "إن أزمة تحديد مفهوم القيادة هي أزمة العديد من الرجال والنساء في السلطة... والأمر الأساسي لهاته الأزمة هو انعدام الوسطية الفكرية لتحديد هذا المفهوم، فإذا كان لنا أن نعرف الكثير حول قادتنا ولا نعرف سوى القليل جداً عن القيادة، فقد فشلنا في فهم جوهر القيادة التي تتناسب مع العصر الحديث".⁴

¹ - محمود عبد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2001، ص 499.

² - Tony Bush, Marianne Coleman, **Leadership and strategic management in education**, SAGE Publications, London, 2000, P18.

³ - Joseph Clarence Rost, **Leadership for the Twenty-First Century**, Greenwood Publishing Group, Westport, 1993, P 08- 09.

⁴ - Joseph Clarence Rost, **Op. Cit**, P 04- 05.



الفرع الأول: مفهوم القيادة

﴿لغة: قَادَ الدَّابَّةَ قَوْدًا، وَقِيَادًا وَقِيَادَةً، أَي: مَشَى أَمَامَهَا آخِذًا بِمَقْوَدِهَا.¹ وفي لسان العرب "القوْدُ" هو نقيض "السُّوق"، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها.²

﴿اصطلاحًا:

لقد أشار فيدلر (Fidler, 1967)، والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة، إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريفًا لمصطلح القيادة.³ لذا فإن أي تعريف اصطلاحى يتم عرضه هو انعكاس لرؤية متبناة من طرف المنحى التنظيري الذي قام بصياغته، الأمر الذي يتركنا أمام باب مفتوح من التعاريف غير المحددة بشكل قطعي، فما هو اجتماعي قد يشترك أثناء تحليله مع ما هو نفسي، وما هو إداري قد يندمج مع بعد ثقافي تم تبنيه إما لانعكاس حضاري على من سنّه أو أثناء معاشته لبيئة تنظيمية أو اجتماعية معينة، لذا سنورد التعاريف التالية على سبيل المثال لا الحصر، وما سيقدم من تعاريف للقيادة الإدارية -لاحقاً- هو ما سيتم تحليله لاعتبارات البحث والضرورة الترتيبية مع نسق أهم المداخل والنظريات التي ستورد لأجل التحليل والدراسة. إذ يعرف كل من رائدي بحوث ودراسات القيادة في القرن العشرين كوزس وبوسنر (James M. Kouzes & Barry Z. Posner) القيادة على أنها: "وجود علاقة بين هؤلاء الذين يتطلعون إلى القيادة وأولئك الذين يختارون الإتياع".⁴

بينما يعرفها سمير تريقي في كتابه "إدارة الأعمال والقيادة" (Management et Leadership, P65)، على أنها: "عملية توفير مجال رؤية مقنعة لباقي المجموعة بشرح عملي للإنجازات المنصوص عليها في الخطط".⁵

أما كل من كنيبنبرغ وهوغ (Daan van Knippenberg & Michael A. Hogg) فيريان أن: "القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي يمارسها القائد لتحريك مواهب وجهود أتباعه، من أجل إنجاز مهمة ما".⁶

بينما اعتبر كونتز و أودونيل (H.Koontz & C.O'Donnell): "القيادة هي فن التأثير على الناس عملياً بحيث ينفقون كل جهودهم طوعاً لتحقيق الأهداف الجماعية".⁷

1 - إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، مصر، الطبعة الثانية، 1973، الجزء الثاني، ص 765.

2 - طارق السويدان، فيصل باشر احييل، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004، ص 40.

3 - أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007، ص 25.

4- James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership**, John Wiley and Sons, 2003, P 02.

5- Samir Trigui, **Management et Leadership**, Centre de publication Universitaire, Tunis, 2004, P 65.

6-Daan van Knippenberg, Michael A. Hogg, **Leadership and power: identity processes in groups and organizations**, SAGE publications, London, 2003, P 06.

7- H.Koontz, C.O'Donnell, **Management principe et méthodes de gestion**, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980, P 490.



ومما سبق نرى أن هؤلاء الباحثين قد أدلوا بدلوهم في إيجاد تعريف عام لهذا المصطلح، ما انعكس عنه أبعاد هي على التوالي:

- تعريف ذو بعد علاقتي إنساني.
- تعريف ذو بعد إداري، عملي.
- تعريف ذو بعد اجتماعي.
- تعريف ذو بعد مهاراتي.

وما هاته الأبعاد إلا غيض من فيض لمجموعة متداخلة من الأنساق والأطر التعريفية والتي تعرف تزايداً غير مسبوق بالنسبة لاصطلاحات مقارنة - في المجال أو المحتوى-، أين شبّه أحد مراكز الأبحاث في المملكة البريطانية المتحدة (U.K) هذا التزايد الهائل في أبحاث القيادة بالأميبات (Like amoeba) في تكاثرها، ودللّ على ذلك بالآتي:¹

أ. أن عدد الدراسات والأبحاث عن القيادة بالشبكة العنكبوتية الالكترونية لديهم قد بلغ في فبراير عام 2006 (503.000.000).

ب. أن عدد هذه الدراسات والأبحاث قد بلغ في المملكة المتحدة وحدها (16.500.000).

ت. أن عدد الكتب التي صدرت عن القيادة قد بلغ (18.741) كتاباً في المملكة المتحدة فقط.

ولقد كان الظن أنه في ظل هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية سيتم الوقوف أو الاهتداء لحقيقة القيادة وحقيقة المقومات والعناصر القيادية، إلا أن الشواهد تشير إلى أنه كلما جدّ العلماء والمفكرون في ذلك، أصبح وقوفهم على حقيقة القيادة أصعب منالاً من ذي قبل.

وعودّ على بدء، نجد أن ما وصل إليه العالم برنز بقوله: "القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً"، هو ما يدفعنا إلى اعتماد أكثر التعريفات بساطة وشمولاً للضرورة البحثية والأكاديمية، إذ يورد طارق السويدان في كتابه (صناعة القائد، ص 40) تعريفاً للقيادة على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف".²

1 - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 30-31.

2 - طارق السويدان، فيصل باشر اهيل، صناعة القائد، مرجع سابق، ص ص 40-41، بتصرف.



الفرع الثاني: دوافع القيادة

إن الباحث في دراسات ومجال القيادة، يقف على منطلق هام لهاته العملية المركبة من العناصر والأدوار، ويستشف أن لها عوامل تحركها وتحرك عناصرها المكونة لها (أنظر عناصر القيادة في المبحث الثاني لهذا الفصل)، وهذه الدوافع لا تخرج في مجموعها عن ثلاث محاور رئيسة هي على التوالي:

1. **دوافع القائد:** قد تحرك القائد مجموعة من الدوافع الداخلية لقيامه بهذا الدور نذكر أهمها:¹

- الرغبة في الجزاء المادي.

- الحاجة إلى السيطرة من حيث الشعور والمكانة.

- الحاجة للمكانة العالية والشهرة مما يضيفي على القائد قوة وسلطة وتعود عليه بالجزاء المادي.

ويساعدنا عمل أدوين غيسلي (Ghiselli) لإضافة دوافع أخرى لمزيد من التوضيح، حيث قام بدراسة 300 مدير من نحو 90 عملاً مختلفاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت المنشآت في صناعة النقل، التمويل، التأمين، الإنتاج، الخدمات والاتصالات، وقد تضمنت هاته الدراسة الإشارة إلى بعض الدوافع المحركة للقائد منها:²

- **الحاجة للإنجاز:** فحاجة الفرد للإنجاز تعكس المدى الذي وصل إليه في تنقله نحو تحقيق

المهام بالنسبة لوظائف المستوى الأعلى، وقد وجد غيسلي أن القادة الأكثر فعالية هم من يحركهم الدافع للإنجاز بدرجة أعلى من غيرهم.

- **الاحترام وتأكيد الذات:** إن هذه الحاجة تتضمن الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه، هي ما تدفع الفرد للوصول إلى المراكز العليا والرغبة في قيادة الآخرين.³

- **تحقيق الذات:** ويشعر الأفراد الذين يتمتعون بهذا الدافع بقوة قدراتهم، وأنها لا يجب أن تترك غير مشبعة وبدلاً من ذلك يجب أن يأخذوا زمام المبادرة والقيادة لتحقيق فاعلية أكبر، ما يترتب عنه -حسب تقدير غيسلي- قيادة أكثر فاعلية.

وإشباع هذه الحاجة برأي ماسلو⁴ يعد أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويتأتى ذلك بعد إشباع الحاجة السابقة لها (حسب ما أورده في سلم الحاجات على التوالي: حاجات فسيولوجية، حاجات الأمن والسلامة، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، وأخيراً تحقيق الذات).

1 - شذى الحسين، دراسة عن مفهوم القيادة، شبكة حضر موت العربية، <http://www.hdrmut.net/vb/t240170.html>، تاريخ الزيارة: 2012/04/05.

2 - جاري ديلر، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة: درويش مرعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ب.ط، 1992، ص 540.

3 - عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 174.

4 - أبراهام ماسلو (Abraham Maslow): هو صاحب نظرية سلم الحاجات (The Hierarchy of Needs) الأكثر شهرة وشيوعاً بين نظريات الحفز لتفسير السلوك الإنساني، اعتمد فيها على مبدئين رئيسيين هما: مبدأ الترتيب التصاعدي لحاجات الفرد، ومبدأ تأثير هاته الحاجة غير المشبعة على سلوكه وحفزه.



2. **دوافع التابعين:** يستجيب الأفراد للقادة للعديد من الاعتبارات، ويرى جاري ديلر أنه يمكن تلخيصها

في الأسباب التالية على سبيل الذكر لا الحصر:¹

أ. **الواجب:** إن الدافع الأخلاقي لدى الأفراد بإتباع الأوامر هو ما يحركهم نحو عملية القيادة والقائد، وما تعنيه هذه العبارة أن -إتباع الأوامر- وما يقابله من قدرة القادة على التأثير في أتباعهم، مرتبط بنسق أخلاقي يحرك الأفراد لقبول العملية القيادية، وهو بدوره انعكاس للمعنى الجوهرى للواجب، فالتابعين على سبيل المثال عند أخذهم لوظيفة ما فإنهم يوقعون عقداً سيكولوجياً وهكذا يوافقون على إتباع الأوامر طالما أنها معقولة.

ب. **الأجر:** إن الحاجة المادية من المحركات الأساسية للتابعين، كما أن لها انعكاس معتبر على الجانب المعنوي، فباستطاعة القائد أن يحصل على الطاعة بأن يكون قادراً على التأثير بشكل معنوي في مكافآت المرؤوسين.

ت. **الجانب المعنوي:** فحاجة الأتباع بأن يشعروا أنهم جزء من جماعة، حيث إن الطبيعة البشرية مجهزة للمعايشة الاجتماعية وترغب بالتضامن، ولديها رغبة متأصلة عميقاً للانتماء، كي يشعر الأفراد أنهم جزء من شيء أكبر، وأنهم مرتبطين بالآخرين،² يجعل من هاته الرغبة دافعاً قوياً للارتباط بشخصٍ قائدٍ لهم -كتحصيل حاصل لذلك-.

3. **الموقف القيادي:** قد يعمل الموقف الذي يجمع مجموعة من الأفراد على إبراز الحاجة إلى القيادة،

وبالتالي إيجاد شخص قيادي لهاته المجموعة إما بشكل رسمي أو غير رسمي (أنظر القيادة الرسمية وغير الرسمية في المبحث الثاني) يلبي حاجة الأفراد ويحقق أهداف التنظيم، ولأن أبعاد تأثير الموقف على العملية القيادية عديدة ومتداخلة فإن خير سبيل لشرح ذلك هو اعتماد ما تم تقديمه من دراسات وبحوث في مجال المدخل الموقفى للقيادة، وهو ما سيتقدم طرحه وتوضيحه في الفصل الثاني.

1 - جاري ديلر، مرجع سابق، ص 535-537.

2 - روب جوفي، جاريت جونز، كيف تكون قائداً أصيلاً؟- القيادة العظيمة تقتضي أن تكون نفسك بمهارة، ترجمة: أسامة إسبير، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 242.



المطلب الثاني: مفهوم القيادة الإدارية

لقد تعددت المفاهيم الإدارية للقيادة نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول: التنظيمات الإدارية، العمليات القيادية عامة، وصفات القائد وسلوكه ووظائفه وأهمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة في إنجاز المهام بصفة خاصة، ولهذا سنحاول الوقوف في الفرع الأول على تعاريف القيادة الإدارية من منظور أهم المداخل التي ستنم دراستها في الفصل الثاني، مع توضيح البعد المفاهيمي المفارق بين القيادة والإدارة في الفرع الثاني.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

اختلف كتاب الإدارة العامة اختلافاً بيّناً في تحديدهم لمفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى طبيعة ما اعتنقه كل منهم من مذاهب واتجاهات فكرية مختلفة، الأمر الذي دفع بالأستاذ "أنتفولد" إلى التأكيد بأنه لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة.¹

في أوت عام 1994 عقد أول مؤتمر بحثي في جامعة كالجاري (Calgary) في كندا (Canda) لمجموعة غلوب² (GLOBE)، وقد اجتمع أربعة وخمسين باحثاً من ثمانية وثلاثين بلداً لتطوير الفهم المشترك لمشروع المجموعة (برنامج بحث ودراسة القيادة العالمية والسلوك التنظيمي)، والشروع في تنفيذه. في هذه الجلسة، أرسى مجموع الباحثين في غلوب تعريفاً عملياً للقيادة التي تعكس وجهات نظر متنوعة. إذ نشأ توافق في الآراء من أجل تعريف شامل للقيادة التنظيمية، على أنها: "قدرة الفرد على التأثير في تمكين وتحفيز الآخرين على نحو يساهم في فعالية ونجاح المنظمات التي هم أعضاء فيها". علماً بأن هذا التعريف هو تعريف للقيادة التنظيمية، وليس للقيادة بصورة عامة.³

ويرى سلزننيك (Selznick) أن: "القيادة ظاهرة هلامية يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها"، ونظراً لسعة وحيوية القيادة الإدارية تعددت تعاريفها إلا أن أكثر العناصر اشتراكاً في تلك التعاريف هو: "أن القيادة تتضمن عملية تأثير القائد في أتباعه لبلوغ هدف فردي أو جماعي أو تنظيمي".

ولقد عرف هيرسي وبلانشارد (Heresy & Blanchard) عام 1996 القيادة الإدارية بأنها: "عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد".

فمن خلال ما تقدم يمكن القول إن القيادة الإدارية الناجحة تستند إلى تنفيذ العمليات الآتية:⁴

1 - محمود عبد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 503.

2- The GLOBE: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program.

3- Robert J. House, and others, Culture- leadership- and organizations: the GLOBE study of 62 societies, SAGE Publications, London, 2004, P 56.

4 - قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات ادارته المعرفة في عمليات القيادة الإدارية - دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية- قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.



1- القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين:

حدّد مجموعة من الباحثين عملية القيادة الإدارية باعتبارها القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور عرفها نايلور (Naylor) بأنها: "العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة".

أما تيد (Tead) فقد تناولها على أنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا بأن هناك شروطاً يجب توافرها لممارسة القيادة من أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد.
- وجود شخص من بين أعضاء المجموعة لديه القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- أن يكون الهدف من وراء التأثير توجيه نشاط المجموعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه.

ومن ملاحظة هذه المفاهيم يتبين لنا أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على التأثير في تابعيه، بالطريقة التي تقود إلى تحقيق أو إنجاز الأهداف المنشودة، وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما يتمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير.

2- القيادة كسلوك:

ضمن هذا الاتجاه عرفها سيكيلا (Sikula): "بأنها عملية سلوكية تنجز من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك؛" وبمعنى مقارب أشار كلا من دافيز ونيوستن (Davis & Newston) إلى أن: "القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه وبمقتضاها يقوم القائد بتشجيع المرؤوسين ومساعدتهم على العمل بحماس من أجل تحقيق الأهداف".

فالقيادة بوصفها سلوكاً: "هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر، فالوجود المشترك في زمان واحد ومكان واحد ينتج عنه بالضرورة أن يبرز للوجود من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم". إن القيادة كسلوك تسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة وتماسكها وترابط أعضائها، من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو المجموعة، لذلك فهي لا تقتصر على فرد واحد بل إنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة طالما أنهم يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.

فالعلاقة هنا هي علاقة تفاعلية بين القائد والأتباع، ويعالج هذا المدخل القصور في المدخل السابق حيث التركيز كان منصباً على قدرة القائد في التأثير في الأتباع في ضوء ما يمتلكه من سمات شخصية تحقق له هذا التأثير.



3- القيادة كعملية موقفية:

على إثر الانتقادات التي وجهت للمفاهيم السابقة الذكر المتمثلة بمدخل السمات والمدخل السلوكي في القيادة الإدارية، ظهر اتجاه جديد يعالج القصور في الاتجاهين السابقين من خلال التسليم بأهمية العوامل المتصلة بالموقف الذي تمارس فيه القيادة وأثر هذه العوامل في فعالية القيادة، ووفق هذا التصور يرى هيرسي وبلانشارد القيادة بنفس المفهوم: "بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، وإن القائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائداً" في كل المواقف.

فالقيادة الإدارية الكفؤة وفقاً للمدخل الموقف، يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة، وأن تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف، مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة لمعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة.

ومن ملاحظتنا للمفاهيم التي وردت للقيادة بوصفها عملية موقفية، نرى بأن العملية القيادية هنا

تتألف من ثلاثة عناصر هي:

- القائد
- الأتباع
- الموقف، حيث إن مميزات الموقف لها أهمية كبيرة، وأن القائد يكون ناجحاً عندما تكون مميزات أو صفاته ملائمة لمتطلبات أو مميزات الموقف.

4- القيادة كعملية تفاعلية:

إن تصور المفاهيم السابقة وتطرقها في تفسير عملية القيادة أدى إلى ظهور المدخل التفاعلي، حيث يعرف القريوني القيادة وفقاً لهذا المدخل على أنها: "محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات".

أما ماكجريجور (Mc Gregor, 1996) فقد عرفها وفقاً لهذا المدخل بأنها: "علاقة مركبة بين متغيرات عديدة حددها بسمات القائد والموقف واتجاهات وحاجات وسمات الإبداع وخصائص المنظمة (هيكلها، أهدافها، طبيعة الأعمال المطلوب أدائها)، والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية".

ومما تقدم يتضح لنا أن المفهوم الذي يترجم القيادة الإدارية باعتبارها عملية تفاعلية، بمعنى أن التفاعل بين سمات القائد وسمات الأتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز لنا القائد، وعليه فإن الأخذ بهذه الصورة الشاملة لعمليات القيادة الإدارية هو الذي يمكن أن يعطينا أفضل توجه يمكن أن يوظف في هذا البحث.



الفرع الثاني: الفرق بين القيادة والإدارة

إن التمييز بين الإدارة والقيادة لا يمكن حصره في إما ولا أو، بل يتم بالنظر له بتوازن. ففي حين أن القادة الأقوياء هم أكثر من مجرد مديرين ممتازين، إلا أن جانباً أساسياً من مصداقيتهم ينبع من الخبرة الإدارية؛ آخذين في الاعتبار أن التمييز بين الإدارة والقيادة ليست ثنائية، بل هي مزيج أو التوازن؛ حيث أن كلاهما في حاجة اليوم إلى المعرفة القائمة على مضمون المنظمات.¹

وفي ضوء هذا التحليل نستطيع تبين وجود تميز وتفرّد لكل من الدور الإداري والدور القيادي يوضحه الجدول المرفق، وإن كان هذا لا ينفي كما ذكرنا ضرورة وأهمية إحداث تكامل وثيق بين كل من الدور الإداري والقيادي.²

جدول رقم (01): أوجه المقارنة بين الدور القيادي والدور الإداري

الرقم	المقارنة بين الدورين من حيث:	الدور القيادي	الدور الإداري
1	جوهر النشاط	جوهره التأثير الإيجابي في الآخرين	جوهره التدبير والإعداد والتقييم
2	طبيعة نشاط القائم بالدور	نشاط تفاعلي اجتماعي يستهدف التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين وتتسق جهودهم وتوجيههم وحثهم على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة.	نشاط ذهني يستهدف تحديد الغايات والأهداف المستقبلية، والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات الكفيلة بتحقيق هذه الغايات والأهداف المستقبلية، ومن ثم إعداد المنظمة لمواجهة المستقبل.
3	الزمن المخاطب	يتعامل مع الحاضر بصفة أساسية	أساساً يتعامل مع المستقبل للإعداد لمواجهته، ويتعامل مع الحاضر لتقييمه لخدمة المستقبل.
4	موضوع التخاطب	يتعامل مع الأفراد بصفة أساسية	يتعامل مع البيانات والمعلومات بصفة أساسية
5	قيم القائم بالدور	قيمه متوافقة مع قيم المرؤوسين حتى يستشعروا بانتمائهم له وينال ثقتهم ويؤثر فيهم. حيث يفضل أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه لكي يتقبلونه ويؤثر فيهم، ولكي يكون على وعي وإدراك بدوافعهم.	قيمه حيادية لأن جل تعامله مع بيانات ومعلومات، وعناصر ومتغيرات مادية وبشرية افتراضية. فلا يشترط أن تتوافق قيمه مع قيم مرؤوسيه، لأنه في الدور الإداري لا يخاطبهم وإن كان يفضل أن يتوفر فيه قيم أساسية بنفس الأهمية لكي تكون اختياراته وقراراته متوازنة.

1- Murray Hiebert, Bruce Klatt, **The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques**, McGraw-Hill Professional, 2001, P 05.

2 - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص48.



6	المسؤولية تجاه الغايات والأهداف والخطط والبرامج والسياسات والتنظيمات	مسؤوليته ودوره هو حث المرؤوسين على الاقتناع بها والعمل على تنفيذها.	مسؤوليته ودوره هو تحديدها وصياغتها.
7	المستوى الإداري الممارس للدور	يمارس غالبًا في المستويات الإشرافية (مستوى الإدارة المباشرة).	يمارس غالبًا في المستويات الإدارية العليا (مستوى الإدارة الإستراتيجية).
8	من حيث أخطاء القائم بالدور	يعاني منها المرؤوسون بالمقام الأول، ثم المنظمة ويظهر الخطأ بسرعة، لأنه يتعامل مباشرة مع مرؤوسيه في إطار موقفي أنني.	تعاني منها المنظمة في المقام الأول ثم الأفراد ويظهر الخطأ ببطء، لأنه يتعامل مع بيانات ومعلومات وفي إطار ظروف ومتغيرات مستقبلية افتراضية لا يمكن التحقق منها إلا عندما تصبح واقعا وحاضرا فيما بعد الزمن الذي أخطأ فيه.
9	من حيث سلطة القائم بالدور	سلطة غير رسمية في المقام الأول، مصدرها في الغالب الموقف والمرؤوسين وشخصية القائم بالدور.	سلطة رسمية ومقننة في المقام الأول، مصدرها في الغالب التشريعات والقوانين واللوائح والتنظيم الرسمي.

المصدر: عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص ص 48-49.

وعليه يمكن القول إن الدور الإداري:

1. لا يرتبط بممارسة التأثير القيادي على الأفراد، فهذا من قوام الدور القيادي.
2. ولا يرتبط بممارسة الأنشطة الوظيفية التخصصية المهنية، فهذه الأنشطة هي من قوام الدور المهني. إذن فلا يتبقى من الأنشطة الإدارية والمهنية في نطاق العمل التنظيمي سوى الأنشطة التخطيطية والتنظيمية والرقابية لتشكل قوام الدور الإداري، غير أنه على ضوء طبيعة كل من هذين الدورين ووفقاً لهذا التحليل (المعروض في الجدول السابق) يمكن أن نتبين بعداً آخر يتميز بالتكامل، أين يتم مزج الأدوار والمهارات والقدرات المطلوبة لكل مستوى من المستويات الإدارية، كالاتي:

1. أنه ما من مستوى من المستويات الإدارية الثلاث (مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة المباشرة)، إلا وهو يمارس الأدوار الإدارية والقيادية والمهنية (التخصصية) بدرجة أو بأخرى.

2. أن مدى أو قدرة الممارسة لكل دور من هذه الأدوار يختلف من مستوى إداري إلى آخر، وفي هذا الصدد، يمكن أن نتبين الآتي:

أ- أن الدور الإداري هو الدور المسيطر على نشاط مستوى الإدارة العليا، يليه الدور القيادي يليه الدور المهني، وذلك بناء على طبيعة هذه الأدوار وأهميتها النسبية لدى هذا المستوى، ومن ثم، فإنه من الضروري أن تتوافر المهارات التالية في شاغلي وظائف مستوى الإدارة العليا:



- أولاً المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية بدرجة أساسية.
 - يلي ذلك في الأهمية توافر المهارات والقدرات الإنسانية.
 - ثم أخيراً المهارات والقدرات الفنية/ التخصصية.
- ب- أن الدور الإداري والدور القيادي هما الدوران الغالبان على نشاط مستوى الإدارة الوسطى، بدرجات متقاربة يليهما الدور المهني؛ ومن ثم فإن عبد الشافي محمد أبو الفضل يرى ضرورة أن يتوافر في شاغلي هذا المستوى الإداري:
- المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية، وكذلك المهارات والقدرات الإنسانية.
 - ثم يليها القدرات والمهارات الفنية.
- ت- أن الدور القيادي هو الغالب على نشاط مستوى الإدارة الإشرافية يليه كل من الدور الإداري والدور المهني. وعليه وجب أن يتوافر في شاغلي هذا المستوى الإداري:
- المهارات والقدرات الإنسانية بالدرجة الأولى.
 - ثم يلي ذلك كل من المهارات والقدرات الذهنية والتنظيمية، والمهارات والقدرات الفنية التخصصية.¹

¹ - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مرجع سابق، ص 47- 51، بتصرف.



المبحث الثاني: أركان القيادة الإدارية ومصادرها

إن القيادة الناجحة والفاعلة تنطلق من ركائز صحيحة وتأتي من مصادر سليمة، إلى جانب ما تتسم به القيادة وكافة عناصرها من أهمية، ليبرز دورها في تطوير المنظمة وقدرتها على مواجهة التحديات التي قد تتعرض لها بدءاً بأفرادها (نقص الكفاءات، الصراع التنظيمي، الاعتراب الوظيفي..). وصولاً إلى بيئتها الخارجية من مساهمين، موردين، زبائن، منافسين.. وحتى الأنظمة السياسية والقانونية وغيرها؛ وفيما يلي من مطالب سنوضح أبرز أركان وعناصر القيادة الإدارية، إلى جانب مصادرها، وأهم مبادئها، لنقف ختاماً على أهمية القيادة الإدارية لكل من المنظمة الأفراد على حد سواء.

المطلب الأول: أركان وعناصر القيادة الإدارية

من مسلمات العمل القيادي توفر عناصر أساسية لاكتمال صورته، وهذا الأساس هو اشتراك قائد وتابعين له في تحقيق أهداف مشتركة، ولا يعني توفر صفات القيادة في شخص معين أنه أصبح قائداً، لأن القيادة بطبيعتها تحتاج لتابعين. كما أن وجود جماعة من الناس لا يعني وجود قائد، ولكن لا بد أن يكون هناك أيضاً هدف تسعى إليه هذه الجماعة. ومن هذا المنطلق فالقيادة قد تظهر نتيجة لظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف.¹

وإذا سلمنا أن القيادة هي من العلاقات التي تنتظم فيها هذه العناصر، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الباقية أمراً مضليلاً قد يكتفه اللبس والغموض في محاولة للفهم العميق للقيادة؛ إلا أن هذا لا يمنع من وضع الأطر الأكاديمية في محاولة لإلقاء الضوء على كل من هذه العناصر لإثرائه وتعميق طريقة تناولها وفهمها،² وفيما يلي عرض لهاته العناصر:

1. القائد:

وهو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها ويساعدها على تحقيق أهدافها، ويكون مرغوباً فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية.

2. جماعة:

وهي مجموعة من الأفراد لها طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة متجانسة في مشاعرهم وتوجهاتهم، تتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزءاً من المسؤولية وبإيمان وقناعة تامة.

1 - طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص52.

2 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص21.



3. القضية:

أو المهمة التي تعمل الجماعة من أجل إنجازها والنضال لصالح تحقيقها، سواء أكانت طويلة المدى أم قصيرة المدى، يتحمل فيها كل فرد جزءاً أو قدرًا معيناً من المسؤوليات، يتقبل فيها أداء هذه المهمة بإطار التضحية وفي ضوء التوجيهات، انطلاقاً من إيمانه بسياقات العمل والتنفيذ من قبل القائد.¹

4. الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، حيث أن له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه؛² فإن أي موقف يواجهه القائد يتطلب مسؤوليات ومهام مختلفة عن تلك التي يتطلبها موقف آخر، وفي هذا إشارة واضحة إلى أن ثمة تفاعل وصلة وثيقة بين القيادة والبيئة المحيطة (الموقف).³

5. التأثير:

وهو عملية توصيل القائد لأفكاره، وحصوله على الموافقة عليها وقبولها، وتحفيز التابعين لدعم وتطبيق الأفكار من خلال التغيير؛ فالتأثير هو جوهر عملية القيادة، وعندما يكون لدى الفرد مركز إداري، يكون لديه قوة أكبر للتأثير على الآخرين. ولكن التابعين أو المرؤوسين الفعالين أيضاً يؤثرون على الآخرين، فقدرة الفرد على التأثير على الآخرين (أي يحصل على ما يرغب فيه) يمكن أن يتم تتميتها ويتضمن التأثير كل من القوة، السياسة، والمساومة.⁴

1 - طارق عبد الحميد البري، مرجع سابق، ص 52.

2 - سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 194.

3 - أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 86.

4 - راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، مرجع سابق، ص 32.



المطلب الثاني: مصادر القيادة الإدارية

إن الصفات والخصائص والمهارات اللازم توافرها في قائد معين تتحدد بدرجة كبيرة في ضوء مطالب الموقف الاجتماعي الذي يمارس فيه دوره كقائد، وعلى ذلك ففي استعراضنا للمصادر العامة التي تبرز منها القيادة، يجب أن ندرك بوعي كامل أن كل موقف يتفرد بخصائصه وظروفه ويتضمن عددا من القوى التي يمكن أن تخفي أي تفسير للنماذج القيادية، وفيما يلي سنستعرض أهم مصادر القيادة:¹

1. الصفات الخاصة:

هذا المصدر تفرقه نظرية الصفات حيث تؤسس مفهوم القيادة على صفات وخصائص تتوافر في القائد، وأسفرت هذه النظرية إلى تحديد عدد من الصفات الشخصية مثل: الثبات - الرسوخ - البسالة - الإقدام - الجرأة... الخ، وقد أكدت دراسات عديدة على أهمية الذكاء كصفة هامة وضرورية من صفات القائد إلى جانب ما سبق ذكره.

2. التقاليد:

قد لا يتوافر في شخصية القائد صفات مما سبق ذكرها تؤهله للقيادة، ولكن التقاليد السائدة تمنحه القيادة والتي يقبلها أعضاء الجماعة بحكم العرف بينهم، فقد تكون الوراثة هي العامل الأساسي كما هو الحال في بعض المشروعات الكبيرة في الدول الغربية التي ما زالت فيها قيادة المشروع تورث للأبناء وأعضاء الأسرة بعد وفاة أو تنحي صاحب المشروع عنه. كما قد تكون الأقدمية سواء العمرية أو في الخدمة هي المؤهل للقيادة، وتشيع هذه الظاهرة بين أنظمة التوظيف في العديد من المشروعات الحكومية وحتى الخاصة.

3. القوى السحرية:

لقد شاع استخدام النظريتين التاليتين كمصادر للقيادة:

- نظرية الحتمية الثقافية، وبموجبها فإن الظروف والمواقف الاجتماعية هي التي تخلق القيادة.
 - أما النظرية الثانية فهي نظرية ترجع إلى حوالي منتصف القرن التاسع عشر، وقد نادى بها كارليل "Carlyle"، ومضمونها: أن القيادة هي عناية إلهية تبرز في أشخاص معينين وهبهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والجرأة.
- ولا زال البعض يؤمن بأن القيادة هي صفة فطرية وغامضة تتوافر لدى بعض الأشخاص، بينما يحرم منها البعض الآخر.

1 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 85-89.



4. المركز أو المكانة:

لكي يكون الشخص قائداً يجب أن يبلغ مكانة أو مركزاً في أذهان أعضاء المجموعة، ويصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد ويلعب دوراً هاماً في دعم قدراته القيادية في المستقبل.

5. الحاجات:

أثبتت الدراسات أن حاجة أو رغبة دافع القائد لأن يكون مسيطراً تجعل منه قائداً، وكذا الحاجة أو الرغبة المقابلة لها، وهي رغبة التابع في التنمية والخضوع، فمما لا شك فيه أن هناك أفراداً يرغبون في القيادة أكثر من غيرهم، هذه الرغبة هي العامل الرئيسي في تنمية السلوك القيادي الذي يشبع هذه الرغبة.

6. المهارات المحددة:

لا يمكننا الجزم بأن امتلاك الشخص لمهارات محددة يعتبر أساساً مقبولاً لاختيار القادة، لكن ما نود التركيز عليه في هذا المجال هو أن نماذج القيادة والتبعية التي تظهر في أي مجموعة، إنما تحدد بمدى توافر أو نقص المهارات القيادية واختيار القادة على أساس توافر مهارات القيادة، إنما يتيح الفرصة للتدريب عليها والإعداد لها.

ويضيف كل من جمال المرسي وثابت إدريس في كتابهما (السلوك التنظيمي، ص 554)، مصدراً مركباً ومهماً لمصادر القيادة التي سبق ذكرها وهو "القوة الوظيفية"، إذا اعتبرنا أن قوة المركز الوظيفي من العناصر التي تأخذ زمام المبادرة في إبراز القائد داخل المنظمة بما توفره له من قدرة على التأثير في سلوك الآخرين، والمستمدة كما أسلفنا من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد، وتنقسم القوة الوظيفية حسب المفهوم الذي أوردها إلى ثلاثة أنواع فرعية هي:¹

1. القوة الشرعية: وهي القوة المستمدة من وضعية القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبهذا المفهوم

فان جميع المديرين يمتلكون قوة شرعية في مواجهة مرؤوسيهم والتعامل معهم، إلا أن مجرد امتلاك هذه القوة لا يعني بالضرورة أن المدير أصبح قائداً.

2. قوة المكافأة: وتعني ببساطة القدرة على منح أو منع المكافآت، كالزيادة في الراتب أو الإطراء

والثناء، توصيات الترقية أو المهام الوظيفية الجذابة... الخ؛ والقائد الفعال لا يستخدم المكافآت كرشوة لإقناع العاملين بتنفيذ ما يريد، بل بدلا من ذلك، فإنها يجب أن تستخدم لتقدير السلوك المرغوب بعد أن تتم ممارسته بالفعل.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، ب.ط، 1997، ص 554-556، بتصريف.



3. قوة الإرغام أو الإجبار: وتعني القدرة على الحصول على امتثال العاملين للأوامر أو التعليمات عن طريق التهديد النفسي أو العاطفي أو المادي، ولقد كان العقاب المادي هو نمط التهديد المستخدم للحصول على طاعة المرؤوسين في الماضي، أما في العصر الحديث فإن قوة الإرغام أو الإكراه قد أصبحت مقصورة على التأنيب الشفهي أو الكتابي أو الغرامات أو التنزيل إلى درجات وظيفية أدنى أو حتى الطرد من الخدمة..؛ وبصفة عامة كلما تعددت وسائل العقاب المتاحة أمام المدير، وكلما زاد إدراك العاملين لأهميتها، زادت قوة الإرغام التي تقع تحت سيطرته، ما يزيد من كراهية المرؤوسين له ويقلل من احترامه في نظرهم.



المطلب الثالث: مبادئ القيادة الإدارية وأهميتها

بداية من الضروري أن نفهم في شكل نسقي، أن ما سيتم عرضه في المبحث اللاحق من أنماط ثلاثة أساسية للقيادة الإدارية، وما يتبعه من شرح لنوعي القيادة الرسمية وغير الرسمية، وما يتضمنه ذلك من فرز لأهم المصطلحات التي قد تتداخل مع مفهوم القيادة وما سيلي من عرض في هذا المطلب، هو محاولة نورد من خلالها في الفرع الأول من هذا المطلب صورة شمولية مبسطة للتطور الزمني الذي ضم الأنماط الثلاثة في أربع نماذج تمت ممارستها وتبنيها في كل حقبة زمنية، لنتدرج بعد ذلك إلى قواعد وأسس عامة للقيادة الإدارية بمنأى عن نوع النمط أو زمن النموذج الممارس فيه، ومنه إلى الفرع الثالث الذي سيبيّن لنا أكثر العوامل تأثيراً على الأسلوب القيادي، لنصل ختاماً إلى أهمية القيادة الإدارية، وذلك كالآتي:

الفرع الأول: التطور الزمني للنماذج القيادية الإدارية الأساسية

إن الأنماط القيادية الإدارية الثلاث التي سيتم عرضها في المبحث اللاحق، هي أنماط أتفق عليها كخطوط عريضة للممارسات القيادية بغض النظر عن المدخل التنظيري الذي يحللها، وإلى كم عنصر قد يقسمها، وأما ما سنستعرضه في هذا الفرع فهو نسق زمني يحتوي مجموع هاته الأنماط بتفاوت يبرزه النموذج القيادي المتبع في تلك الفترة الزمنية، والنماذج القيادية المبينة في الجدول التالي، تمثل أربع مجموعات واسعة من الأفكار، والتي وصفت بـ: الكلاسيكية، والمعاملاتية، بالإضافة إلى نموذج الرؤية ونموذج القيادة العضوية، والقصد من هذه النماذج التوضيحية الأربع هو إبراز أهم خصائص القيادة على طول الفترات الزمنية المدروسة، في محاولة لعرض طرح مدمج ما بين أبعاد عدة منها: الأنماط القيادية، الأساليب الإدارية، الخصائص القيادية؛ والجدول التالي يوضح ذلك بشيء من الاختصار والتبسيط:



جدول رقم (02): التطور الزمني لأهم النماذج القيادية

المرحلة الرئيسية خصائص القيادة	قبل السبعينات (النموذج الكلاسيكي)	من منتصف السبعينات إلى غاية الثمانينات (النموذج المعاملاتي)	من منتصف الثمانينات إلى غاية 2000 (نموذج الرؤية)	ما بعد 2000 (النموذج العضوي)
الأسس والقواعد	القائد يكون من خلال الاحترام و/أو التحكم والسيطرة.	<ul style="list-style-type: none"> أخذ الأتباع بعين الاعتبار والتأثير المتبادل. خلق بيئة مناسبة للإدارة. 	القائد يلهم الأتباع عاطفياً.	<ul style="list-style-type: none"> الشعور المتبادل بصنع القرارات من داخل الجماعة. قد يظهر قادة بشكل غير رسمي.
مصدر القوة	<ul style="list-style-type: none"> احترام القائد منبعه الخوف. الحصول على المكافآت وتجنب العقوبات. 	الحصول على المكافآت عن طريق المفاوضات والاتفاقيات.	<ul style="list-style-type: none"> الرؤية المشتركة. أهمية الكاريزما لدى القائد. النظرة الفردية. 	مشاركة المجموعة في القيم والعمليات، وتقرير المصير.
الرؤية	ليس ضروري على الأتباع الامتثال لرؤية القائد.	الرؤية ليست مهمة وقد تكون غير واضحة مطلقاً.	الرؤية مركزية؛ كما يمكن للأتباع المساهمة في رؤية القائد.	الرؤية تنبثق من الأفراد، وتستمد قوتها من ثقافتهم.

Source: Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Understanding Leadership: Paradigms and Cases**, SAGE publications, London, 2004, P 19.

إن النماذج القيادية الأربعة المقترحة هي إذن نماذج عامة وليست حصرية، يمكن تمييزها عن بعضها البعض، مع الاعتراف بعدم استبعاد أحدها للآخر، لأنها توفر دليلاً على المحاولة لتطوير الأفكار الكامنة وراء تفسير جوهر القيادة من فلسفة أو ممارسة انتشرت في تلك الحقبة الزمنية، ونستوضحها في الآتي: ¹

1. النموذج التقليدي-قبل 1970- يقوم على الأسلوب السلطوي للقائد في تعامله مع الأتباع، وامتثالهم لدرجات عالية من المراقبة إما احتراماً أو خوفاً من القائد. أما العملية القيادية فتتسم بالكلاسيكية والمركزية في التعامل، إذ لا تعتبر مشاركة الأتباع في عملية اتخاذ القرار أمراً ضرورياً.

¹- Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Op. Cit**, P 33- 34.



2. النموذج المعاملاتي (المشاركة) -1975 إلى 1980-: إن هذا النموذج القيادي يقوم على التأثير في الأتباع، ويركز عليهم لدرجة أن القائد يتفاوض معهم على اتفاقات، لتحقيق أهداف مختلفة المدى (قصير، متوسط، طويل) أو غير ذلك من النتائج الملموسة، والنموذج المعاملاتي عادة ما يعكس فلسفة الدور القيادي المستخدم لسلطة المكافأة والثواب، إلا أن التأثير المتبادل بين القادة والأتباع يمكن أن يحدث من خلال عملية الاتصال بشكل انسيابي.

3. نموذج الرؤية-1985 إلى 2000-: أو ما يعرف بنموذج القيادة الملهمة، التي تلهم أتباع القائد من خلال مشاهدته إلى المزيد من الإنجازات، وقد تمت الإشادة في الكثير من الأحيان إلى مثالية القيادة -النموذج-، وخاصة بالنسبة للقيادة التحويلية. ومع ذلك فإن النموذج المثالي عادة ما يركز بشدة على القائد البطل الذي يخلق ويساهم في إيجاد رؤية للأتباع مع تلبية الحاجات وتحريك الدوافع لديهم، بالإضافة إلى إيجاد عامل الالتزام والمشاركة من خلال خلق الحاجة لتحقيق هذه الرؤية.

4. النموذج العضوي-ما بعد 2000-: إن القيادة وفقاً لهذا النموذج ليست خاصة بشخص محدد وإنما تقع على عاتق كل الأفراد، وبالرغم من أن الأفراد قد يتولون الأدوار القيادية لغرض معين، إلا أن هذا النموذج يبرز العملية القيادية من خلال نطاق التواصل الواسع بين أفراد المنظمة الواحدة لمواكبة الظروف المتغيرة استناداً إلى الاتصالات القيادية، وغالباً ما يهدف هذا إلى إيجاد شعور بأهمية تبادل القرارات بين الأعضاء، لخلق وتبادل الرؤية والقيم وإيجاد نسق متكامل من العمليات داخل المنظمة، فالقائد وفقاً للنموذج العضوي لم يعد شخصية محورية بل أصبحت المجموعة كلها بدلاً عنه، وهو أمر بالغ الأهمية إذ يمكن تحديد من ينبغي أن يكون قائداً وفق مجموعة من الآراء، فالعملية القيادية وفق هذا المنظور تقوم على جزء كبير من المشاركة في الرؤية والقيم الأساسية، والاتصالات واسعة النطاق والتنسيق ودعم المنظمة والعمليات داخل المنظمة.

وبما أن القيادة كما تبين لنا مما سبق، تدور حول ثلاث حلقات رئيسية وهي: الحاجة إلى إنجاز الأهداف والمهام، الحاجة إلى تماسك الأفراد في مجموعة عمل فعالة، والحاجة إلى تلبية احتياجات الأفراد الإنسانية، والتوفيق بين ذلك كله حسب ظروف المجتمع أو بيئة التنظيم، فعلى القائد أن ينمي قيماً سابقة كالإخاء والتناصح، وأن يطور أهداف جديدة بين هذه الحلقات بحيث تصبح هذه المبادئ هي المحرك الحيوي لجماعة العمل بكاملها، مثل: وضع مواصفات عالية للأداء أو روح عمل جماعية... الخ. وبموجب هاته المهمة والتي تقتضي على القائد خلق التوازن بين هاته الحلقات، فإن عليه ما يلي:¹

¹ - عبد العزيز محمد الملاذنة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 70-72.



1. **وضع الأهداف:** تحديد المهام التي من أجلها وجد التنظيم، ورسالة التنظيم ومن ثم الأهداف البعيدة والقصيرة المدى.
 2. **التخطيط ووضع السياسات:** وضع الخطط الممكنة والمناسبة لتحقيق الأهداف، والسياسات التي تؤدي لتنفيذ هذه الخطط.
 3. **نقل الأهداف والمهام والخطوات إلى مجموعات العمل (التوجيه):** شرح وتوضيح وتعريف الأهداف والمهام والخطط لمجموعات العمل والحصول على تأييدهم ودعمهم لإنجازها، وتوجيههم لتحسين أدائهم.
 4. **الرقابة والمتابعة:** وضع سياسات وأنظمة الرقابة الفعالة للتأكد من سير التخطيط وتطبيق الخطط كما رسمت له.
 5. **التقييم:** وضع وسائل المراجعة والمتابعة للتطوير والتحسين.
 6. **اتخاذ القرارات:** اتخاذ القرارات بالمشاركة والدراسة والتحليل مع احتساب كلفة الوقت والتكاليف الأخرى، وأخذ ردود الفعل في الحسبان، وكذلك الأخذ بالاعتبار الأوضاع التنظيمية وقدرات الأفراد والقيم والأعراف والتقاليد المتبعة في التنظيم والمجتمع.
- ولإنجاز هذه المهام الست بفعالية يتطلب من القائد:
- أ- إدراك الأوضاع التنظيمية والسائدة بين الأفراد في التنظيم، وإدراك ما سينتج عن قراراته على ضوء هذه الأوضاع.
 - ب- تفهم احتياجات التنظيم والأفراد والأهداف أو المهام المطلوب إنجازها، والأعراف القوية السائدة في المجتمع.
 - ت- توفر المهارات والقدرات (العلم والمعرفة والمهارة) لدى القائد والعاملين للقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية على ضوء المهام التي يحددها القائد.



الفرع الثاني: قواعد وأسس القيادة الإدارية

هناك العديد من القواعد الأساسية التي ينبغي للقائد الإداري التعامل معها لتحقيق أفضل النتائج، ومن بين هذه القواعد ما يحدده عبد العزيز الملائكة فيما يلي:¹

1. وضع الأهداف والبرامج العملية:

ينبغي للقائد أن تكون لديه القدرة على وضع الأهداف الممكن الوصول إليها بالموارد المتاحة قدر الإمكان مع جعل هذه الأهداف مقبولة ومرغوباً فيها من قبل الأفراد والمجموعات في التنظيم؛ بتوصيلها لهم بأساليب الإقناع والإحساس بأهميتها، يلي ذلك وضع البرامج (طويلة، متوسطة وقصيرة المدى)، لتحقيق هذه الأهداف شريطة أن تكون هذه البرامج في مستوى الجميع.

2. الأوامر وتنظيم العمل:

على القائد الإداري أن يدرك كيفية إعطاء الأوامر والتي من خلالها يتم تنفيذ القرارات، وما هي آثارها على الأفراد والمجموعات، وذلك بالإلمام بكيفية تنظيم العمل والمسؤوليات وتسيير العلاقات، لتلافي تضارب المهام والمصالح والازدواجية في الصلاحيات والسلطات.

3. الاتصال المقنع والفعال:

القائد الفعال لا يعتمد على السلطة لإيصال الأوامر وتنفيذ البرامج، ولكن يعتمد على الأسلوب المقنع والذي من خلاله يلتزم الجميع بالسير نحو تحقيق الأهداف، فالإقناع والاتصال الفعال يخلق في المجموعة الولاء للقائد ومن ثم منحه القوة اللازمة لقيادة المجموعة؛ فمثل هذا الاتصال يجعل الأفراد مدركين لمضامين وأهداف رسالة القائد. وذلك يتطلب من القائد أن يكون مدركاً بالمقابل لحاجيات العاملين كأفراد ومجموعات وما هي احتياجات المنظمة التي يقودها.

4. التأكيد على دور الأفراد في تحقيق الأهداف:

القيادي الناجح هو الذي يستطيع توظيف الأهداف والمبادئ والمصالح المشتركة التي يجتمع الأفراد عليها، مثل الاستقرار في العمل واحترام الآخرين وتقدير مجهود العاملين... الخ، لجمع العاملين معاً بغية خدمة أهداف المنظمة، وهو ما يدفع الأفراد لمنحه ثقتهم والاعتماد عليه لقيادتهم.

5. التوقع الصحيح لمتطلبات الأفراد وحوافزهم:

إن العاملين لديهم العديد من المتطلبات والحوافز التي تدفعهم للعمل والمثابرة والقيادي الناجح هو الذي يدركها ويتوقعها وفق ثلاث محاور رئيسية:

- أن الجهد يوازي الحوافز.
- أن العاملين لديهم القدرة على الإنجاز (المهارات والخبرة).
- أن العمل المطلوب يستحق العناء ويعود على الجميع بالمنفعة المتوقعة.

¹ - عبد العزيز محمد ملائكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، مرجع سابق، ص 56-58.



6. التصرفات والأدوار حسب المتطلبات:

ينبغي للقائد التصرف بدور إيجابي مع العاملين وأن يقوم بدوره كما ينبغي ووفقاً للحالات والظروف المختلفة، بالتجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاماً نصياً وحرافياً، ليس المهم التنفيذ بالطريقة الأصح ولكن الأهم تنفيذ الأمر الصحيح. ويضيف محمد حسين العجمي على هاته القواعد أموراً أخرى تزيد من نجاح القائد وفعاليتها، لعل من أهمها، وجوب:¹

1. مراعاة مستوى الجماعة: فيتعرف القائد على حاجات الجماعة وميولها ومشكلاتها، ويوجهها في اتجاهات ذات قيمة كبيرة.
2. قبول المقترحات والمشروعات الإنشائية: فالقائد الناجح يكون ديمقراطياً مع جماعته، يقبل المقترحات والآراء والمشروعات الإنشائية من أفراد جماعته، ويشكل لجاناً من بين أفراد الجماعة لدراستها ويشجع على الابتكار والتجديد، ويساعد على بث الحماسة في الجماعة، ورفع الرغبة في الإنتاج.
3. العمل على تنظيم الجماعة المفككة: على القائد أن يقوم بتنظيم جماعته تنظيمياً يؤدي إلى تماسكها، ويشعرها بأهداف محددة ترغب في تحقيقها، ويشكرهم في هذا التنظيم حتى يتحمسوا له ويعملوا بمقتضاه بكل دقة.

¹ - محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 52-53.



الفرع الثالث: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد وأخرى المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة، وفيما يلي توضيح لكل منها:¹

أ- العوامل التي تخص القائد:

- ✓ إن من الأمور التي على أي قائد أن يأخذها بالاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين، ومدى تحملهم المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف.
- ✓ القيم التي يؤمن بها القائد إذ منهم من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم، وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- ✓ وأخيراً يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في إتباعها؛ فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من أعماله.

ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

قد تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرار الإداري، فقد يميل البعض إلى الاستقلال ويميل البعض الآخر إلى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرار. وفوق كل هذا وذلك فقد يتباين البعض في تحملهم المسؤولية.

ت- ظروف البيئة:

ويقصد بذلك بيئة العمل عموماً وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها خصوصاً، فهي ذات أثر كبير في إتباع النمط القيادي، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي وإلا واجه كثيراً من المتاعب والصعاب، وإلى جانب بيئة العمل أو المنظمة هنالك موقع المنظمة الجغرافي؛ إذ أن بعد المنظمة أو كبر حجمها أيضاً يلزم القائد الإداري بتفويض جزء من صلاحياته والسماح بدرجة من المشاركة من قبل المرؤوسين وما دمنا نتكلم عن البيئة والمنظمة، فإن نوع الجماعة يمثل عاملاً مهماً في إتباع النمط القيادي - كما أسلفنا الذكر في العنصر السابق -.

ث- الموقف:

يؤثر الوقف على نوع الأسلوب المتبع في القيادة فإن المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة وخاصة إن كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين.

ج- الضغوط الزمنية:

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دوراً في ميل القائد إلى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لمشاركة المرؤوسين.

1 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص ص 82- 83



الفرع الرابع: أهمية القيادة الإدارية

لقد أبان كل من وارن بنيس وبيرت نانوس (Warren Bennis & Burt Nanus) أهمية القيادة الإدارية في قولهم: "إن الأعمال التي تعاني من رأسمال صغير يمكنها الاقتراض، والأعمال التي تعاني من موقع ضعيف يمكنها الانتقال، أما الأعمال التي تفتقر إلى القيادة فإن إمكانية بقائها ضئيلة جداً".¹ كما ذهب كثير من رجال الفكر الإداري أيضاً، إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها؛² وفيما يلي محاولة لتحديد أبرز نقاط أهمية القيادة الإدارية:³

❖ لا يمكن وضع تصميم كامل وشامل وواضح للمنظمة وأهدافها التنظيمية، كذلك الحال عند إعداد السياسات ووضع التعليمات والأنظمة وتطبيقها في الواقع العملي، إلا بوجود قيادة فعالة تعالج هذه الثغرات عند التطبيق.

❖ لأن المنظمة لا تستطيع التكيف مع البيئة المحيطة بها بسبب ما تشهده اليوم من تطورات وتغيرات سريعة، فإنها تتعرض للمصاعب وأحياناً إلى الفشل والزوال وهنا يبرز دور القيادة لجعل المنظمة تستجيب لهذه التغيرات من حولها.

❖ وكما أن للبيئة الخارجية أثر على المنظمة تستوجب التغيير والتكيف، فإن للبيئة الداخلية للمنظمة دور في إحداث التغيير والتطوير فيها، وهذا يتطلب زيادة في الأنشطة والوظائف الأمر الذي يستدعي التعديل في بناء المنظمة. بالإضافة إلى اتخاذ عدد من الإجراءات بهدف زيادة التنسيق وإحداث التوازن بين فروع ووحدات المنظمة، مما يستدعي وجود قيادة فاعلة للقيام بذلك.

❖ يعتبر العامل البشري كعامل من عوامل الحاجة إلى وجود القيادة في المنظمة، فلكل فرد دوافعه وميوله واتجاهاته واهتماماته التي تتفاوت فيما بينهم؛ كما أن انتساب الفرد لجماعة قد يتطلب منه أمور قد تتعارض مع أهداف المنظمة. هذه الأمور تنعكس على سلوك العاملين مما يتطلب اتخاذ الإجراءات المناسبة من قبل قيادة فاعلة لمواجهة ذلك وإيجاد التعاون في سبيل تحقيق الأهداف.

¹ - Edwin A. Locke, **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**, Lexington Books, U.S.A, 1999, P 01.

² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 113.

³ - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 143، 144. (بتصرف)



وقد حاول محمد العجمي إضافة إلى ما سبق، أن يعدد الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى وجود القائد، حيث ذكر منها:¹

- أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.
- التأثير الايجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.
- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- يستطيع القائد التغيير نحو الأفضل بتطبيق ما لديه من أفكار وأساليب عمل جديدة.

¹ - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 196.

المبحث الثالث: المداخل المفسرة للقيادة الإدارية للمنظمات

كما هو الشأن في الاختلاف والتباين حول تحديد مفهوم القيادة بين الباحثين وعلماء ومفكري هذا المجال، نجد ذات الاختلاف ينطبق على عدم وجود نظرية شاملة وجامعة في هذا الحقل حظيت بتأييد الحد الأدنى من آراء المعنيين بالفكر الإداري، ويرجع سبب ذلك إلى أن كل تناول لهذا الجانب ينطلق من منطلقات مقرونة بالزمان والمكان وما يتعلق بالفكر الذي يحمله منظورها، بل ونجد أن نظريات القيادة والإدارة المعاصرة ذات صبغة غربية منشأها المجتمعات الصناعية المتقدمة وأن مجالات تطبيقها تبقى في حيز تلك المجتمعات، في حين أننا نتعاشق في هذه المعمورة بوجود مجتمعات نامية موزعة في كثير من المناطق الأهلة بالسكان، سواء أكان هذا في غرب الكرة الأرضية كأمرিকা اللاتينية أو وسطها وشرقها كالقارة الأفريقية والآسيوية، وكما يبدو لم تعر تلك النظريات اهتماما لهذه المجتمعات النامية ولم يجر تقييم لظروفها الخاصة، بحيث تؤخذ في الحسبان في سياق أبعاد النظرية الإدارية إلا بصفة هامشية، أين تطرق بعض المفكرين أمثال "فرد رجز" و "لوشيان باي" و "فيريل هيدي" و "جوزيف ليماليورا" في عرض عام للعملية الإدارية في المجتمعات النامية.

ومن هذا المنظور فإننا سنستعرض أهم المداخل المفسرة للقيادة الإدارية حسب التسلسل الزمني لها في أغلب الأحيان، كما سيتضمن المدخل التفسيري عنصر القاسم المشترك للنظريات الذي قد يتجاوز عامل الزمن أحيانا أخرى.

المطلب الأول: مدخل السمات والصفات القيادية

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك، فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية.¹ وفيما يلي عرض توضيحي لأهم نظرياته ضمن المطلبين الأول والثاني، مع إدراج أهم ما وجه من انتقادات لهذا المدخل ضمن الفروع المرافقة لكل مطلب على الترتيب.

1 - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996، ص 16.



الفرع الأول: نظرية الرجل العظيم

أولاً: تقديم نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص وأهمية كل منها، وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها: ¹

▪ **نظرية الأمير (The Prince Theory):** والتي وضعها المفكر الفيلسوف نيكولاس مكيافيلي، وحاول من خلال كتابه الأمير أن يبرز أن مفهوم قوة وقدرة القادة تكمن في فهمهم للأوضاع الاجتماعية والتلاعب بها أثناء ممارسة القيادة، باعتبار البراعة مفتاحها الأساسي وأحد صفات القائد الرئيسية. ²

▪ **نظرية البطل (The Hero Theory):** طوماس كرلايل.

▪ **نظرية الرجل المتميز (The Superman Theory):** فريديريك نيتشه. ³

وقد سادت نظرية "الرجل العظيم" الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي، ⁴ حيث بنى دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة موروثة وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه، ⁵ حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"، وتعتبر الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها هاته النظرية انعكاساً لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة في المجتمع الغربي، واستمدت منها مغزاها وحققتها، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها "الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة"، وقيل كذلك - على حد تعبير بتروللو (Petrullo) - إن نظرية القيادة قد بدأت مسيرتها من "نظرية الرجل العظيم". ⁶

ويعتبر فرنسيس جالتون (Galton) من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه، من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءً من البحث الذي قدمه وودز (Woods) في عام 1913، أين تناول فيه الظروف القيادية لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشرة قرون، ⁷ ومروراً بطوماس كارلايل (Thomas Carlyle) الذي أصر في مسانده لنظرية الرجل العظيم في

1 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 52-53.

2- John Antonakis, and others, **The nature of leadership**, Sage Publications, USA, 2004, P 101-102.

3- Mostafa Rejai, Kay Phillips, **Leaders and leadership: an appraisal of theory and research**, Includes bibliographical references and index, Britch, 1997, P01.

4- Stogdill R. M, **Personal Factors Associated with leadership: A Survey of the Literature**, Journal of Psychology, 1964, P 154.

5 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 29.

6 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 310-311.

7 - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 16-17.



القيادة بأن أكبر تقدم للبشرية هو إنجاز أفراد أو أناس استثنائيين (عظماء)¹، وانتهاء بجينجز (Jennings) الذي قام في عام 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له؛ وعلى ضوء ما سبق نستطيع القول إن هذه النظرية، قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال القرن الماضي.²

ثانياً: مآخذ نظرية الرجل العظيم

على الرغم من أن هذه النظرية قد وجدت قبولا كبيراً من جانب الباحثين القدامى نظراً لتطابقها إلى حد بعيد مع ما كشفتته بعض التجارب العملية، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه إليها أهمها ما يلي:
أ. فشلها في الاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الإدارية المختلفة، والتي تشكل الشخصية القيادية الناجحة.

ب. عدم توصل علماء الاجتماع إلى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة يمكن الاعتماد عليها في التصميم، ولعل ذلك يرجع إلى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية الخاصة والمشاركة في هؤلاء القادة.

ويضيف على ذلك العالم جولدنر (Jouldner) أن قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم فيها وغير المهم، فضلاً عن أن الأبحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر، وتلك الضرورية لدعم شخصية هذا القائد، كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الإنساني فقط، ولا تقوم بتحليلها.³

¹ - Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Centre Publication Universitaire, 2004, P157.

² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص ص 52-53.
³ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 80.



الفرع الثاني: نظرية سمات القائد

أولاً: تقديم نظرية سمات القائد

نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس، والتي تؤكد أهمية التعلم والتجربة، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية من نظرية الرجل العظيم، افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة، أطلق عليها اسم: "نظرية السمات"، والتي اعتمدت السمات معياراً لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين.

وتدور فلسفة هذه النظرية حول النظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها، ومن هذا المنطلق يصبح ممكناً التعرف على الأسلوب القيادي الفعال والتنبؤ به من خلال تعريف السمات التي يتميز بها القادة؛¹ إلا أننا لا نجد اتفاقاً بين الباحثين والممارسين بخصوص نوع تلك السمات اللازمة للقيادة، وقد شهدت فترة الأربعينات والخمسينات من القرن الماضي العديد من الدراسات المتباينة،² وكان على رأسها هؤلاء العلماء: تيد، وبرنارد، وشيل. وكانت أهم آراء بعض العلماء، في نظرية السمات، على النحو الآتي:

أ. أوردواي تيد³ Ordway Tead: عُرف هذا العالم بكتاباته المستفيضة في موضوع القيادة، وقد نشر قائمة بعشر صفات، يراها لازمة للقيادة، وهي:

- | | |
|--------------------------------|---|
| Physical and Nervous Energy | (1) الطاقة الجسدية والعصبية |
| A Sense of Purpose & Direction | (2) المعرفة بالهدف، والسبيل نحو تحقيقه. |
| Enthusiasm | (3) الحماسة. |
| Friendliness | (4) الود والمحبة. |
| Integrity | (5) الاستقامة. |
| Technical Mastery | (6) التحلي بالإدراك الفني. |
| Decisiveness | (7) الحزم. |
| Intelligence | (8) الذكاء. |
| Teaching Skill | (9) المهارة التعليمية. |
| Faith | (10) الإيمان. |

ويرى تيد أن هذه السمات العشر، على الرغم من أنها استتبقت نتيجة للدراسات المستفيضة، فليس من الضروري أن تكون متوافرة في موقف قيادي خاص؛ على أن كل من يمتلك هذه الصفات، يكون بالتأكيد قائداً مثالياً.

1 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 30.

2 - أندرو سيز لاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث العربية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ب.س، ص 292.

3 - تيد أوردواي، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ب.ط، 1965، ص 74.



ب. تشستر بارنارد **Chester I. Barnard**: يؤكد تشستر بارنارد، على أن للقيادة جانبين:

1. الجانب الأول هو: التفوق الشخصي (Individual Superiority)، في الإلمام بالفنون القيادية، التي تُعدُّ من متطلبات القيادة (Leadership Techniques)، والتي ينبغي أن يتوافر فيها: القدرة الجسدية الخارقة . المهارة . التكنولوجيا . الإدراك الحسي (Perceptio) . المعرفة . الذاكرة . القدرة على التصور (Imagination)، وهو يرى أن كل من تتوافر فيه هذه الصفات، يكون قادراً على قيادة مرؤوسيه.

2. الجانب الثاني: ويتضمن التفوق الشخصي، في التحلي بالعزم والتصميم (Determination)، والمثابرة والإصرار (Persistence)، والقدرة على الاحتمال (Endurance)، والشجاعة (Courage).

ولم يوضح تشستر بارنارد، في كتاباته، أنه يعني شخصية مثالية بعينها. كما أنه يدخل الجانب الثاني في نطاق مفهومه للمسؤولية، ولم يوضح كذلك، كيفية الاستعانة بالصفات التي ذكرها، في توضيح مفهوم القدرة القيادية.

ج. اروين هـ. شل **Erwin H. Schell**: يرى اروين شل، أنه لا توجد حاجة لتعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح، لأن مثل هذا التعداد عديم الجدوى. غير أنه يعود ويقرر، أن هناك سمات شخصية ينبغي توافرها، منها الاهتمام بالناس وحبهم، وقوة الشخصية، واتجاه العقل نحو السلوك العلمي. ويرى شل أن عدم توافر هذه الصفات، يترتب عليه . بالضرورة . الإضعاف الشديد لفرص النجاح.

د. شارلز برد **Charles Bird**: في عام 1940م، قدّم شارلز برد، بحثاً حول أهم الصفات القيادية، وحصل فيها على عشرين قائمة، تحتوي كل منها على مجموعة من الصفات أبرزها: الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشهامة، المبادرة، الإرادة، الذكاء، النزاهة، الثقة بالنفس... الخ.

هـ. ستوجديل **R. M. Stogdill**: أجرى دراسة على مجموعة من القياديين، ووجد أن هناك ارتباطاً مباشراً بين الصفات والقيادة الفعالة، وخلص من دراسته وتجاربه، أن هناك 40 صفة موزعة كالاتي:

✓ 5 صفات جسمانية: مثل الشكل، الطول، الحيوية.

✓ 4 صفات قدرة وذكاء.

✓ 16 صفة شخصية: مثل القدرة على التكيف، التعاطف، الثقة بالنفس.

✓ 6 خصائص في العمل: مثل الإنجاز، المثابرة، المبادرة...

✓ 9 خصائص اجتماعية: مثل التعاون . القدرة الإدارية.

و. وليام كورنيل **W. Cornell**: حدد وليام كورنيل السمات اللازمة للقائد الناجح، على النحو التالي:

1. مهارته الإنسانية في سلوكه، وعلاقاته مع مرؤوسيه.

2. ثقته في نفسه، وقدرته على الإنجاز.



3. قدرته على تنمية الأفراد، وما يتطلبه ذلك من معرفته لمرؤوسيه، وقدراتهم وطاقاتهم وإمكانية تدريبهم وتطويرهم.
 4. حذقه في الاستفادة من كافة إمكانيات التنظيم.
 5. إيمانه بقيمة العمل الجماعي، وتطبيقه عملياً.
 6. قدرته على الحكم الصائب على الأمور.
 7. ضبط النفس.
 8. الاستقامة والأمانة.
 9. القدرة على التنسيق بين النشاطات المختلفة، التي تتم داخل التنظيم.
 10. مهارته في الرقابة على التكاليف.
 11. حرصه على استخدام أدوات الرقابة المساعدة، كالموازنة واللجان والمؤتمرات ونظام الاقتراحات والتقارير.
- ز. هيربرت تون **H. Tone**: يرى هيربرت تون، أن القائد يجب أن تتوفر فيه السمات التالية:
1. الحيوية، والنشاط اللازم لإدارة العمل.
 2. القدرة على التعرف على المشكلات ومواجهتها.
 3. القدرة على مواجهة الأزمات بنشاط وحزم.
 4. القدرة على أداء واجبات وظيفته، وعلى تحمل مسؤولياتها.
 5. عدم التردد والثبات، حتى يعرف المرؤوسون الأمر المطلوب منهم عمله، وما هم منهيون عنه.
 6. تفهم حاجات الآخرين ومشاعرهم، وتقبل الفوارق الشخصية بينهم وتقديرها.
 7. أن يُشعر المرؤوسين بأهميتهم، فلا يقلل من شأنهم، ولا يعاملهم بكبرياء.
 8. الولاء؛ فلا يتجاهل ولا ينتقد علناً أوامر رؤسائه ويساعد مرؤوسيه عند الحاجة.
- ح. جينكنز **W. O. Jenkins**: أجرى جينكنز بحثاً آخر حول هذا الموضوع، شمل قطاعات متعددة من الأشخاص، ممثلين للقطاع العسكري، رجال الأعمال، الأطباء، المهندسين والمحامين. وقد استنتج جينكنز، بعد ذلك أنه ليست هناك صفات محددة، تحدد مفهوم القيادة.
- ط. برنارد باس **Bernard Bass**: تعتبر دراسة باس من أحدث الدراسات للسمات القيادية (1990)، حيث يقترح ثلاث مجموعات من السمات تتمثل في:¹
1. الحيوية: أي أن يكون القائد مفعماً بالطاقة ويعرف كيف يفرض نفسه عن طريق الاتصال بالآخرين للتأثير فيهم وإقناعهم.
 2. الذكاء والكفاءة: حيث يتمتع بالحدس بفضل المعلومات والخبرة التي يملكها من دون أن يتهور أو يتعجل، حيث إنه يعرف كيف يعيد التفكير في المشكلات إذا كان ذلك ضرورياً وبسرعة.

¹- Cl. Le Boyer et autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, Edition organisation, Paris, 2001, P 332.



3. الكفاءة الاجتماعية: وهي قدرة الاتصال وتنمية العلاقات مع الآخرين والتفاهم معهم، وإدارة الصراعات والاستجابة بطريقة ملائمة للأوضاع الجديدة، وكذلك الفهم الجيد لحاجات الجماعة وإشباعها.

ثانياً: مآخذ نظرية سمات القائد

بالرغم من الإسهامات البارزة في مجالي البحوث القيادية والإدارية، إلا أن نظرية السمات تعرضت للانتقادات التالية:¹

1. معظم البحوث والدراسات التي ركزت على العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، فشلت في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.
 2. أن الكثير من السمات التي افترضت هاته النظرية وأنصارها تواجدتها في القادة، هي متوفرة في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، القدرات الجسمية، الحماسة، العزم، الطموح، العدل.. الخ، وتوافر هاته السمات في شخصية فرد ما يجعله قائداً وناجحاً، هو أمر لا يمكن التسليم به.
 3. لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على قائمة محددة من السمات.
 4. كما أن القول المنادي بضرورة تتوافر كل السمات القيادية التي تم التطرق لها في الفرد حتى يصبح قائداً، يجعلها نظرية غير واقعية.
 5. تجاهلها للطبيعة الموقفية للعملية القيادية، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة، فرغم اهتمامها بالسمات إلا أن إهمالها للموقف القيادي أفقدها بعداً هاماً وهو الموقف القيادي، حيث أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.
- والخلاصة هي أن الأبحاث السابقة لم تتفق بنتائجها على صفات وسمات محددة تميز القادة عن غيرهم، وفشلت في التمييز بين الصفات القيادية المهمة وغير المهمة؛ ولكن استنتجت شيئاً إيجابياً واحداً وهو وصف هذه السمات والصفات القيادية، ولكنها عجزت عن التنبؤ وتمييز القادة عن غيرهم، هذه الخلاصة حولت الدراسات من البحث في الصفات إلى البحث في سلوك القادة.²
- بصفة عامة يتبين من خلال عرض الدراسات التي ركزت على الصفات القيادية والسمات الشخصية عدم جدوى التركيز على سمات شخصية معينة قد تميز قائداً عن آخر، فالجدير بالتحديد أولاً هو ظروف الموقف، ثم بعد ذلك، يتم تحديد نمط السمات الشخصية التي تناسب الموقف، فلا يوجد إذن سمات مثالية مطلقة للقادة ولا معيار محدد للصفات، لكن يختلف القادة باختلاف المواقف، وعلى هذا فلا يمكن الفصل بين متغيرات خصائص وشخصية القائد ومتغيرات الموقف.
- لكن ليس معنى هذا أن نتجاهل ما ساهمت به هذه الدراسات، فأهمية نتائجها تتجلى وتعتبر أكثر جدوى عندما ترتبط بما تتطلبه المواقف المختلفة.³

1 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 85-86.
 2 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الثالثة، 2000، ص 15.
 3 - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب.ط، 2001، ص 260، بتصرف.



المطلب الثاني: المدخل السلوكي في القيادة

كما أشرنا فيما سبق فإن النتائج التي أجريت حول سمات القائد لم تسفر عن التمييز بين القائد الفعال وغير الفعال أو إلى معرفة السبب الرئيسي للقيادة الفعالة، وتأسيساً على ذلك فقد انتقل الاهتمام في الأبحاث والدراسات إلى التركيز على سلوك القائد، وبذلك ظهر اتجاه جديد أطلق عليه المدخل السلوكي امتدت نظرياته من نهاية الأربعينات إلى أوائل الستينات.

ركز هذا المدخل على دراسة سلوك القائد وتحليله في أثناء قيامه بالعمل القيادي وتحليل آثاره في فاعلية الجماعة والمنظمة، فالمهم هنا ليس الخصال أو السمات التي يتمتع بها القائد بقدر ما هو نوع السلوك الذي يسلكه، فالتأكيد هنا مُنصب على الطريقة التي يمارس فيها القائد تأثيره.

ويرى دعاة هذا المدخل وأنصار نظرياته أن الذي يجعل الشخص قائداً بالمعنى العلمي، هو تحقيق التوازن ما بين تحقيق أهداف المنظمة المحددة من جهة، وإشباع رغبات أعضاء الجماعة من جهة أخرى، وبقدر ما يستطيع القائد تحقيق هذين الهدفين بقدر ما يكون قد استطاع أن يحقق مهمته في العمل القيادي بنجاح.¹

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل السلوكي في القيادة

لقد حاولت العديد من الدراسات والأبحاث أن تحدد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكيات التي يظهرها أثناء عملية القيادة، ومنها من عنيت باستنباط بعض السلوكيات القيادية، فعلى سبيل المثال وضح ووفورد (Wofford, 1967-1970) خمس عوامل من الخصائص الإدارية للسلوكيات القيادية:

1. عامل سلوكيات التنظيم وإنجاز المجموعة: ويُعنى ذلك بحسن ودقة التخطيط والتنظيم والرقابة من قبل المدير (القائد).

2. عامل السلوكيات التعزيزية: ويشير إلى استخدام القائد للقوة والضغط لإجبار المرؤوسين لإطاعته.

3. عامل السلوكيات الديناميكية والانجاز: ويشتمل على الهجومية ووضع الأهداف المحددة.

4. عامل الحفاظ على العلاقات بين الأشخاص: ويشير هذا العامل إلى سلوك القائد الذي يتميز بالتفاعل الشخصي.

5. عامل سلوكيات الحماية والأمن: ويشير إلى الشعور غير المستقر.

وهناك دراسات أخرى عزلت عن طريق ملاحظة سلوكيات القائد الحقيقية نوعين من السلوكيات، هي:

أ. العاطفة الاجتماعية: وهي عبارة عن سلوك تعبيرية.

ب. سلوك العمل: وهو عبارة عن سلوك وسيلي.

1 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 32.



وكانت هناك أيضا محاولة من مان (Mann,1965) لدراسة سلوكيات القائد، حيث طور ما أسماه بمزيج المهارات، حيث بيّن أن سلوك القائد يشمل ثلاث مجموعات مختلفة من المهارات، وهي:

- ✓ المهارات التقنية، مثل هيكله العمل وإتمام مهامه.
 - ✓ مهارات العلاقات الإنسانية، وهي السلوكيات التي تنظم العلاقات بين الأشخاص والتفاعل فيما بينهم.
 - ✓ المهارات الإدارية مثل التنظيم والتخطيط، ومن الملاحظ أن هذا المزيج من المهارات يركز على العناصر الأساسية الثلاثة في المنظمات وهي: العمل، الأفراد والمنظمة.¹
- وبالإضافة إلى ما سبق من عرض للبحوث التي كونت في مجموعها جزءاً رئيسياً من المدخل السلوكي، سنستعرض بنوع من التفصيل والشرح مجموعة من الدراسات المحورية في هذا المدخل، وهي:

- دراسة جامعة أيوا.
- دراسة جامعة ميتشجان.
- دراسة جامعة أوهايو.
- الشبكة الإدارية لبليك وموتون.
- نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل.
- دراسة بورز وسيشور.

أولاً: دراسة جامعة أيوا Iowa (نظرية أنماط البعد الواحد)

لقد قام بهذه الدراسة كل من رالف ليبب (R. Lippitt)، رونالد وايت (R. White)، وكورت لوين (K. Luwin) في عام 1938، وتهدف إلى تحليل الآثار المتمثلة في ثلاثة أنماط من القيادة لسلوك مجموعة من الشباب.² وأنماط القيادة التي قدمتها كل الفئات بالتناوب هي:

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 19-20.

² - Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Op.Cit, P159.



جدول رقم (03): نموذج جامعة أيوا (IOWA) لأنماط القيادة

عناصر القيادة	أنماط القيادة	التابعين (المروسين)
	القيادة الأوتوقراطية	<ul style="list-style-type: none"> القائد هو المتحكم في الموقف. ثقة القائد منخفضة جداً في التابعين. يعتقد القائد أن الأجر والمكافأة هما المحفز الوحيد للتابعين. تعطى الأوامر ليتم تنفيذها، من دون أي شرح أو تفسير.
	القيادة الديمقراطية	<ul style="list-style-type: none"> التابعون لا يتحملون أية مسؤولية عن نتائج العمل. ترتفع الإنتاجية في حضور القائد.
	القيادة الديمقراطية	<ul style="list-style-type: none"> الأفكار الجديدة هي موضع ترحيب ودراسة. الإحساس المشترك بالمسؤولية بين كافة الأعضاء والتابعين. نوعية العمل والإنتاج عالية عمومًا، حتى في غياب القائد. الجميع يتشارك إحساس النجاح بالإنجاز.
	القيادة الفوضوية (التسيبية)	<ul style="list-style-type: none"> القرارات تتخذ من طرف الشخص الذي يتولى القيام بالعمل. انخفاض في إنتاجية ونوعية العمل. اهتمام التابعين بالعمل ضعيف. روح الفرق ومعنويات الأعضاء منخفضة في عمومها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Samir Trigui, **Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne**, Op. Cit, P159-160.

تشير النتائج السابقة إلى أن القيادة الديمقراطية أفضل من الأسلوبين الآخرين بالنسبة للابتكار، الدافع للأداء، الرضا، التماسك والتفاعلات الاجتماعية.

❖ المآخذ:

وبالرغم من أن الدراسة كانت رائدة في التعرف على تأثير القيادة على سلوك الأفراد، وفي الكشف عن أن المرؤوسين يختلفون في استجاباتهم ورضاهم في ظل أنماط القيادة المختلفة، إلا أنها أغفلت تأثير شخصية ودوافع الأفراد، كما أنه من الصعب الحصول على نتائج مشابهة إذا ما طبقت في بيئات ذات



ثقافة مختلفة، ورغم هذه الثغرات في دراسة لوين وزميليه، إلا أنها شجعت عددا كبيرا من الباحثين في جامعة ميتشجان على إجراء دراسات أخرى لأنماط القيادة.¹

ثانياً: دراسات جامعة ميتشجان

بدأ الباحثون في جامعة ميتشجان الأمريكية دراساتهم لظاهرة القيادة في نهاية الأربعينات؛ وفي ضوء المقابلات المكثفة والمتعمقة التي تم إجراؤها مع عينات من المديرين والعاملين، فقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أساسيين من سلوك القادة هما:

- **القائد المهتم بالوظيفة:** ويعكس ذلك سلوك القائد الذي يعطي اهتماما كبيرا للوظيفة وإجراءات العمل المتعلقة بها، ومن ثم التركيز على الإنتاجية ومحدداتها وأساليب تحسينها.
- **القائد المهتم بالعاملين:** ويتمثل في السلوك القيادي الذي يركز على تماسك جماعة العمل والتأكد من رضاهم عن الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يعني أن مجال الاهتمام الرئيسي لسلوك القائد إنما يكمن في تحقيق رفاة العاملين.²

وقد افترض الباحثون في ميتشجان أن هذين الأسلوبين يشكلان قطبا عاملا واحدا، يمتد من الاهتمام بالعمل وينتهي بالاهتمام بالعامل، هذا الأسلوب الأخير يعتبر الأفضل في القيادة بحسبهم، حيث يحقق أعلى إنتاج ورضا للعاملين من النمط المتمركز على العمل.

وفي دراسة أخرى لليكرت (Rensis Likert) نشرها في كتابه "قوالب جديدة للإدارة" سنة 1961، حيث قارن بين عدة منظمات أعمال على أساس ما تطبقه من نمط في القيادة الإدارية،³ توصل إلى طرح أربعة أنظمة تمثل أربعة أنماط قيادية هي:

1. **النمط التسلطي الاستغلالي:** وفيه تتخذ القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين الإداري والمرؤوس.
2. **النمط التسلطي الخير:** حيث تسمح الإدارة للبعض بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين الإداري والمرؤوس.
3. **النمط الاستشاري:** وهنا تبدي الإدارة قدراً ملحوظاً من الثقة، ولكنه ليس كاملاً في العاملين، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القيادة والعاملين، ويتم تفويض جانب لا بأس به من السلطات للمستويات الأدنى.

4. **نمط المشاركة الجماعية:** وفيه يمنح الإداري ثقة كاملة للعاملين ويسمح لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجع الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

1 - صالح جيلج، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006، ص 54.

2 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 573-574.

3 - صالح جيلج، مرجع سابق، ص 54.



ويفترض ليكرت أن النمط الرابع هو النمط الأمثل والأكفأ، لأنه يزيد الإنتاج ومستوى الرضا بين العاملين على حد سواء، حيث أنه يعتمد على الاتصال لجعل جميع أفراد المجموعة يعملون كوحدة واحدة، ويشعر جميع أعضاء المجموعة بروح الفريق وبالأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة، وهذا يؤدي إلى خلق الدافعية لدى العاملين.¹

❖ المآخذ:

بالرغم مما أضافته هذه الدراسات من نتائج في مجال دراسة أنماط السلوك، إلا أن هناك بعض الانتقادات التي تؤخذ عليها ومنها: صعوبة استنتاج علاقات سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا). فافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفنق الدليل التجريبي، مما يشكك فيما وصل إليه باحثو جامعة ميتشجان بشأن أنماط القيادة وعلاقتها بالفعالية.²

ثالثاً: دراسة جامعة أوهايو (نظرية البعدين)

في ذات الوقت الذي بدأت فيه تقريباً دراسات جامعة ميتشجان كان مجموعة من الباحثين بجامعة أوهايو الأمريكية كذلك قد بدؤوا دراساتهم حول ظاهرة القيادة.³ وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية، وهدفت إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل. وبعد تحليلهم الإحصائي لهذه السلوكيات، استطاع الباحثون أن يعزلوا أربع سلوكيات، وهي:

- المبادرة في تنظيم العمل،
- مراعاة مشاعر المجموعة،
- التركيز على الإنتاج،
- الحساسية،⁴

وتم خلال تلك الدراسات تطوير المقياس الشهير لأنماط القيادة والذي عرف باسم "مقياس وصف سلوك القائد (LBDQ)⁵"، والذي قام هالين (Halpin) ووينر (Winer) بتعديله إلى 130 فقرة، وقاما بتطبيقه على مجموعات مختلفة من قيادات الجيش والطيران ورجال الأعمال والقيادات الحكومية ومشرفي العمال والمدرسين والعمداء والطلبة. حيث برز بعدان رئيسيا للقيادة هما:

1. **هيكلية المهام:** ويشير هذا البعد إلى تحديد الأدوار بين كل من القادة والتابعين، وبالتالي فالقائد الذي يحرز أكبر عدد من النقاط- بناء على إجابات تابعيه على الاستقصاء- هو الذي سيكون نشيطاً في

1 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 136-137.

2 - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 259.

3 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 574.

4 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 21-22.

5- LBDQ: Leader Behavior Description Questionnaire.



التخطيط والاتصال بالمعلومات وجدولة الأنشطة، وتجربة الأفكار الجديدة وما إلى ذلك من اهتمام بهيكل المهام المطلوب إنجازها.

2. الاهتمام بالمشاعر (الاعتبارية): بمعنى أن القائد يأخذ في الحسبان والاعتبار أحاسيس ومشاعر التابعين لقيادته ويحترم أفكارهم وتقوم بينه وبينهم ثقة وفهم متبادل، والقائد الذي يحرز أعلى درجة - بناء على إجابات تابعيه في الاستقصاء - هو الذي يزيد من الترابط في المجموعة ويسمح بالاتصال ذي الاتجاهين.¹

والشكل الموالي يوضح نموذج هالابين في القيادة:

شكل رقم (01): نموذج هالابين في القيادة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 138.

وقد نتج عن هذه الدراسة أن القادة الذين أظهروا اهتماما كبيرا في بعد البنية الهيكلية (النشاط الموجه نحو العمل)، كانوا محطّ تقدير رؤسائهم لهم فضلا عما امتازوا به من أداء ممتاز، لكنهم في الجانب الآخر كانوا سببا في تدمير وتسرب العديد من العاملين في مجال العمل. فيما كانت نتائج القادة المهمتين ببعد الاعتبار متميزة برضا العاملين وانسجامهم وانخفاض في نسبة تدميرهم وتسربهم. أما نتائج القادة الذين أظهروا اهتماما بالبعدين معا، فقد كانت متمسمة برضا القادة والمرؤوسين وقناعتهم. وأظهروا نسبة إنجاز عالية وانخفاض كبير في تدمير المرؤوسين وتسربهم. أي إن الأسلوب الفعال هو الذي يهتم بالبعدين معا.²

1 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 137.

2 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص ص 34-35.



❖ المآخذ:

لقد أوضحت الدراسات التي أجريت لتقييم دراسات جامعة ولاية أوهايو الخاصة بأبعاد السلوك القيادي، بعض أوجه القصور في هذه الدراسات. وقد تبين على سبيل المثال أنها لم تتضمن أخذ متغيرات الموقف في الاعتبار، رغم أهمية هذه المتغيرات في التأثير على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين متغيرات الفعالية. أما بالنسبة للافتراض القائل بأن القائد يسلك سلوكاً واحداً بالنسبة لكل المرؤوسين، فهو افتراض خاطئ، فقد يكون القائد أكثر حساسية واهتماماً بالأفراد الأكفاء، لكنه قد يبدي حساسية أقل تجاه الأفراد الأقل كفاءة، وبهذا يمكن للقائد أن يمارس أكثر من نمط للقيادة في نفس المجموعة.¹

رابعاً: نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل

أو المسماة بنظرية تاننباوم وشميت (R.Tannenbaum & W.H.Schmidt) في القيادة، وقد ظهر في عام 1958 في مجلة هارفارد للأعمال مقالا تحت عنوان "كيفية اختيار الأسلوب القيادي" أعده كل من تاننباوم وشميت، وقد لاقى هذا المقال بين أوساط المديرين التطبيقيين انتشاراً واسعاً لأنه قدم نموذجاً مختلفاً في مجال القيادة، بدلاً من اختياره لأسلوب القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي، وطبقاً لنموذج التسلسل القيادي الذي وضعه فيما بعد سنة 1973،² فقد تم منح القائد أساليب عدة يستطيع إتباعها في أثناء تعامله مع المرؤوسين دون وصف أي منهم بالصحة والخطأ؛ حيث أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والموقف الذي يكون فيه، وعليه فقد حدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متصل أو مستمر، ومعنى ذلك أن القائد لا يختار أسلوباً واحداً بل يكون مرناً بدرجة كافية ليتلاءم مع الموقف.³

ولاعتماد أسلوب القيادة الأكثر فعالية وفق هذا الطرح، يجب على القائد أن يأخذ الاعتبارات التالية في

الحسبان:⁴

- قوى القائد (شخصيته، قيمه..).
 - قوى التابعين والمرؤوسين.
 - قوى الموقف أو الوضع (طبيعة ودرجة أهمية الموقف الذي يتعين معالجته).
- وهو ما يوضحه الشكل التالي:

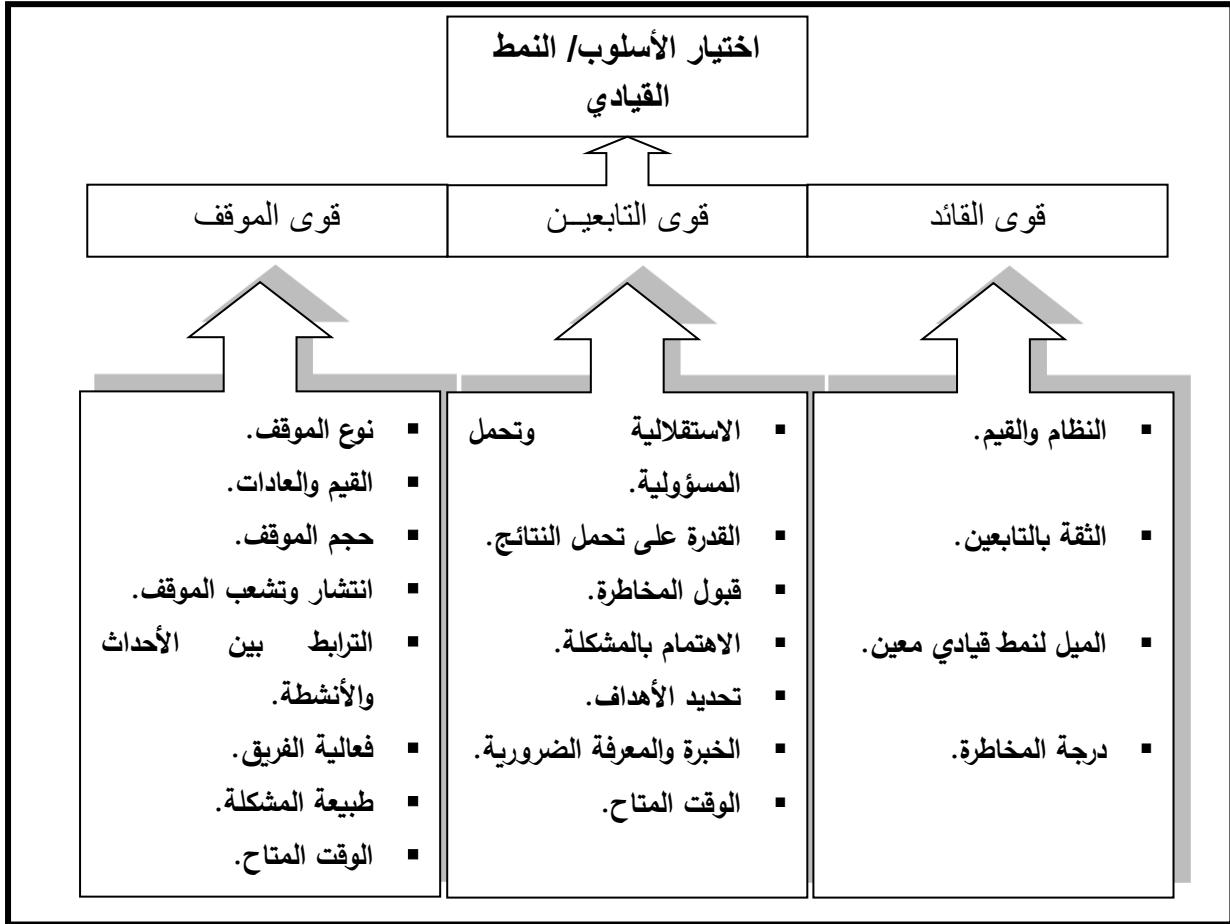
¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص ص 259-260.

² - Samir Trigui, Op.Cit, P167.

³ - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص ص 44-45.

⁴ - Samir Trigui, Op.Cit, P168.

شكل رقم (02): القوى المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة



Ressource : Samir Trigui, Management et leadership : Le savoir-faire et la gestion moderne, Op.Cit, P168.

4. دراسة بورز وسيشور:

ومن الشكل السابق يتبين لنا أن القائد الناجح هو الذي يقدر جيدا الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حالة معينة؛ والنموذج التالي يحتوي على الأنماط السلوكية السبعة المتضمنة للأسلوب القيادي، والتي حددها كل من تاننوم وشميت وهي:¹

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 54.

شكل رقم (03): نموذج تاننبوم وشميت

القيادة المرتكزة على المرؤوسين ← القيادة المرتكزة على القائد

استعمال السلطة من قبل القائد			مجال الحرية للمرؤوسين			
الأسلوب 7	الأسلوب 6	الأسلوب 5	الأسلوب 4	الأسلوب 3	الأسلوب 2	الأسلوب 1
يتخذ القائد القرار ويعلنه على الأفراد	يبيع القائد القرار	يعرض القائد الأفكار ويرحب بالأسئلة	يعرض القائد قراراً أولياً قابلاً للتغيير	يعرض المشكلة ويتقبل الاقتراحات ويتخذ القرار	يرسم القائد الحدود ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار	يطلب القائد من الجماعة العمل ضمن الحدود التي رسمها

المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 55.

وفيما يأتي وصف لهذه الأساليب القيادية:¹

- أ. القيادي التسيبي: وهو النوع المتساهل الذي يعطي الحرية للعاملين في اتخاذ ما يرونه من قرارات في ضوء الحدود المعلنة.
- ب. القيادي الموجه: وهو النوع المبتعد عن المسؤولية والذي يبسط أبعاد القضية ويدعو العاملين لاتخاذ القرار.
- ج. القيادي المحلل: وهو النوع الباحث والذي يبسط المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات ليتخذ القرار.
- د. القيادي الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قراراً مؤقتاً قابلاً للتغيير.
- هـ. القيادي المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراراته بعد استقصاء آراء العاملين.
- و. القيادي المساوم: وهو النوع الناعم الذي يتخذ القرارات وفق المرؤوسين بها.
- ز. القيادي المستبد: وهو النوع الأمر الذي يتخذ القرارات مباشرة ويأمر بتنفيذها.

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 55-56.



❖ المآخذ:

من سلبياته: ¹

- يتضمن فقط الخطوة الأولى لتخصيص المهمة لشخص ما، وليس العمليات التالية التي قد تقرر فعالية النتيجة.
- يفترض بأن القائد عنده معلومات كافية لتقرير الترتيب لنفسه أو للفريق.
- يفترض بيئة محايدة بدون روابط سياسية أو اجتماعية.
- يبسط القرارات المعقدة تجاه القائد والتابعين أكثر من الواقع.

خامساً: الشبكة الإدارية لبليك وموتون (دراسات ولاية تكساس)

اتخذ روبرت بليك وجين موتون (Robert Blak & Jane Mouton) النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو وميتشجان الأمريكيتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات، فقد قاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف إلى الأساليب القيادية المختلفة. وقد حازت هذه الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة، فضلاً عن أن استخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فاعليته باعتباره قائداً،² وقد استطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما: الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج (الاهتمام بالعمل)، حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانين نمطا قيادياً، ولكنهما اهتما بوصف خمسة أنماط قيادية،³ كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹-12manage, Leadership Continuum,

http://www.12manage.com/methods_tannebaum_leadership_continuum.html, day: 16/02/2012.

² - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 36.

³ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 138-139.



شكل رقم (04): الأساليب القيادية حسب نظرية الشبكة الإدارية لبليك وموتون



المصدر: ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 37.

- وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في قيادة المنظمة وتحقيق الأهداف، كالآتي:¹
1. القائد التسيبي (1.1): هنا لا يهتم بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات وبالتالي فهو قائد سيء، ويمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.
 2. القائد الإنساني (1.9): يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم، ويؤدي القائد دوره وكأنه في نادي اجتماعي حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.
 3. القائد المتسلط (9.1): على النقيض من النمط السابق فإن القائد هنا يعطي اهتماماً عالياً للعمل ومتطلباته والإنجاز، ويرى أن العاملين مجرد أفراد أو قوى إنتاج تبادل الإنجاز بالمرتبات والأجور، وبالتأكيد فإن هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحاً في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها والاهتمام بتمكينها.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 436.



4. القائد المتوازن (5.5): هنا يعطي القائد اهتماماً وسطاً ومتوازناً لكل من العاملين والإنتاج، فهو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعاً أو استثنائياً.

5. القائد المثالي أو المتكامل (9.9): هنا يكون هذا النمط مثاليًا حيث يعطي اهتماماً عاليًا لكل من الأفراد والإنتاج، ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي يتحقق نجاح وأداء متميز للمنظمة.

إن اهتمام القائد بهذين البعدين غير متكافئ دائمًا، فقد يُظهر قسم من القادة اهتمامًا أقل من غيرهم بالعمل، في حين يبدي آخرون اهتمامًا أقل من غيرهم بالمرؤوسين.

ويستخدم خبراء التطوير التنظيمي أفكار هذه الشبكة أساليب تعليمية للتعرف إلى نوعية الأساليب القيادية المساندة في المنظمة التي يتعاملون معها، ومن ثم العمل على تطويرها.¹

❖ المآخذ:

غير أن سعد بن عبد الله الكلابي أوضح أن بعض الباحثين أمثال كير وشرايشيم (Kerr & Schriesheim, 1974) وجدوا أن هناك سلوكًا قياديًا مهما - لم تتطرق إليه الدراسات - وهو السلوك القيادي الذي يركز على التطوير، ويتضمن عدة عناصر سلوكية منها: المخاطرة، تطوير الرؤية، الهدف، التغذية العكسية.

وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائيًا بين السلوك القيادي التطويري وبعض المتغيرات التابعة مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية مع المدير. ومع ذلك ساد في السبعينات الميلادية افتراضًا مؤداه إذا اهتم القائد بكل من مشاعر العاملين وتنظيم العمل بدرجة عالية فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع الفعالية الإدارية.

غير أن الأبحاث التي حاولت الربط بين السلوكيات الإدارية والفعالية متناقضة وربما يعود ذلك إلى عدم بحث العوامل المؤثرة على وجهتي نظر الرؤساء والمرؤوسين أثناء تقديم النمط القيادي للرؤساء.²

سادساً: دراسة بورز وسيشور

بعدما حاول ليكرت أن يدمج شتات نتائج دراسات ميتشجان، قامت بعد ذلك دراسات أخرى لدمج دراسات أوهايو وميتشجان في نموذج نظري واحد، حيث حاول بورز وسيشور (Bowers & Seashore, 1966) دمج دراسات جامعة أوهايو والدراسات الأولية لجامعة ميتشجان، فنظرية بورز وسيشور أعادت مفهوم نتائج المجموعتين من الدراسات واقترحت النظرية أربعة سلوكيات قيادية، وهي كالتالي:

1 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة - أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 37.
2 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 24-25.



- أ. المساندة،
- ب. تسهيل التفاعل،
- ج. التركيز على الهدف،
- د. تسهيل العمل،

وقد دعمت نتائج دراستهما نوعاً ما فرضيتهما التي نادى بوجود علاقة سببية بين السلوك القيادي والأداء الوظيفي، حيث افترضنا أن السلوك القيادي يؤدي إلى الأداء الوظيفي وليس العكس، ولكنهما لم يختبرا هذه العلاقة السببية.¹

والخلاصة هي أن نقطة قوة مناقشة بورز وسيشور تمثلت في تركيزهما على الحاجة لقياس السلوك القيادي لدى المرؤوس منها هي الحاجة لقياس السلوك القيادي لدى الرئيس، ولم يكن تركيزهما فقط على فعالية القائد (كفرد)، ولكن على الفعالية القيادية (كعملية).²

❖ المآخذ:

إن نموذج بورز وسيشور المقترح كان له أيضاً بعض التشابه مع دراسات أوهايو وميتشجان، لذا فإن مجمل المآخذ التي وجهت لهما كانت دوماً تجمع نتائج دراستهما مع ما تقدم من نتائج دراستي أوهايو وميتشجان، أي إهمال عامل الموقف في إيضاح مفهوم وأبعاد القيادة باعتبار - دراسة بورز وسيشور - أنها ركزت على القيادة كعملية وليس على القائد كفرد فقط، بالإضافة على عدم تجلي فحوى العلاقات السببية بين عناصر القيادة - على أساس أنها عملية -.

1 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 27-28.
2 - نفس المرجع السابق، ص 28، بتصرف.



الفرع الثاني: مآخذ المدخل السلوكي في القيادة

إن تصور القيادة ووصفها بأنها عبارة عن "سلوك" وليس "سمات" قادة سوف يسمح لنا بإدراج أعضاء آخرين في مجموعة العمل للمساهمة في "العملية" القيادية جنباً إلى جنب مع القائد المعين من قبل التنظيم، وهو ما نادى به أنصار هذا المدخل، ومع ذلك فإن المئات من الدراسات السلوكية في القيادة، أظهرت نتائج متناقضة أكثر من كونها متناسقة. ويرجع السبب في ذلك لصعوبة وتعقيد مفهوم القيادة (كما أشرنا في المبحث الأول - الفصل الأول).¹

حيث أن إغفالها للموقف، جعلها موضع نقد شديد، ففي الدراسة التي أجراها أوكلاندر وفليشمان (Oaklander and Fleishman) حين قاما بالمقارنة بين أنماط السلوك القيادي لقادة المستشفيات الحكومية والخاصة، اتضح أن السلوك القيادي للمستشفيات الحكومية يظهر فيه القائد درجة عالية من التشجيع والتقدير لعمل المرؤوسين، ويقدم لهم التسهيلات اللازمة في العمل، وتتوافر فيه القدرة على المبادرة والابتكار، في حين أن النمط القيادي المرغوب في المستشفيات الخاصة هو الذي يظهر القائد فيه قدرة عالية على المبادرة والابتكار وقدرة على البناء، ولم تظهر نتائج الدراسة أن قادة المستشفيات الخاصة يظهرون درجة عالية من التأييد والتشجيع والتقدير لعمل مرؤوسيه وأدائهم.

وهذا يعني أن سلوك القائد يختلف باختلاف الموقف، مما يشير إلى وجود بعض القصور في النظريات السلوكية بمفهومها الغربي، بحيث لا يسمح بتعميمها، مثلها مثل مدخل السمات.² ولعل دراسة تأثير الحالة والمتغيرات الموقفية التي تتفاعل مع السلوك القيادي والقيادة ككل في المبحث الموالي، يتيح لنا فرصة لفهم جوهر القيادة من منظار آخر.

1 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومدائل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 28.
2 - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 78-79.



المطلب الثالث: المدخل الموقفي للقيادة

لقد دفع فشل دراسات خصائص القائد ودراسات أنماط القيادة - كما أشرنا - في تقديم افتراضات عن محددات فعالية القيادة التي تقوم على أسس منهجية سليمة، عددًا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية جديدة، وهي أن فعالية القيادة تتحدد بناءً على متغيرات الموقف. فقد أكدت هذه الدراسات على أن تغيير الموقف، يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً للقيادة مختلفة، وبالتالي تحتاج إلى قادة مختلفين.¹

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل الموقفي للقيادة

سوف نعرض أهم الاتجاهات التي ظهرت لتحديد عناصر الموقف الإداري ومتطلبات كل عنصر، وكيفية إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها، أو التكيف مع المتطلبات إذا لم يكن من الممكن تغييرها.²

أولاً: نموذج فيدلر الموقفي

أسهم فيدلر (Fred Fiedler) في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 حتى عام 1967.³

حيث قام بوضع نموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة"⁴، ويعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي: أن فاعلية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين، إذ يفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي، لأن نمط القيادة يعتبر انعكاساً لشخصيته، لذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف، ليتناسب مع نمطه القيادي.⁵

وتشتمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين:⁶

- النوع الأول: يركز القائد فيه على العلاقات مع العاملين، وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية.
- النوع الثاني: وهو القائد الذي يركز على المهام.

1 - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 261، بتصرف.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 234.

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 237.

4 - نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة: A contingency model of Leadership effectiveness.

5 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143.

6 - موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 190.



وقد طور فيدلر أداة أسماها "الزملاء الأقل تفضيلاً" (L.P.C¹)، والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين.² وتتطوي هاته الأداة على تحليل الأساليب القيادية وفق ثلاثة أنواع من المتغيرات الموقفية، هي:³

1. العلاقات بين القائد وعضو التنظيم، وتعني المدى الذي يتقبل فيه أعضاء المجموعة قائدهم.
2. البناء الوظيفي للمهام، ويعني درجة نمطية أو روتينية الوظيفة.
3. سلطة مركز القائد، وتعني مقدار سلطة القائد الشرعية والعقابية والمكافآتية.

ونوضحها في الشكل التالي:

شكل رقم (05): تطابق أسلوب القيادة مع الموقف

الأداء عالي ↑ منخفض ↓	قائد متوجه للمهام						قائد متوجه للعلاقات	
	ملائم بشكل كبير		وسط		غير ملائم بشكل كبير		ضعيف	ضعيف
علاقات القائد بالأعضاء	جيد	جيد	جيد	جيد	ضعيف	ضعيف	ضعيف	ضعيف
هيكل المهام	مهيكلة		غير مهيكلة		مهيكلة		غير مهيكلة	
قوة الموقع الوظيفي	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
	1	2	3	4	5	6	7	8

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ص 441.

¹ - L.P.C: The Least Preferred Co-worker.

² - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143.

³ - موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، مرجع سابق، ص 190.



وطبقاً لتحليل فيدلر فإن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة السابقة مرتفعة، بمعنى أنه إذا كان القائد يلقي قبولا بصفة عامة من المرؤوسين (البعد الأول مرتفع)، وإذا كانت المهام التي تحويها الوظائف مهيكله بدقة ومعلناً عنها بوضوح (البعد الثاني مرتفع)، وإذا كانت هناك قوة كبيرة وسلطة رسمية قوية ممنوحة للمنصب الذي يشغله القائد (البعد الثالث مرتفع)، فإنه يترتب على ذلك أن الموقف سيكون أكثر ملائمة والعكس بالعكس؛ وافترض فيدلر هو أن ملائمة الموقف مقرونة بنمط القائد تحدد درجة الفاعلية؛ وهو ما يتضح من الشكل رقم (06)، فالتركيز على العمل هو النموذج المفضل عندما تكون عناصر الموقف ملائمة أو غير ملائمة، وعندما تكون عناصر الموقف معتدلة، فيكون الأفضل هو التركيز على العلاقات.¹

❖ المآخذ:

- هناك بعض الثغرات المنهجية والانتقادات التي يمكن أن توجه إلى نظرية فيدلر، ومن هذه الانتقادات:²
- أن الاختبارات التي أجريت لاختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية.
- بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه معاكس لما تتبأ به فيدلر.
- المقياس الذي استخدمه فيدلر لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض وعدم الوضوح.
- هناك صعوبة في تعميم نتائج النظرية، نظراً لصغر حجم العينة وعدم تمثيلها تمثيلاً واقعياً للمجتمع.
- وبصفة عامة فإن هناك شك فيما تقدمه النظرية من تنبؤات وفروض، حيث أنها تعاني من نقائص وقيود متعددة، ومشاكل قد تحد من فائدتها واستخدامها.

ثانياً: دراسات روبرت جولمبيوسكي

يعتبر التحليل الذي قدمه جولمبيوسكي (Gelembiewski, 1961) للمدخل الموقفي من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشموله وواقعيته، ويرى أن أهم هذه الظروف التي تؤخذ في الاعتبار في القيادة ما يلي:³

- أ. **شخصية المرؤوس:** فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية، بل إنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا مُنحوا حرية أكبر.

1 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 143-145.
 2 - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 264-265، بتصرف.
 3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 226-227.



ب. **خصائص العمل:** فالعمل البسيط غير المعقد لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون وتناسبه القيادة التسلطية، أما العمل المعقد والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل، ويحتمل أكثر من حل واحد، فتناسبه القيادة الديمقراطية.

ج. **أدوار العمل:** ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ثلاث مجموعات:

1. أدوار خاصة بالقائد، كتحديد الأهداف العامة للتنظيم (بلائمها نمط القيادة التسلطية)؛
2. أدوار خاصة بالمرؤوسين، مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها (بلائمها نمط القيادة الحرة)؛

3. أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه، وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما، مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات (بلائمها نمط القيادة الديمقراطية).

د. **خصائص جماعة العمل:** فالجماعة العاملة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد وأهدافاً، ولذلك فهي تلعب دوراً كبيراً في نجاح كل نمط من أنماط القيادة الثلاثة.

❖ المآخذ:

بالرغم من أن هذا التحليل بما فيه من تصورات، قد قدم أمثلة يمكن للقيادة الاسترشاد بها لتحديد متطلبات الموقف، واستخدام النمط القيادي الذي يتلاءم معها، ويكفل بالتالي فاعلية القيادة، إلا أن تحليل جولمبيوسكي للعوامل والظروف التي يجب على القائد أخذها في الاعتبار لم يحدد النمط القيادي الملائم لأي موقف من المواقف المعينة.¹

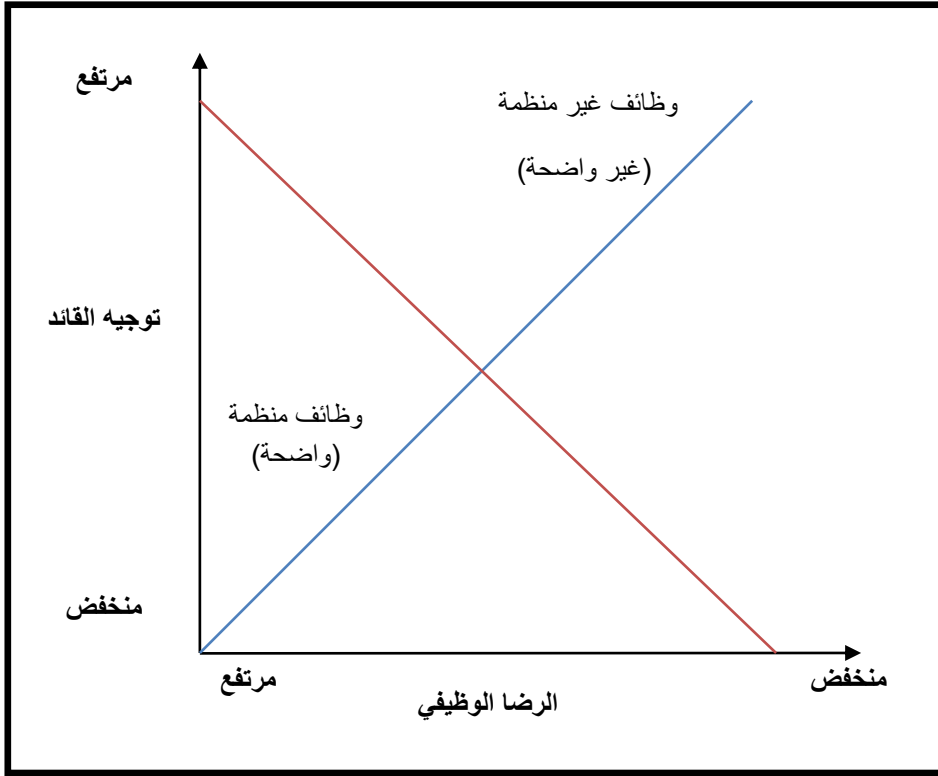
ثالثاً: نظرية هاوس (المسار - الهدف)

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس (Robert House) سنة 1971 ثم طورها ميتشل (Mitchell) سنة 1974، محاولة للربط بين السلوك القيادي والدافعية ومشاعر المرؤوسين، كما يعد امتداداً للنظرية الموقفية لفيدلر، ولكنها تميزت عنها بأنها استخدمت نظرية الدافعية من ناحية وترتبط بالقوة من ناحية أخرى.

ومصطلح "المسار-الهدف" (Path-Goal) مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين، من أجل مساعدتهم على اختيار البداية الصحيحة باتجاه أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق.² والشكل التالي يوضح نموذج "المسار-الهدف" في القيادة:

1 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 364، بتصرف.
2 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 153.

شكل رقم (06): نموذج "المسار-الهدف" للقيادة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 155.

وكما هو موضح من الشكل فإذا كان القائد يرغب في الرضا الوظيفي العالي للتابعين، فعليه أن يقدم توجيهها عاليا للوظائف غير المنظمة (غير الواضحة) وتوجيهها منخفضا في الوظائف المنظمة (الواضحة)، وتؤمن هذه النظرية بأن النمط القيادي قابل للتغيير من قبل القائد وذلك لملائمة خصائص المرؤوسين ومتغيرات البيئة، لضمان الفعالية القصوى للقيادة وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسة من السلوك القيادي،¹ مبينة في الجدول التالي:

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 155.



جدول رقم (04): الأنماط القيادية وفق نظرية "المسار-الهدف"

الوصف	النمط القيادي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يحدد القائد لتابعيه ما هو متوقع أن ينجزه كل منهم. ▪ يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل. ▪ يحدد لهم كيفية الأداء. ▪ يوفر خطط النشاطات. ▪ يوضح التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط. 	التوجيهي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجات ورغبات التابعين. ▪ يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعون. 	الداعم
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يتشاور القائد مع التابعين ويحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مع أخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند صناعة القرارات. 	المشارك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يضع القائد أهدافاً متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عالي. ▪ يبحث القائد باستمرار عن التحسينات في الأداء. ▪ تتوفر الثقة العالية بينه وبين التابعين. ▪ يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف. 	التوجه نحو الإنجاز

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 20-21.

وتشير العديد من الدراسات التي تمت حول نظرية "المسار-الهدف" إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل القائد نفسه في مواقف مختلفة. وتتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد، وتشير إلى قدر من المرونة أكثر مما هو موجود في النموذج الموقفي.¹

❖ العوامل الموقفية في نظرية "المسار-الهدف":

هناك عاملان في نظرية المسار-الهدف يعتبران عاملين موقفيين، لأنهما يلخصان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين وهذان العاملان هما المرؤوسين وبيئة العمل، حيث يتمتعان بمجموعة من الخصائص تتمثل في:²

أ. خصائص المرؤوسين: هناك خصائص عديدة للمرؤوسين تحدد هذا المفهوم جزئياً، منها:

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 243.
2 - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 306-307، بتصرف.

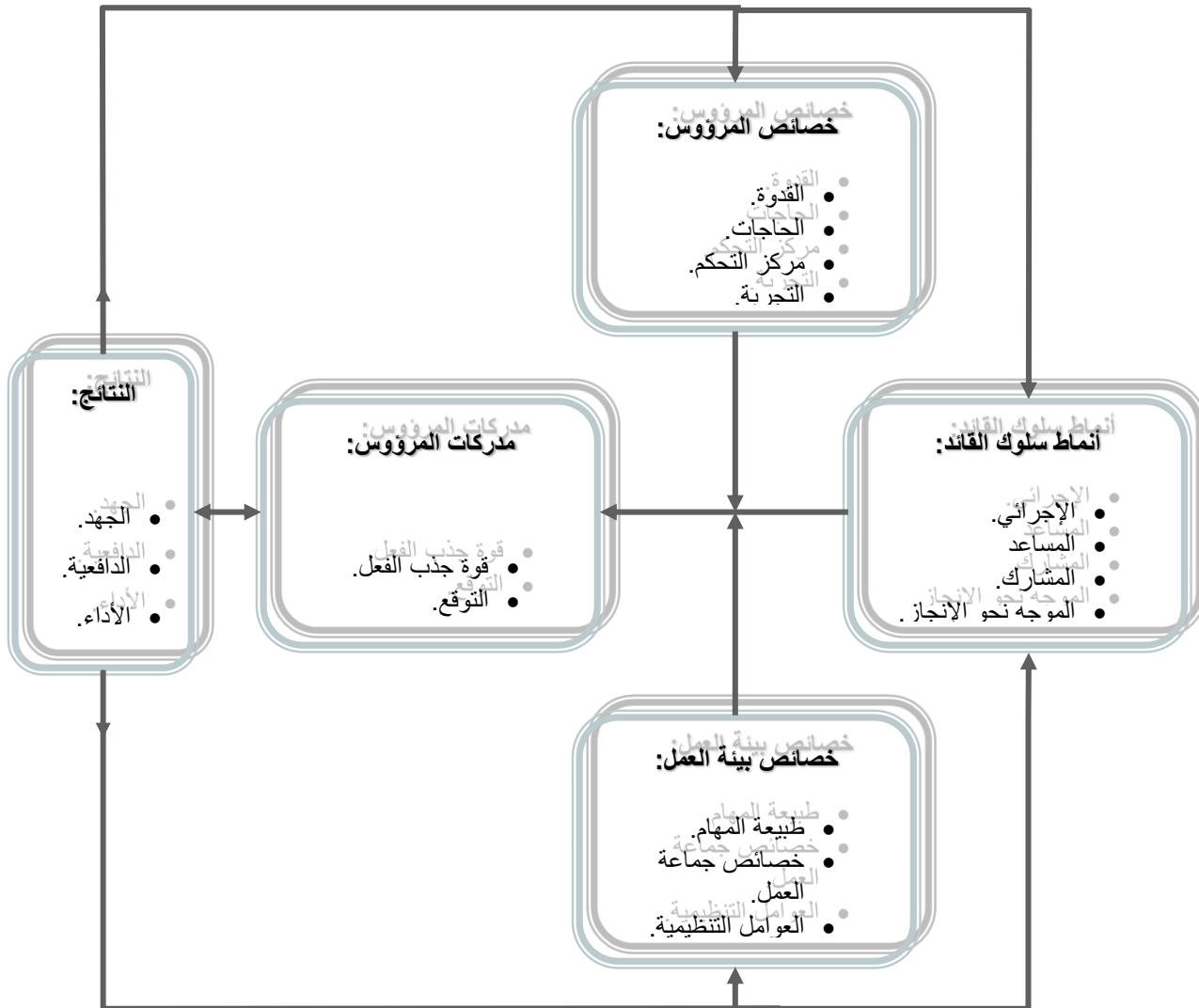


1. القدرة: تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية في إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الإجرائي، إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضروري.
 2. مركز التحكم: وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له، وتشير الأبحاث التي تمت حول نظرية "المسار-الهدف" إلى أن الجنبيين¹ (Internals) يرضون عن القائد المشارك، فيما يقنع التبريريون² (Externals) أكثر بالقائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات.
 3. الحاجات والدوافع: قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوس في سلوك القائد، فيقبل الأفراد أسلوب القائد وفقا لحاجاتهم، فمثلا قد تتأثر حاجات الاستقلال والمسؤولية لدى الفرد بالقائد المشارك بصورة ايجابية أكثر من تأثرها بقائد ذو أسلوب آخر.
 - ب. خصائص بيئة العمل: وتتضمن ثلاثة عوامل رئيسية هي:
 4. مهام المرؤوسين: تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد، وقد ركز الباحثون بوجه عام، على ما إذا كانت المهام محددة وواضحة أو غير معروفة وغامضة، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الإجرائي، وكلما كانت المهام روتينية ومحددة زادت درجة رضا الأفراد عن القائد المشارك.
 5. جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعة العمل أيضا على مدى قبول أسلوب معين، وبالرغم من احتمال تلاءم أسلوب قيادي معين في مرحلة معينة، إلا أن ذلك لا يعني أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلوبه القيادي الأخرى.
 6. العوامل التنظيمية: يتعلق هذا العامل بمسائل مثل مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض.
- ويعرض الشكل التالي نظرية "المسار-الهدف" لفعالية القيادة باختصار، إذ يشير الرسم إلى أن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، ويؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن يفضي إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

1 - الجنبيين: الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم يتحكمون في بيئتهم.

2 - التبريريون: الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكمون فيما يحدث لهم وأن ما يحدث سببه الحظ أو القدر.

شكل رقم (07): ملخص لنظرية "المسار-الهدف" للقيادة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 248.

❖ المآخذ:

بالرغم من إضافات نظرية "المسار-الهدف"، إلا أن النظرية تعرضت لبعض الانتقادات ومنها: أن نمط السلوك القيادي لا يفسر إلا جزءاً بسيطاً من الاختلافات في الأداء الفعال للأفراد، وقد يرجع هذا إلى أن نظرية "المسار-الهدف" لم تتضمن في طياتها جميع المتغيرات التي لها تأثير على فعالية السلوك القيادي؛ كما أنه يصعب تعميم نتائج النظرية نتيجة تركيز العينة على الأفراد العاملين بالإنتاج فقط، مع عدم تجانس العينة حيث ضمت مديرين، مشرفين، وعمال غير مهرة.¹

وقد خلص ووفورد وليسكا (Wofford & Liska, 1993) في دراستهما، التي استخدمت طريقة "ما وراء التحليل" في فحص نتائج 120 اختباراً لفرضيات نظرية "المسار-الهدف"، إلى أن النتائج بشكل

¹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 267.



عام كانت مختلطة وغير متناسقة، بينما خلصت بعض الدراسات المرجعية (Evans,1996 ;Schriesheim & Nieder,1996) إلى أن الأبحاث التي فحصت هذه النظرية لم تستخدم الاختبارات الإحصائية الدقيقة والمناسبة.

وأخيرا كان بالإمكان أن تعطي نظرية "المسار-الهدف" نتائج أفضل لو أنها اعتمدت متغيرات موقفية أشمل من المتغيرات التي استخدمتها، كما يمكن التلخص من النتائج المختلطة التي قدمتها الدراسات التي سبقتها هذه النظرية، وذلك بانتقاء مقاييس للسلوك القيادي تكون واضحة ودقيقة، بعد فحصها وتخليصها مما يعترضها من شوائب بواسطة النظريات الضمنية في القيادة.¹

رابعاً: نموذج فروم ويتون

تمثل النظرية المعيارية للقرارات القيادية إحدى النظريات الشريطية المعاصرة في القيادة؛ ويختلف هذا النموذج الذي قدمه فروم ويتون (Vroom & Yetoon) عن النظريات والدراسات التي سبقته في القيادة، باعتبار أنه لا يصف السلوك الفعلي للقائد، بل السلوك الذي ينبغي على القائد أن يسلكه في الموقف المختلفة.

فيحدد هذا النموذج طبيعة القرارات التي يجب أن يتخذها القائد وفقاً لمتطلبات الموقف المختلفة. ويقوم النموذج على فرضية معينة مؤداها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة الذي يمارسه القائد في اتخاذه للقرارات مع ظروف الموقف،² ولزيادة فعالية القرار فإن هذا النموذج يقترح في ضوء الموقف، أن يتبنى القائد واحداً من خمسة أنماط لاتخاذ القرار منها: نمطين للقيادة المتسلطة- الأوتوقراطية، ونمطين للقيادة الاستشارية، ونموذجاً للقيادة الموجهة بالمجموعة، وذلك على النحو الذي يعرضه الجدول التالي:³

1 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 34-36.

2 - راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، مرجع سابق، ص 267-268.

3 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 587.



جدول رقم (05): الأنماط القيادية وعملية صنع القرار

نمط قرار القائد	القرارات الخاصة بمشاكل الأفراد	القرارات الخاصة بمشاكل الجماعات
أوتوقراطي المستبد	يُصنع القرار من قبل القائد الإداري مستخدماً المعلومات المتوفرة وقت عملية صنع القرار.	يصنع القرار من قبل القائد الإداري مستخدماً المعلومات المتوفرة وقت صنع القرار.
أوتوقراطي المشارك	يتم الحصول على المعلومات الضرورية من العاملين ومن ثم يصنع القائد الإداري القرار بنفسه وقد يعلم التابعين من حوله ماهية المشكلة.	يحصل القائد الإداري على المعلومات الضرورية من العاملين، ويصنع القرار بنفسه بعد أن يستشير العاملين في البدائل التي يحددها.
استشاري فردى	يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار من خلال ما يطرحونه من أفكار ومن ثم يقوم القائد الإداري بصنع القرار الذي يراه والذي قد يعكس وجهة نظر العاملين.	يتم إشراك العاملين في عملية صنع القرار وفق ما يطرحونه من أفكار، ومن ثم يقوم القائد الإداري بصنع القرار والذي يعكس أو قد لا يعكس وجهة نظر العاملين.
استشاري جماعي	يتم إشراك بعض العاملين في تحليل مشكلة القرار، وبعد تبادل الأفكار والمعلومات يتم صنع القرار سوية بين المدير والعاملين المشاركين، والذي قد يكون في الغالب من ذوي المعرفة.	يتم إشراك العاملين بشكل جماعي من خلال اللقاءات وطرح الأفكار الجماعية ومناقشتها، ومن ثم يتم التوصل إلى القرار الذي قد يأخذ برأي الجماعة كلاً وجزءاً.
قرار جماعي	تفوض مشكلة القرار لواحد من العاملين وتوفر له المعلومات الضرورية، مع منحه الصلاحية لحل المشكلة بنفسه، فهو يصنع القرار والقائد الإداري يصادق عليه.	تفوض مشكلة القرار لجماعة العمل حيث يتم مناقشتها والتوصل إلى البدائل، ومن ثم الإجماع على الحل أو البديل النهائي، ودور القائد الإداري يكون لتنسيق المناقشات وتوجيهها وليس التأثير في رأي الجماعة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

1. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 588.
2. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ص 24-25.

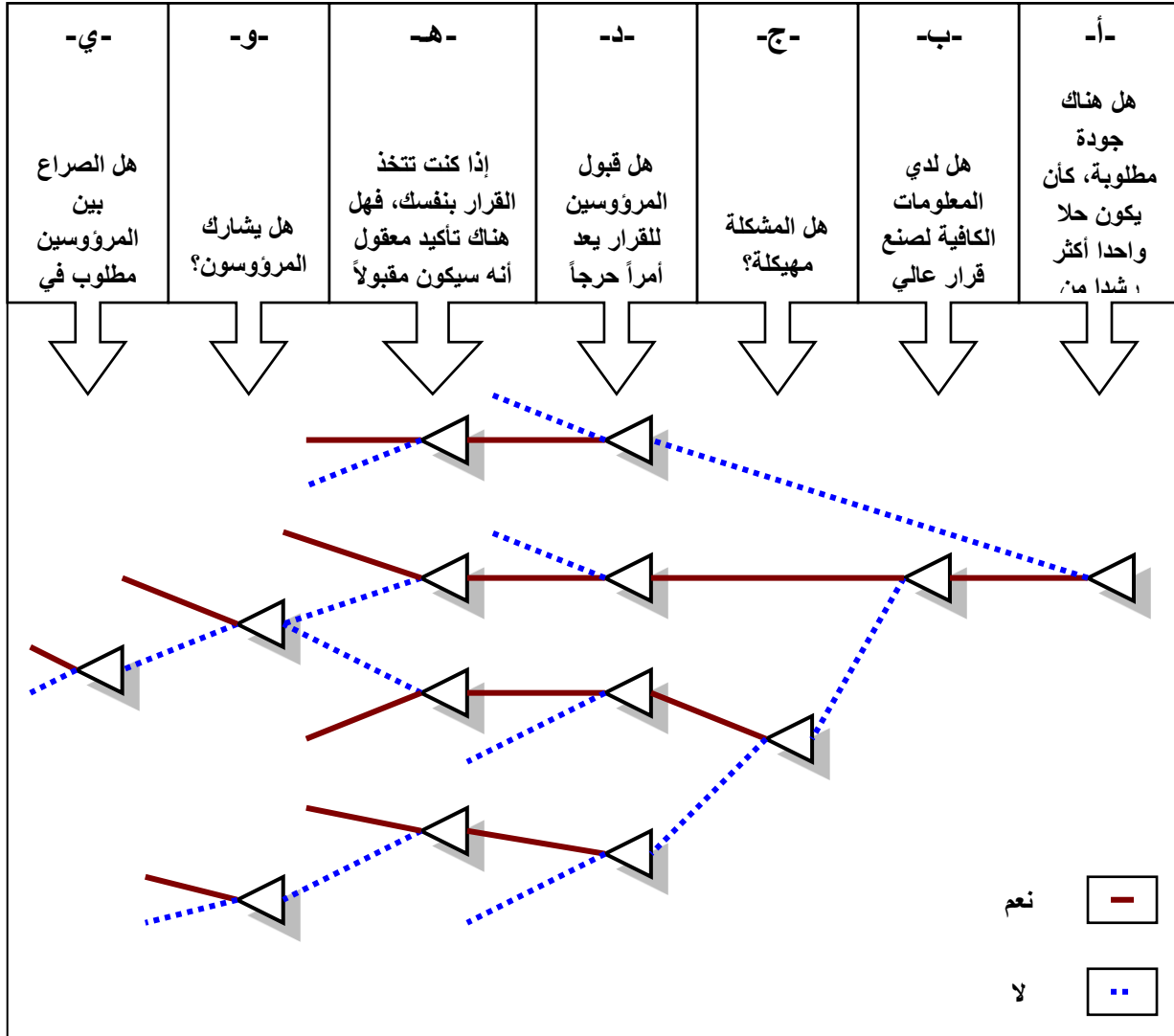


ومن أجل الوصول إلى القرار الأفضل، فإن القائد يحتاج إلى تحليل الموقف واختيار أسلوب القيادة الفاعلة، وما هو مقدار المشاركة التي يجب أن يمارسها أعضاء الفريق في صنع القرار، ويسترشد القائد بأسئلة موقفية ثمانية لتحديد الاحتمال الذي يختاره، وتشتمل هذه الأسئلة على:

1. الجودة المطلوبة (Quality requirement): ما مقدار أهمية الجودة الفنية للقرار؟
 2. الالتزام المطلوب (Commitment requirement): ما أهمية مقدار الالتزام من قبل أفراد الفريق بالقرار؟
 3. المعلومات المتوفرة لدى القائد (Leader information): هل تتوفر المعلومات الكافية لاتخاذ قرار ذو جودة عالية؟
 4. طبيعة المشكلة (Problem structure): هل طبيعة المشكلة واضحة؟
 5. احتمال الالتزام (Commitment probability): يسأل القائد نفسه بأنه إذا صنع القرار بنفسه، هل يلتزم أعضاء الفريق بالقرار؟
 6. تطابق الأهداف (Goal congruence): هل تتطابق أهداف الفريق مع أهداف المنظمة المطلوب تحقيقها عند التوصل إلى حل للمشكلة؟
 7. النزاع بين المرؤوسين (Subordinate conflict): هل يتوقع حصول نزاع بين أعضاء الفريق حول اختيار أفضل الحلول؟
 8. معلومات المرؤوسين: هل تتوفر المعلومات الكافية عند أعضاء الفريق لاتخاذ قرار ذو جودة عالية ومهم؟
- وتكون الأجوبة عن كل سؤال من الثمانية إما نعم أو لا، وعندما ينتهي القائد من الإجابة عنها يتوصل إلى قرار ذي جودة عالية وتقبله المجموعة، ثم يقرر الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجهه في اختيار القرار. وهذا ما تظهره شجرة القرار على النحو التالي:



شكل رقم (08): شجرة اتخاذ القرار وفق نموذج فروم ويتون



المصدر: جاري ديلر، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، مرجع سابق، ص 555.

❖ مآخذ:

بالرغم من اختبار النموذج علمياً وعملياً على نطاق واسع حيث أظهرت غالبية الدراسات تأييداً علمياً لم تحققه أي نظرية أخرى في تفسير القيادة، إلا أن هذا النموذج يعتبر محدوداً إلى حد ما بالقياس إلى نماذج المدرسة الموقفية الأخرى، من حيث أنه يركز على جانب واحد فقط من جوانب العملية القيادية، وهو: ما هو مقدار المساهمة المسموح به للمرؤوسين للمساهمة في اتخاذ القرارات؟¹ بالإضافة إلى ما خلص له هايلمان (Heilman) وزملاؤه من خلال مناقشتهم لنتائجهم الخاصة بنموذج فروم ويتون، وهو الآتي: "تقترح النتائج أن كيفية تقييم سلوك القائد ربما تعتمد على الحالة المحيطة

¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 587- 589، بتصرف.



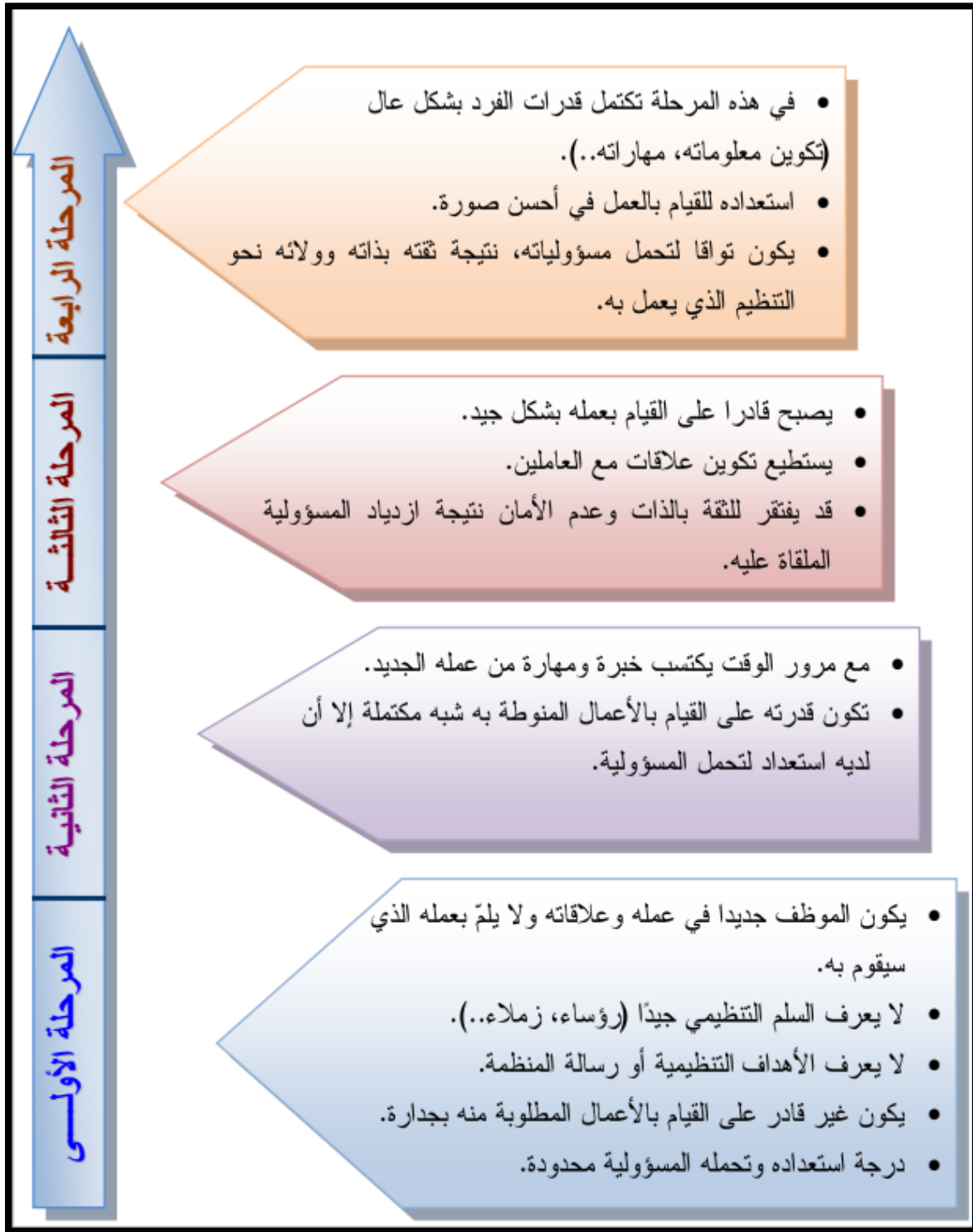
التي يحدث فيها التقييم. ويعني ذلك، بدلاً من وجود نظرية ضمنية واحدة عن فعالية السلوك القيادي، فإن الناس لديهم نظريات ضمنية عديدة، وأي من هذه النظريات ربما تنشط بواسطة الحالة (أو الموقف) الراهنة" (Heilman & al.,1984,P59)، وفي دراسة حديثة لهانساكر ولاندكامر (Hunsaker & Landkamer,1995) لم يجد الباحثان علاقة معنوية بين السلوك القيادي وبين النمط المتبع في اتخاذ القرارات.¹

خامساً: نظرية الحالات القيادية "هرسي وبلانكارد" (دورة حياة القيادة)

يدعى هذا النموذج أيضاً بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو "نظرية دورة الحياة" (Life cycle Theory)، والتي طورها كل من بول هرسي وكينيث بلانشارد (Paul Hersey & Kenneth Blanchard)، خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو.² والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أنه بزيادة نضوج التابعين، يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من الاهتمام بالمهام (القدرات والخبرات والمؤهلات العلمية للموظف..)، والاهتمام بالعلاقات (دافعية الأفراد، ثقتهم بالنفس، رغبتهم في انجاز الأعمال بجدارة..)، وتقتضض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس تمر عبر مراحل أربعة أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي، وهي تظهر في الشكل الموالي:

1 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 38.
2 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العوده الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 149.

شكل رقم (09): مراحل النضج الوظيفي وفق نموذج هيرسي وبلانشارد

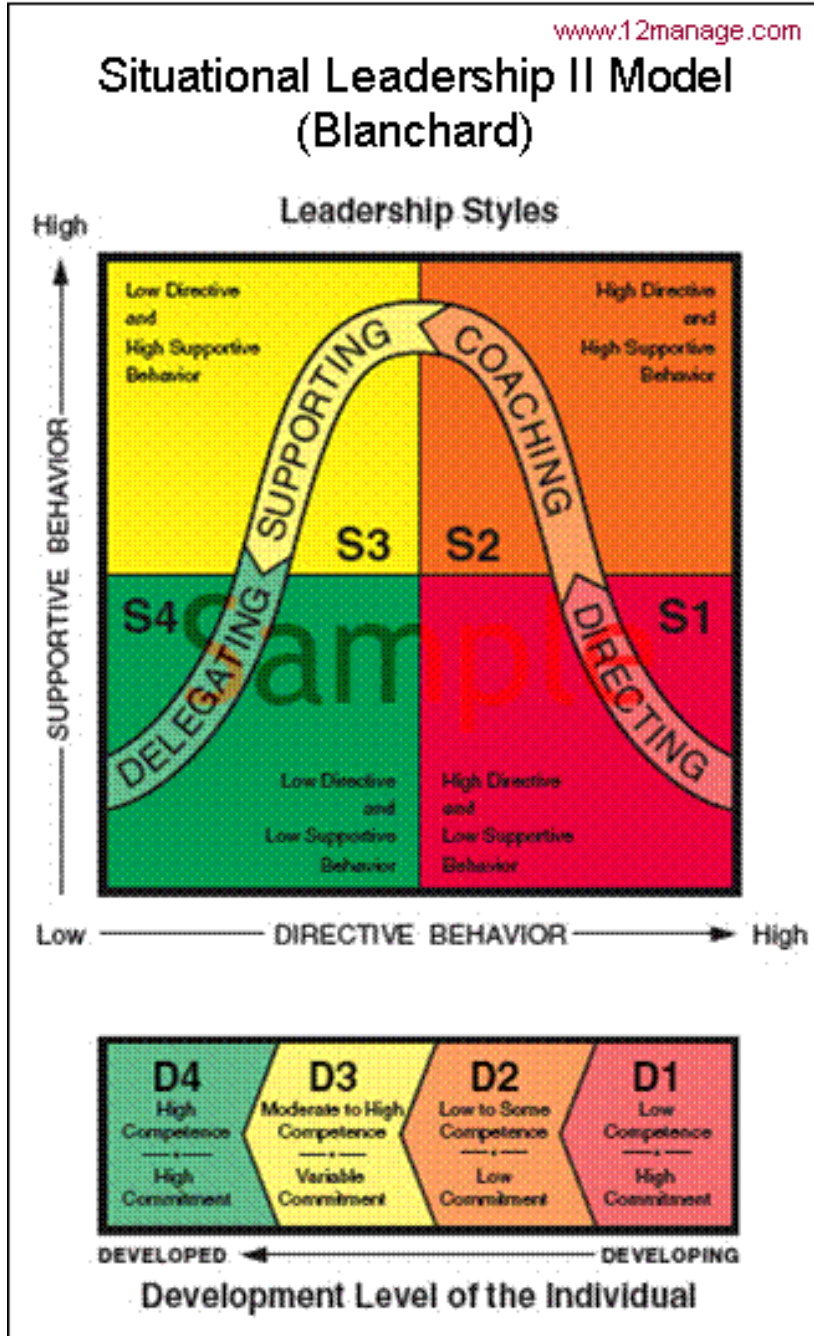


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 149-150.

وفي حالة تحديد مستوى النضج لدى العاملين فإن القائد يختار النمط السلوكي الملائم، من بين الأنماط الأربعة وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

شكل رقم (10): نموذج هيرسي وبلانشارد



Resource : 12manage, Situational Leadership Model of Blanchard and Hersey, http://www.12manage.com/methods_blanchar_d_situational_leadership.html, day: 23/02/2012.



ويخلص الباحثان إلى أن أداء الموظف سوف يكون عاليا في حالة اتساق النمط القيادي مع مستوى نضج العامل النفسي والعملي، ولذلك يفترض الباحثان أن النمط القيادي الذي يركز على تنظيم العمل يكون هاما في حالة الموظف الحديث التعيين، والنمط الإنساني المتصف بتفويض اتخاذ القرارات يكون هاما وفعالا في حالة النضوج الكامل لدى الموظف.¹

والجدول التالي يوضح وصفا تفصيليا للسلوكيات والإجراءات المعتمدة في كل نمط من أنماط السلوك القيادي الأربعة وتصورات القائد وفق كل نمط.

¹ - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 38-39.



جدول رقم (06): وصف السلوكيات القيادية

النمط القيادي	الإجراءات المعتمدة	المعتقدات الفكرية
الإخبار	<ul style="list-style-type: none"> يركز القائد في هذه المرحلة على المهام وتنفيذها. تزويد أفراد الفريق بالتوجيهات والتعليمات المحددة والواضحة. يحدد القائد المشكلة. يحدد الحلول ويعلن القرار للعاملين لأجل تنفيذه من قبلهم. 	<ul style="list-style-type: none"> يشعر القائد بأن إشراك العاملين في عملية صنع القرار غير مهم وغير مجدي، ولذلك لا يقدم أي فرصة لذلك.
البيع أو الإقناع	<ul style="list-style-type: none"> متابعة المهام وعملية تنفيذها. التركيز على العلاقات ومحاولة بناء الثقة داخل الفريق. تشجيع البعد الإنساني عند الأفراد وتعزيزه. الانتقال من إخبار أفراد الفريق بما يتوجب عمله، إلى توجيههم وإقناعهم بتقبل واعتناق الأساليب التي يختارها. عند اتخاذ القرار يتحمل القائد مسؤولية تحديد المشكلة وصنع القرار النهائي مع محاولة إقناع العاملين لقبوله. 	<ul style="list-style-type: none"> يتفهم القائد بأنه لا بد أن تكون مقاومة من قبل العاملين عندما يعلمهم بالقرار، لذلك يحاول البحث عن طرق لتقليل المقاومة وإقناعهم.
المشاورة	<ul style="list-style-type: none"> عند بلوغ الفريق والأفراد مرحلة النضج الكامل (الاستقلالية في أداء العمل، تحمل المسؤولية..)، يقلل القائد من التركيز على المهام والتركيز بدلا من ذلك على بناء العلاقات داخل الفريق. يمكن للقائد أن يشارك المجموعة والعاملين في اتخاذ القرار ومن ثم يعطي القرار النهائي. 	<ul style="list-style-type: none"> يفهم القائد ضرورة استقاء الأفكار من العاملين، ويعتقد بأن ذلك يزيد في التزام العاملين ودعمهم للحل النهائي.
المشاركة	<ul style="list-style-type: none"> عند بلوغ الفريق أقصى درجات النضج، يصبح بمقدور القائد تفويض أداء المهام والمسؤوليات القيادية لأفراد الفريق. يحدد القائد المشكلة من ثم يشرك العاملين في صنع القرار النهائي. يفوض القائد المسؤولية الخاصة بصناعة القرار إلى العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> يعتقد القائد بأن المرؤوسين قادرين على صناعة القرارات ذات الجودة، ويرغبون بعمل الشيء الصحيح. يعتقد القائد بأن الموارد البشرية ستكون مستثمرة بشكل جيد عندما تكون صلاحية صنع القرار ممنوحة لهم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

1. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، مرجع سابق، ص ص 27-28.

2. ماجد بن عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008، منشورة، ص ص 33-34.



❖ ما أخذ:

وعلى الرغم من أن هذا النموذج في القيادة قد نال إعجاب المديرين في الواقع العملي، إلا أنه فشل في تقديم دليل يفيد في عمل تنبؤات حول ماهية أنماط السلوك القيادية الأكثر فعالية في المواقف المعنوية، وكذلك في التعرف على أفضل نموذج قيادي من هذه النماذج الأربعة بصفة مطلقة.¹

ولعل من أبرز الاقتراحات التي جاءت نتيجة لنقد هذا النموذج، ما توصلت إليه دراسة فيكيو (Vecchio) والتي اقترحت من خلالها اختبار هذه النظرية باتجاه بين الوظائف بدلاً من اختبارها باتجاه داخل الوظائف، حيث أشار فيكيو إلى أنه: "في الوظائف المهنية وذات الطابع المتميز بالمهارات العالية يمكن أن تجعل الخبرة والمعرفة من تأثير القائد أمراً غير مهم" (Vecchio, 1987, P450)، وهذه الإشارة من فيكيو تقترح احتمالية استخدام الخبرة والمعرفة - لدى المرؤوسين - كبداية للقيادة، مما يعني بدلاً من ننظر للعلاقة بين السلوك القيادي والمتغيرات التابعة كنتائج سلبية، يمكن للباحثين أن يفحصوا احتمالية وجود تأثير خارجي أو ربما وجود بدائل قيادية تؤثر على تلك العلاقة ولم تؤخذ بعين الاعتبار.²

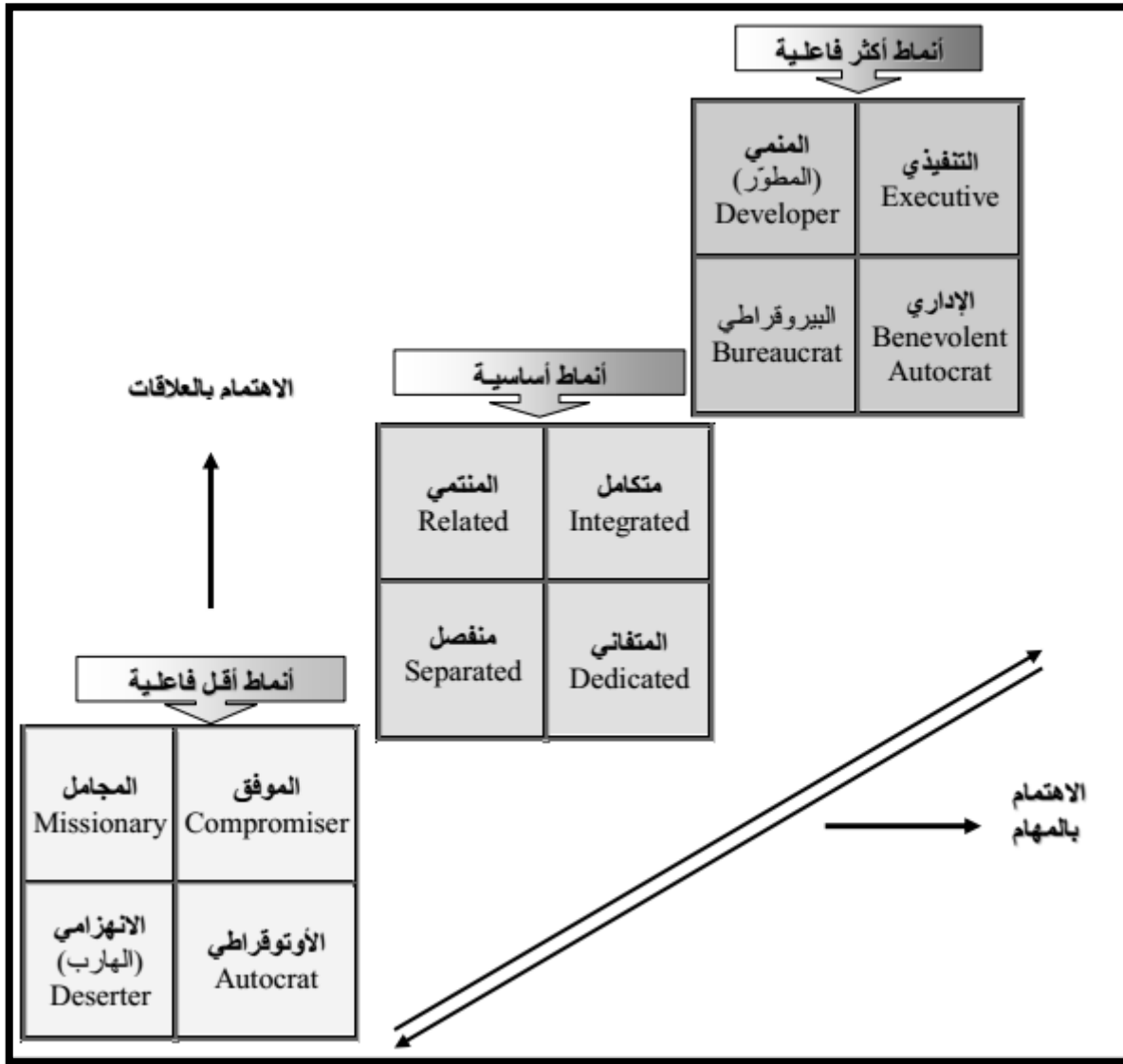
سادساً: نموذج ريدن ثلاثي الأبعاد

قام ريدن (William Reddin) بتطوير الشبكة الإدارية التي قدمها كل من بلاك وموتون، وذلك بإضافة بعد الفاعلية إلى البعدين المستخدمين في نموذج الشبكة الإدارية، إثر تقديمه لتحليل عميق لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" (Management Effectiveness)، والذي ركز فيه على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة، وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة، حيث يقول بأن الثابت علمياً أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما: الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين، ومعرفاً بعد الفاعلية بأنه: "الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه"، وبالتالي أصبحت الأبعاد الثلاثة المستخدمة في تحديد الأنماط القيادية هي:³

1. **بعد المهام:** وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.
 2. **بعد العلاقات:** وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.
 3. **بعد الفاعلية:** والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المنوطة به وبدوره كقائد، فإما أن تكون هناك فاعلية أو لا تكون.
- وهو ما يوضحه الشكل التالي:

1 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 592.
 2 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 39.
 3 - ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 50.

شكل رقم (11): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



المصدر: علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 146.

وقد نتج عن إضافة هذا البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج في الأصل عن أربعة أنماط أساسية، بحيث أن بعد الفاعلية يعمل كمؤشر للأنماط الأربعة التي قد تكون إما أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملاءمتها للموقف، والتي يلخصها لنا الجدول التالي:



جدول رقم (07): الأنماط القيادية الرئيسية الأكثر والأقل فاعلية

الأقل فاعلية		الأكثر فاعلية		بعد الفاعلية الأنماط القيادية الرئيسية
<ul style="list-style-type: none"> • يظهر عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية. • تأثيره سلبي على روح الفريق. • يعوق الآخرين من إتمام عملهم ويحجب المعلومات اللازمة عنهم. 	الانهزامي	<ul style="list-style-type: none"> • لا يهتم بأمر العمل أو العلاقات. • يخفي عدم الاهتمام وراء الإلتباع الحرفي للقواعد والتعليمات. • روح معنوية محدودة، وتظهر درجة من الفاعلية نتيجة إتباعه للتعليمات. 	البيروقراطي	المنفصل
<ul style="list-style-type: none"> • يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار. • لا يخاطر للحصول على الإنتاجية المرغوبة بأي علاقة إنسانية، ويفضل أن يُرى كشخص طيب دائماً. 	المجامل	<ul style="list-style-type: none"> • يضع ثقته في الأفراد. • يعتقد أن مهمته الأساسية هي تنمية قدرات ومواهب الآخرين. • يهيئ مناخ جيد للعاملين، بتحقيق أعلى درجات إشباع لهم، • قد يرتفع اتجاه تركيزه على العلاقات على حساب العمل وتحضير الرديف المناسب. 	المنتمي	المنتمي
<ul style="list-style-type: none"> • يعرف مزايا الاهتمام بالعمل والعلاقات، لكنه غير قادر أو راغب في اتخاذ القرارات السليمة. • أسلوبه الدائم الحل الوسط لا السليم. • يتوجه بالاهتمام للوقت الحاضر، وإهمال الاعتبارات المستقبلية المرتبطة بالإنتاج. • يحاول إرضاء من يملكون السيطرة على حياته المهنية. 	الموفق	<ul style="list-style-type: none"> • يضع ثقته الضمنية في نفسه. • يهتم بالأجل القصير والطويل. • يركز فعاليته على دفع الآخرين لأداء ما يرغب فيه، بغية تقليل مقاومتهم. • يتمتع بمهارة كسب طاعة وولاء مرؤوسيه لتخفيف مظاهر العداء تجاهه. 	التنفيذى	المتكامل
<ul style="list-style-type: none"> • يركز على العمل الحالي فقط. • يعلن عدم اهتمامه بالعلاقات، وبثقته المنخفضة لدى العاملين. • يخافه الآخرون ولا يحبونه، ويعملون تحت ضغطه وأوامره المباشرين. 	الأوتوقراطي	<ul style="list-style-type: none"> • يرى أن عمله الأساسي توجيه طاقات الآخرين لإنجاز العمل المطلوب في الآجال القصيرة والطويلة. • يدرك أهمية تنوع أساليبه مع الآخرين لتحقيق طموحه في أداء العمل المطلوب. • تتبع فعاليته من تركيزه على العمل والعلاقات معاً. 	الإدارى	المتفاني

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق،

ص 147-148.



ويخرج ريدن من هذا التحليل بنتيجة أساسية مؤداها: أن الفاعلية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه.¹

❖ المآخذ:

ومع أن ريدن قد قدم وصفاً مفصلاً لكل نمط من الأنماط الثمانية، لكن يغلب على تلك الأصناف أنها ذات طابع نظري، حيث لم تعتمد - في جزء منها - على بيانات واقعية، بل نجد أن هذه الأنماط تصف السلوك القيادي ولكنها لا تفسر كيفية حدوثه، فضلاً عن أن البحوث التي أجريت للتيقن من الفروض المستمدة منها أظهرت أن الأنماط ليست فعالة أو غير فعالة في حد ذاتها، ذلك أن فعاليتها مرهونة بخصائص الموقف.²

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 239.

2 - ماجد بن عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق، ص 43.



الفرع الثاني: تقييم المدخل الموقفي للقيادة

إن تقييم المدخل الموقفي يتطلب معرفة مدى فائدته في تحديد خصائص القيادة الإدارية، كما يتطلب معرفة أوجه النقد الذي تعرض له.

أولاً: مزايا المدخل الموقفي للقيادة

- يرى نواف كنعان أن المدخل الموقفي تميز بالعديد من النواحي الايجابية ذكر منها، أنها:¹
1. أسهمت إسهاماً بارزاً في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزها على الموقف وإبرازه كعامل هام يؤثر في تحديد هذه الخصائص.
 2. قدمت مفهوماً ديناميكياً للقيادة لأنها لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة القائد ومركزه ونجاحه.
 3. قدمت منظوراً ديمقراطياً للقيادة من خلال رفضها للمفهوم القائل بأن "القادة يولدون ولا يصنعون"، وتأكيداً على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.
 4. تعتبر ذات طرح تحليلي وتفسيري أوسع للقيادة، من خلال استيعابها لمدخل السمات والصفات القيادية (حيث أنها لم تلغيه نهائياً)، وإضافتها للبعد الموقفي على اعتباره عامل مؤثر في تحديد هذه السمات، هذا الأخير هو من يحدد طريقة النظر إليها.
- كما يضيف محمد العجمي إلى ما سبق بضع مزايا أخرى، هي على التوالي:²
1. أعطت الموقف أهمية في صنع القرار.
 2. أعطت للتفاعل البناء بين الموقف والقائد والسلوك درجة تأثير كبرى في صنع القرار.
 3. اهتمت بنوعية الأفراد داخل المنظمة فكما ارتقت المنظمة في أعمالها كانت مواقفها وقراراتها ايجابية والعكس صحيح.

1 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 357-370، بتصرف.
2 - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص 197.



ثانياً: مآخذ المدخل الموقفي للقيادة

ويؤخذ على المدخل الموقفي ما يأتي:¹

4. ليس هناك اتفاق حول عناصر الموقف الإداري الذي يمكن على ضوءه تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا،
5. ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي،
6. عدم وجود مقياس محدد للمواقف الإدارية،
7. عدم قدرة هذه النظرية على إيجاد السببية،
8. النطاق الضيق للمتغيرات التي تنظم الأداء.

كما يرى أبو الفضل عبد الشافي:²

- أن منظور المواقف الحرجة أو الأحداث المفاجئة التي أتاحت وهيأت الفرصة لبعض الأشخاص المغموين لأن يتولوا زمام القيادة، هو نفسه الذي يحد ذلك الترابط بين الموقف وظهور القيادة، فهو لم يكن مطرد الحدوث في جميع الحالات، فالملاحظ أن هناك حالات تضمنت عدداً من المواقف الحرجة، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولي زمام تلك المواقف.
- الظروف والفترات السابقة لها تأثير كبير في تحديد المواصفات والشروط القيادية المطلوبة، ومن ثم فإن لها تأثيرها في تحديد وظهور القائد التالي لها، وعلى ذلك فليس الموقف الحالي وحده هو البعد التفسيري للقيادة، ولكننا نستطيع أن نضيف أن للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها أيضاً في اختيار وتحديد وظهور القائد.

ويضيف نواف كنعان أن المدخل الموقفي لم يأخذ في اعتباره أهمية دور المرؤوسين كعامل هام في

تحديد الصلاحية للقيادة³. ذلك، وقد ضمن محمد العجمي في مآخذ المدخل الموقفي، النقاط التالية:⁴

1. جعلت صلاحية القرار مرهونة بطبيعة الموقف.
2. تجاهلت الناحية الوجدانية عند القائد.
3. تجاهلت نوعية المجتمع (نامي، متقدم، مثقف، أمي).

1 - فهد بن غماس، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، منشورة، ص 22.

2 - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 22، بتصرف.

3 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 381.

4 - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص ص 197 - 198.



المطلب الرابع: المدخل التفاعلي المفسر للقيادة الإدارية

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين - نظرية السمات ونظرية الموقف-، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.¹ وهو ما سنستوضحه من خلال مجموع المطالب التالية والمتناولة ببعض من الإيجاز لأهم النظريات المدرجة ضمن هذا المدخل، ومن ثم التعرض لأهم مميزاته وكذا الوقوف على أهم ما أخذ عليه من نقائص.

الفرع الأول: أهم نظريات المدخل التفاعلي في القيادة

إن من مستلزمات هذه النظريات هي: التكامل بين شخصية القائد وإشباع رغبات أفراد الجماعة وحاجاتهم، معرفة مشكلاتهم، وربط أفراد الجماعة بعلاقات وثيقة، ومعرفة العوامل الطبيعية للجماعة وطبيعة بيئة العمل، أي أنها تنتظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع، وتحقيق أهدافهم، وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.² ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التفاعلي أو ما يعرف أيضاً بالمدخل التوفيقي، ما سيتم عرضه تالياً:

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي

أو ما يعرف بالنظريات التبادلية في القيادة (Exchange Theories To Leadership)، وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى بلو (Blau) في ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 239.

2 - علوي عبد الله طاهر، الأتمودج القيادي التربوي الإسلامي، مرجع سابق، ص 97.



ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم له يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية.

وأما جاكوبس (Jacobs) فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.¹

ثانياً: النظرية العزوية (السببية)

إن أول من سعى في تطبيق النظرية العزوية في القيادة هم: (Clader,1977 ; Pfeffer,1977) (and Green & Mitchell,1979)، وطبقا إلى كلادار فإن النظرية العزوية تمنحنا نموذجاً نرى من خلاله القيادة كمحصلة من "العلوم النفسية الساذجة" (Naive Psychology) للأفراد. وإضافة إلى ذلك فإن النظرية العزوية تعتمد في مفهومها على افتراض أن الأفراد لديهم حاجات طبيعية لتوضيح الأحداث التي تقع من حولهم (Calder,1977)، و"بعد وقوع الحدث، يحاول الأفراد تفسير أسباب وقوعها" (McElroy,1982,P413). ولذلك تفسر النظرية العزوية عمليات بحث الأفراد عن الأسباب التي أدت لوقوع سلوكيات ونتائج معينة، وتركز على إدراك الأفراد للأسباب المؤدية لتلك السلوكيات، وتركز أيضا على طبيعة العملية التي يفسر فيها الأفراد الأحداث التي وقعت بسبب الآخرين أو بسبب أشياء معينة في البيئة والعمليات الفكرية والمعرفية التي تحدد الأسباب تسمى "العملية العزوية".²

ولقد عملت على النظرية العزوية في القيادة سلسلتين رئيسيتين من الأبحاث، هما على كالاتي:

أ. السلسلة الأولى من الأبحاث العزوية في القيادة:³ وقد كانت بدايتها في 1977 مع الكثيرين من بينهم راش ولود وبينينغ وطوماس..، حيث ظهرت نتائجهم في محاولة للإجابة على تلك النتائج المتعارضة في الأبحاث السابقة (السلوكية والموقفية)، آخذين في الاعتبار الطريقة التي جمعت بها البيانات، حيث التقديرات المجمععة عن السلوك القيادي (نمط القائد)، ربما تأثرت بمعرفة أداء المجموعة، أين يحاول الأفراد (الملاحظون للسلوك القيادي) إيجاد مسببات لسلوكيات أو لنتائج عمل معينة، حيث يفسرون الأحداث كونها وقعت بسبب أشخاص أو أشياء موجودة في البيئة، ولذلك يربط المقيّمون القادة بأداء المجموعة أثناء وصفهم للقادة، ففي الحياة العملية (داخل منظمات العمل) يعرف الأفراد بطريقة أو بأخرى مستويات أدائهم أو أداء مجموعتهم أو القسم الذي يتبعون له، مما يؤثر على وصفهم للقيادة.

1 - أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، مرجع سابق، ص 33.

2 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 53.

3 - نفس المرجع سابق، ص 53-60، بتصرف.



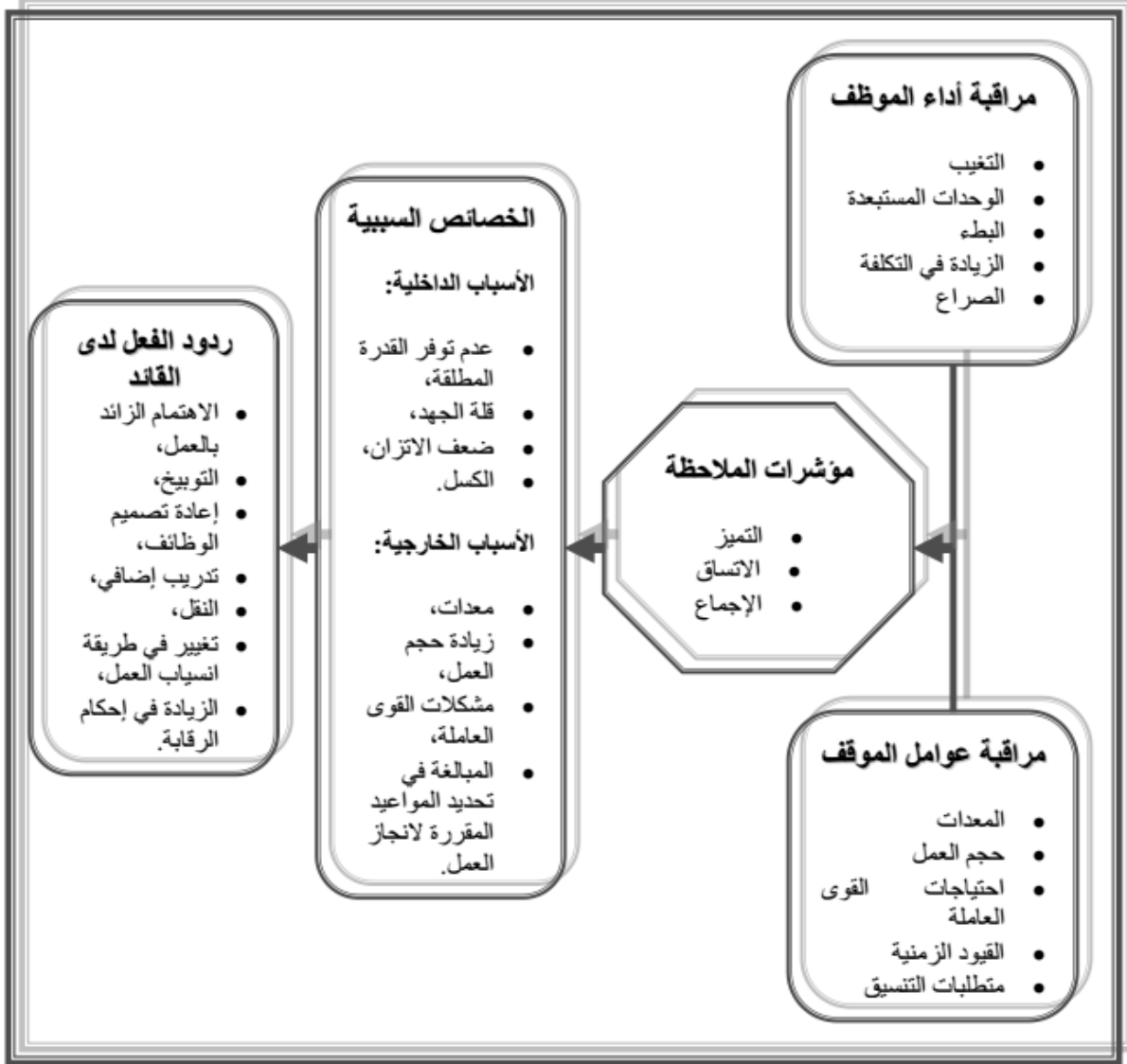
ب. السلسلة الأولى من الأبحاث العزوية في القيادة:¹ ولقد انطلقت مع مطلع 1979، واستخدمت هذه الأبحاث العمليات العزوية التي يلجأ لها القادة (الرؤساء والمشرفون) لشرح ردود أفعالهم تجاه أداء مرؤوسيه؛ ولذلك تنظر هذه الأبحاث للقادة كمعالجين للمعلومات كدراسة هاستي (Hastie,1984)؛ لذلك من الممكن أن تقييم القائد لأداء مرؤوسيه أو تقييمه لسلوكه وتصرفاته (أي القائد)، ربما كانت نتيجة للعمليات العزوية البسيطة (السادجة) من قبل القائد. وقد اختبرت إحدى الدراسات (McFillen & New,1979) متغيرات مثل: طبيعة الإشراف والقوة الإشرافية وأداء الموظف، والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على الصفات العزوية للقادة وسلوكهم القيادي؛ فوجد في هذه الدراسة أن أداء الموظف فقط يؤثر دائما في إدراك المشرف لأداء الموظف وفي توزيع المكافآت ونوعية الإشراف اللاحق.

ويعرض الشكل الموالي نمودجا مبسطا لنظام النسبة أو العزو، حيث يبدأ النمودج بمجموعتين من الملاحظات، تتعلق الأولى بملاحظة سلوك المرؤوس، وأما الثانية فتخص العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى أداء هذا المرؤوس²:

1 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 57-63، بتصرف.
2 - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 311.



شكل رقم (12): نموذج الخصائص السببية للقيادة



المصدر: أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 312.

ويبدو أن هناك ثلاث إشارات أكثر أهمية من غيرها، هي:

1. **التميز:** وهو درجة تباين استجابة الفرد للمهام المختلفة.
2. **الاتساق أو الانتظام:** وهو مدى اختلاف مستوى أداء الفرد في عمل ما بمرور الزمن.
3. **الإجماع:** وهو استجابة الآخرين لنفس المهمة بنفس الطريقة.

لا بد أن إشارات المراقبة هذه توفر للمراقب إمكانية فهم المثيرات المختلفة، فهي تمثل إضافات أساسية للخصائص المسببة للسلوك التي يعتقدها الشخص، وكما يوضحه الشكل فالخصائص المسببة للسلوك داخلية وخارجية، وهي:



ت. الأسباب داخلية: وهي تلك العوامل الكامنة داخل الشخص الذي تتم مراقبته، لذلك فمن الممكن أن يعزى الأداء المنخفض إلى: انخفاض مستوى الدافعية، عدم توفر القدرة، ضعف الالتزام تجاه المنظمة... الخ.

ث. الأسباب الخارجية: والتي تتعلق بعوامل تتجاوز الشخص موضوع الملاحظة، مثل: المعدات غير الصالحة أو الرديئة، زيادة حجم العمل لأكثر من المعدل العادي، نقص عدد العاملين... الخ.¹

❖ المآخذ:

وبالرغم من أن هذا المجال لم يحظ باهتمام الباحثين إلا مؤخراً، إلا أن النتائج التي تم التوصل إليها حتى الآن تشير إلى إمكانية قيام الخصائص السببية بدور رئيسي في تحديد أنماط القيادة التي تم اختيارها، غير أن هناك العديد من المسائل التي تستلزم الدراسة المتكاملة بما في ذلك دقة الملاحظات، كما يجب أن توضح هذه النظرية العوامل الداخلية والخارجية والمصادر المختلفة للمعلومات، كما تظل عملية التفكير بوضوح في عملية التأثير بالنسبة للقادة محط نقاش، خاصة وأن تلك العوامل التي قد تدفعهم للتصرف بطريقة معينة هي ذاتها التي قد تدفعهم للتصرف بطريقة مغايرة، وفي هذا تأكيد على أهمية تحديد إجراءات آلية للتشخيص السليم.²

ثالثاً: النظريات الضمنية

إن هذه النظريات تشترك في كيفية تفكير كل من القادة والأتباع في مفهوم القيادة الجيدة؛ وأفضل ما يقدمه طرح هاته نظريات هو التركيز على أهمية معتقدات الناس حول ما يفعله القادة الجيدين، وكيف يتصرفون، وما الخصائص التي لديهم. فهي تؤثر في كل من الكيفية التي ينظر بها القادة لأتباعهم وما يعتقد هؤلاء حول السلوك المناسب للقائد في حالة معينة. وقد قال باس (Bass, 1990, P375): "إن العلاقة التبادلية بين القائد والأتباع تتأثر من قبل النظريات الضمنية للقيادة التي يحملونها في رؤوسهم". وللمساعدة على فهم هذه النظريات، ينصح باس بالإجابة عن الأسئلة التالية: ما القيادة؟ ما الذي يجعل القائد جيداً؟ ما الذي يفعله القائد الجيد؟، وأي إجابة عن هاته الأسئلة هي صحيحة في نظره، فما هي: "إلا تصورك الضمني لمفهوم القيادة" - على حد تعبيره-، وبالتالي فكل فرد حسب باس لديه نظرية ضمنية للقيادة.

كما يعرفها مايكل مومفورد (Michael D. Mumford) أيضاً، بأنها: "النظريات التي تدرس كيفية وماهية معتقدات الأفراد وافتراضاتهم حول القيادة، وتأثير تصوراتهم في فهم السلوك القيادي (سواء كان هذا السلوك باتجاههم أو منهم باتجاه الآخر، وسواء كانوا قادة أو أتباع) تجاه القيادة".³

1 - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 311.

2 - نفس المرجع السابق، ص 311، بتصرف.

3- Michael D. Mumford, **Leadership 101**, Springer Publishing Company, U.S.A, 2009, P 240.



ومجموع هاته النظريات الضمنية للقيادة لدى الأفراد، يمكن تغييرها على مر الزمن بما أنهم يتعرضون لأنواع مختلفة من:

- القيادة الفعالة أو للتأثيرات الاجتماعية والثقافية الأخرى.
 - كما أن نظريات الأفراد الضمنية للقيادة تختلف باختلاف الحالات والمواقف، فعلى سبيل المثال: هل ما يجعل رئيساً للبلاد قائداً فعالاً؟ هي الخصائص نفسها والسلوكيات المطلوبة ليكون مديراً جيداً لفريق صغير؟ فالنظرية الضمنية للقيادة تتغير بتغير الموقف القيادي (على سبيل المثال: الرئيس مقابل المدير).
 - سياق الموقف القيادي (على سبيل المثال: أزمة مقابل حالات عادية، أو ضمن ثقافة مختلفة).
 - الفروق الفردية (القيادات النسائية مقابل الذكور) (Yukl, 2006).
 - ومن المهم أيضاً أن نذكر أن النظريات الضمنية للقيادة تتأثر من قبل معتقدات الشخص وقيمه وسماته الشخصية. وهذا يعني أن كل شخص لديه نظريات ضمنية يمكن أن تكون مختلفة عن شخص آخر -سواء أكان قائداً أو تابعاً-.
- ومع ذلك، يجمع الأفراد إطار واحد وهو الثقافة، سواء كانت ثقافة وطنية أو ثقافة شركات ومنظمات، وهاته الأخيرة هي ما يجعل أفراد المجموعة الواحدة ذوي تصور من المحتمل إلى حد بعيد أن يكون متماثلاً، بالنسبة لمفهوم القائد، وما ينبغي أن يفعله، وما الذي يجعل منه قائداً جيداً.
- ومنه تتجلى أهمية النظريات الضمنية للقيادة، لأنها تؤثر على كيفية تقييم الناس لقادتهم، فضلاً عن توقعاتهم للقيادة. ففي نهاية المطاف سوف يكون لهذا تأثير على القيادة -بحثاً وتقييماً-، إذ ينبغي أن تؤخذ تقييمات الأتباع في عين الاعتبار عند البحث ويشمل ذلك سلوكيات قادتهم، والمديرين، أو المشرفين. بالإضافة إلى توقعاتهم: كيف ينبغي للقائد أن يتصرف في حالة معينة؟، كما يمكن أن تؤثر على التحيز المحتمل عند تقديرهم لأداء القائد (Yukl, 2006).
- فعلى سبيل المثال، عندما يكون الأتباع غير قادرين على مراقبة سلوك المشرف عليهم، ولكن في المقابل يطلب رأيهم عن ذلك -السلوك- في دراسة استقصائية، فإنهم سيستخدمون نظريتهم الضمنية للقيادة لملء الفراغات أو المعلومات الناقصة. فإذا كانوا يعتقدون أن قائدهم عموماً هو قائد جيد وشخصيته قوية، فمن المرجح أن يصفوه أيضاً بالذكاء، النزاهة، والخلق، على الرغم من أنه قد لا يكون لديهم فرص عديدة لرؤية هذا من القائد وإثبات تلك الصفات. لذلك، فمن الأهمية بمكان أن ندرس النظريات الضمنية للقيادة عند إجراء البحوث حولها.¹

¹- Michael D. Mumford, Op.Cit, P 159-161.



❖ المآخذ:

لقد أشار كل من ويس وأدلر (Weiss & Adler, 1981)، في نتائج ما قاما به من أبحاث ودراسات حول النظرية الضمنية للقيادة، بأن إعادة الإدراكات حول سلوك القائد لا تختلف باختلاف التعقيد الفكري فقط، وأن نتائجها لا تثبت أن النظريات الضمنية تتطابق مع الواقع، حيث أن إثبات مصداقية النظريات الضمنية سوف نحصل عليه بطريقة مقنعة إذا طورنا مقاييس خاصة لقياس الواقع والحقيقة (Eden & Leviaten, 1975).

وتقترح هذه الدراسة أن يطور الباحثون في الأبحاث المستقبلية مقاييس للنظريات الضمنية، وأن توضع هذه المقاييس في الاستبانات التي تقيس الأنماط (السلوكيات) القيادية وتقييم أداء المرؤوسين، وإذا تم عمل ذلك فيمكن أن نفحص العلاقة بين سلوكيات القادة وأداء مرؤوسيه¹.

رابعاً: نظرية القيادة التحويلية

كان جيمس ماكجريجور بيرنز (James MacGregor Burns) أول من طرح مفهوم القيادة التحويلية في كتابه "القيادة" (Leadership, 1978). وقد عرفها على أنها: "علاقة من التحفيز والارتقاء المتبادل، الذي يحول الأتباع إلى قادة وزعماء، وذلك بتحويل العوامل الأخلاقية".

زيادة على ذلك، ذهب بيرنز في التحديد أكثر من ذي قبل، مشيراً إلى أن: "ما يحدث بين واحد أو أكثر من الأفراد، هو اشتراك شخص مع الآخرين -في مثل هذه الطريقة التي تجمع القادة والأتباع- لتحقيق مستويات أعلى من التحفيز ودرجة أعلى من الأخلاق²..".

وقد اعتمد بيرنز على حركة علم النفس الإنسانية في كتاباته حول القيادة التحويلية، لاقتراح نموذج القائد التحويلي، الذي: يغير، يرفع، ويحفز القيم والأهداف للأتباع بغية تحقيق تغيير كبير في الأداء. واقترح أن هناك قوة خاصة تتطوي عليها القيادة التحويلية، وهي اعتماد القادة على المبادئ، التي قد تحول في نهاية المطاف كل من القادة والأتباع، إلى فريق عمل تجمع بينهم القيم المشتركة والنموذج التفاعلي لها³.

كما ويرى بيرنز أن قوة السلطة في القيادة التحويلية أكثر نبلا واختلافاً عن القيادة الكاريزمية، وهو ما أسماه "بالقيادة البطولية" أو "القيادة التنفيذية" أو "قيادة الأعمال". وعلى الرغم من هذا، فإن ما يثير الدهشة هو أن معظم تطبيق عمل بيرنز تم في هذين النوعين من القيادة، دون الأخذ بالمنحى العام للقيادة التحويلية. بينما قام برنارد باس بتطوير مفهوم القيادة التحويلية لبيرنز في القيادة، إذ إن الأداء في القيادة التحويلية -أين تحول أتباع الزعيم يفوق التوقعات - يتجه نحو التأثير على الأتباع وذلك في اتجاه واحد، على عكس التصور الذي يراه بيرنز بأنه يحتمل أن عملية التأثير في بين القائد والأتباع ذات اتجاهين.

1 - سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 66-67.

2- Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, A review of leadership theory and competency frameworks, Centre for leadership Studies, University of Exeter, U.K, 2003, P14.

3- Bolden.R, & others, Op.Cit, P15.



ومع ذلك، تعامل باس مع التحول من نمط القيادة التنفيذية التي تضم التغيير الاجتماعي، وهو جانب من الجوانب المفقودة ضمن عمل بيرنز. إلى ما عَرَفَ حالياً بالقيادات التحويلية، والتي قد تتمثل مهامها داخل المنظمة في:

- توسيع محفظة الأتباع بما يتماشى واحتياجات المنظمة (والمحفظة هنا هي لفظ ذو استخدام استراتيجي في دلالة سياقية على أهمية الأتباع للقيادة الإدارية ودورهم الاستراتيجي الذي يلعبونه داخل المنظمة).
- تحويل الأتباع لمصلحة قيادة المنظمة.
- زيادة ثقة الأتباع.
- رفع توقعات الأتباع بأداء القيادة الإدارية وبالتالي بأداء المنظمة.
- زيادة قيمة نتائج القائد المخصصة للأتباع ضمن مخطط أدائه.
- تشجيع تغيير السلوك.
- تحفيز الآخرين لتحقيق مستويات أعلى من الشخصية (حسب ماسلو "تحقيق الذات").

كما أدمج كل من تيشي وديفانا في كتابهم "القيادة التحويلية"، مزيد من أعمال بيرنز وباس في سياقات العمل التنظيمي؛ ووصفوا بأن الطبيعة المختلطة للتحويل القيادي لا تعود إلى الكاريزما فقط، بل هي عملية سلوكية قادرة على توحيد مجريات العمل التنظيمي بكل عناصره والاستفادة منه في نسق متكامل، بدل تركها تتحرك في أنساق متنوعة وأحياناً متباينة.

واقترح باس مع زميله أفوليو (Avolio)، أثناء كتابتهما لبعض الأبحاث: "أن القيادة التحويلية هي النموذج الأقرب للقيادة الأولى (الأفضل)، فالناس تصف قادتها بمثالية، آخذة في عين الاعتبار أن على القيادة تقديم نموذجاً يحتذى به، مع المرؤوسين تحديداً".¹

وتجدر الإشارة إلى أن القيادة التبادلية هي النموذج التقليدي للقيادة التحويلية، بل إنها تعتبر جذورها من وجهة النظر التنظيمية أو الإدارية. إذ يشير ستيفن كوفي في كتابه "القيادة المرتكزة على المبادئ" إلى أن القيادة التحويلية تركز على مضمون أفضل، حيث عرض التناقض بين الاثننتين، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

¹- Bolden.R, & others, Op.Cit, P15-16.



جدول رقم (08): مقارنة بين القيادة التبادلية والتحويلية

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
<ul style="list-style-type: none"> • معنى القيادة يقوم على حاجة الفرد للحصول على انجاز المهمة وكسب العيش. • القائد مشغول مع السلطة والموقف والسياسة والإكراميات. • يعايش القائد شؤون المنظمة يومياً. • يعتمد القائد في البيانات على المدى القصير الذي تم التخطيط له. • يركز القائد على القضايا التكتيكية. • يعتمد القائد على العلاقات الإنسانية لتبليين التفاعل بين البشر. • تهتم القيادة بالتوقعات ودورها للسعي إلى العمل على نحو فعال، في إطار النظام الحالي للمنظمة، كما وتدعم القيادة الهياكل والنظم التي تعزز مستوى الأداء، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة، وضمان الأرباح على المدى القصير. 	<ul style="list-style-type: none"> • القيادة تقوم على معنى ما يحتاجه الفرد العامل. • القائد مشغول بالمقاصد السلوكية والقيم والأخلاق. • يتجاوز القائد الروتين اليومي. • القائد هو الموجه نحو الأهداف الطويلة الأجل دون المساس بالقيم والمبادئ الإنسانية. • يركز أكثر على الخطط والاستراتيجيات. • إطلاق الطاقات البشرية -- تحديد وتطوير المواهب الجديدة. • التصاميم، إذ يصمم القائد الوظائف أحياناً لأكثر من مرة لجعلها ذات معنى وتحفيز للأفراد. • القيادة تؤيد الهياكل والنظم الداخلية لتعزيز القيم والأهداف الشاملة.

Ressource : Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, A review of leadership theory and competency frameworks, Op.Cit, P16.

إذن، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء وأهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين. والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية، لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع، عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً.

كما أن القيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة، فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها، وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.¹

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، مرجع سابق، ص 447.



❖ المآخذ:

يرى كل من طارق السودان وفيصل باشراحيلى فى كتابهما (صناعة القائد، ص111)، التالى: "بالرغم أن هذه النظرية تعتبر من أكثر النظريات قبولا فى الوقت الحالى إلا أن الدراسات غير حاسمة فى أن القائد التحويلى هو الذى يصنع النجاح، بل أحيانا يقوم المحللون بتفسير النجاح بأن سببه القائد التحويلى ولا ينسبون الفشل إليه.

ولعل من المنهجية الأكثر علمية هي أن تتم دراسة التجارب الناجحة وتقارن بالفاشلة ومن ثم دراسة مدى تطبيق القائد فى الحالتين لهذه النظرية (أو غيرها) لنستطيع قياس مدى نجاحها، وهذا ما لم يتم حسب علمنا حتى الآن".

ويضيفان: "أن التعميم بأن كل قائد تحويلى سينجح فى كل الأحوال تعميم بحاجة إلى إعادة نظر، ولعل الأمر مناسب لحالات معينة دون غيرها (كما هو الحال فى باقى النظريات)".

بل ويظنان أن القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية فقط، عند:

- تأسيس المنظمات.
- عند فترات الانتقال والتغيير.
- عند المصائب والكوارث.



الفرع الثاني: تقييم المدخل التفاعلي في القيادة

مما تقدم نخلص أن المدخل التفاعلي قدم إسهامات إيجابية عديدة، من أجل فهم أعمق للقيادة الإدارية، غير أن ذلك لا يخلو من بعض المآخذ أيضاً:

أولاً: مزايا المدخل التفاعلي في القيادة

من بين أهم مزايا هذا المدخل ما سنورده تالياً:¹

1. لم ينكر أهمية المداخل السابقة، بل حاول الجمع بينها من منطلق عدم كفاية أي منها بمفردها لتحديد خصائص القيادة الإدارية.
2. أوضح هذا المدخل أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف، بل أيضاً مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم.
3. أعطى إسقاط واقعي-منطقي في آن واحد، إذ يربط نجاح القائد من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، ومن ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.
4. التركيز على البيئة الاجتماعية، وتوجيه اهتمامات الباحثين في الوقت الحاضر إلى إيجاد أساليب لاختيار القادة لا تقوم فقط على قياس السمات الشخصية في مواقف معينة، وإنما النظر لهاته السمات في إطار البيئة الاجتماعية.

ثانياً: مآخذ المدخل التفاعلي في القيادة

1. إن منظور التفاعل الذي تقوم عليه نظريات المدخل التفاعلي بين مكونات القيادة الرئيسية، يفترض وجود عناصر أو متغيرات لكل منها إرادته، وهو ما يحول المجال القيادي إلى سباق خاضع للمحاولة والخطأ.
2. ركزت على الإدراك المعرفي لمفهوم القيادة مقابل تركيز المداخل الأولى على الجانب السلوكيات والخصائص الفعلية والموقفية للقادة.
3. عدم إدراجها لنسق متكامل لجوهر العملية القيادية واعتماد كل دراسة على نتائج أبحاثها على حدى، وذلك دون أن ننسى ما تقدم من مآخذ تم التنويه لها بالنسبة لكل نظرية ودراسة -سبق عرضها من قبل-.

ويضيف علوي عبد الله الطاهر قائلاً: "على الرغم من أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجالي القيادة والإدارة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن خصائص أخرى تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وإغنائه بخصائص جديدة".²

1 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص ص 381-382، بتصرف.
2 - علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، ص ص 102-103.



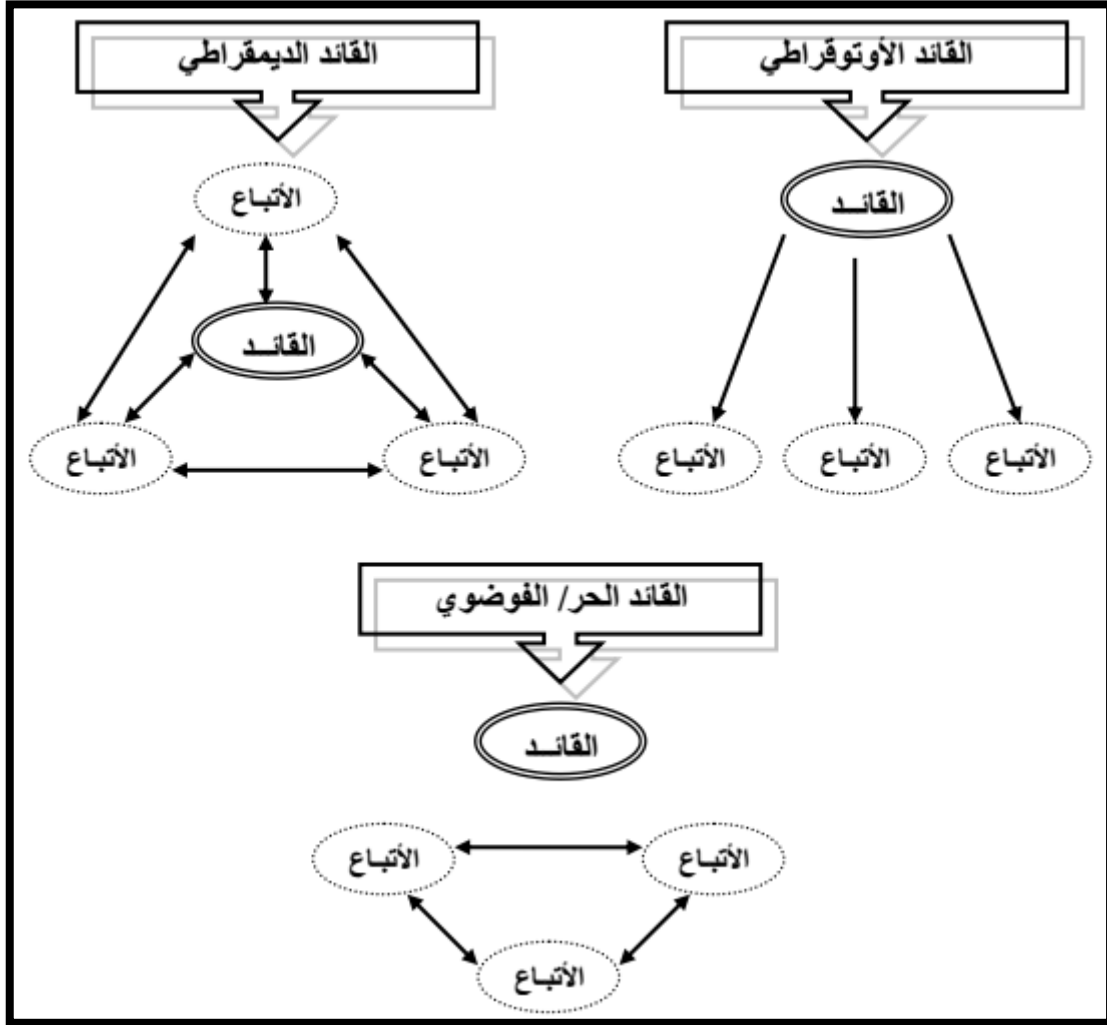
المبحث الرابع: الأنماط الأساسية للقيادة الإدارية

لم تكن أساليب القيادة الثلاثة - الأوتوقراطية، الديمقراطية، الحرة- هذه معروفة في الإدارة إلا بشكل محدود حتى بداية القرن التاسع عشر، حين بدأ اهتمام الفكر الإداري في تطبيق هذه الأساليب في مجال الإدارة، مستعينا ومسترشدا بالنتائج التي توصل إليها علماء النفس والاجتماع من خلال دراساتهم المتعددة في هذا المجال.

فقد كان للنتائج التي توصلت إليها تجارب "هوثورن"، ولأفكار التي تبناها جورج التون مايو أثر في إلقاء بعض الضوء على هذه الأساليب الثلاثة للقيادة، ثم تبعتها دراسات تجريبية هامة قامت بها جامعة أيوا (Iowa) الأمريكية في أواخر الثلاثينيات من القرن الحالي، والتي أوجدت -على حد تعبير أوريس (Uris)- مدخلا أساسيا وهاما لدراسة أساليب القيادة الثلاثة، وكشفت عن نتائج هامة ترتبط بالآثار التي ترتبت على كل أسلوب منها.¹ يمكن توضيحها بادئ ذي بدء في الشكل الموالي، معقبين بشرح تفصيلي لها فيما سيلي من مطالب.

¹ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 129- 132.

شكل رقم (13): أنماط القيادة الإدارية



Resource: R. K. Singla, **Business Management**, Copyright reserved by the Publisher, India, 2009, P97.

والجدير بالذكر أن الدراسات التي أجريت في هذا المجال قد توصلت إلى عدة تصنيفات لأنماط القيادة الإدارية، إلا أن المدقق لهذه التصنيفات يلاحظ أنها تتمحور حول هذه الأنماط الثلاثة، وسنعرض فيما يلي أربعة مطالب تتضمن على الترتيب: القيادة الأوتوقراطية، القيادة الديمقراطية، القيادة الحرة؛ بالإضافة إلى عرض توضيحي لمفهومي القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية لما لهما من أبعاد عميقة في الطرح الثقافي-الإداري لمنظمات الأعمال.



المطلب الأول: القيادة الأوتوقراطية

إن معرفة الأسلوب الأوتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة مفهومه وأشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من نقائص، دائماً في ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج، وهو ما سنتناوله فيما يلي من فروع: المفهوم، الأشكال والتقييم.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأوتوقراطية

لقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية¹، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل.² ولذلك فهو لا يفوض سلطاته، بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته، ومدّها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة.³

الفرع الثاني: أشكال القيادة الأوتوقراطية

إن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطاته كأداة للضغط على مرؤوسيه لانجاز العمل، لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة، مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي، فقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته⁴ بين الأنماط الثلاثة الموضحة في الجدول التالي:

1 - الأوتوقراطية: هي كلمة من أصل يوناني (Autokrates) ومعناها حكم الفرد الواحد، وخضوع الفرد وحقوقه وممتلكاته لمصلحة الدولة. (أنظر: نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 153).
 2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ب.ط، 2002، ص 225.
 3 - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 71.
 4 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 225.



جدول رقم (09): أنماط القيادة الأوتوقراطية

القائد الأوتوقراطي المتسلط	القائد الأوتوقراطي المصلح	القائد الأوتوقراطي اللبِق
<ul style="list-style-type: none"> • يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بكل صغيرة وكبيرة ليقوم عليها بمفرده ودون مساعدة من أحد. • يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها. • لا يفوض سلطاته لأحد غيره إطلاقاً ولو كان ذلك بإمكانه. • يحاول دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفه وسيطرته. • لا يسمح لمرؤوسيه بالتصرف دون موافقته الخاصة إلا بقدر يسير من الحرية. • يتبع أسلوب الإشراف المحكم أو الوثيق على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم. • يعتبر نفسه أمراً لمرؤوسيه وليس وكيلاً يعمل بأسمائهم. • يعتمد في قيادته على التعليمات والأوامر التي تتصف بالجمود والصرامة والغموض بدلاً من التعاون مع المرؤوس لانجاز العمل. • لا يعير اهتماماً أو تقديراً لظروف مرؤوسيه وأحوالهم. • لا يترك مرؤوسيه لمباشرة مهامه أو صنع قراراته. 	<ul style="list-style-type: none"> • يثق بنفسه وفي طريقة أدائه للعمل. • يخلق مناخاً يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن. • رقيق في تعامله مع مرؤوسيه ويرضى عنهم حين يقومون بواجبهم بالعمل، ولكنه يقسو عليهم حينما لا يؤدونه. • يدرك أن كسب رضا موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم هو أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لانجاز العمل. • يتفق في اتجاهاته مع القائد المتسلط إلا أنه أقل قسوة في تعامله مع مرؤوسيه، وهو يدرك إن بإمكانه إرغام موظفيه عن طريق إقناعهم والتعاون معهم، وذلك أفضل من تهديدهم. • يؤمن كثيراً بالمشاركة في الإدارة النابعة من أسفل، أي أنه يحاول أن يتبين من مرؤوسيه التقارير والاقتراحات حول المشكلة المتعلقة بالقرار قبل اتخاذه. • يقول ريبين (Reebn) من خلال دراساته أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصاً طموحاً، وصل إلى مركزه العالي بالتدرج وأنه يعرف وظيفته جيداً، وينفذ أعماله بكفاية ويكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص، وهو حازم ملتزم إلا أن اتجاهاته وسلوكه استبدادي بشكل عام. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتميز بلباقته في التعامل مع مرؤوسيه واعتماده على اتصالاته الشخصية لانجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل. • يعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هي وسيلة غير عملية وغير محببة، ولذلك كما يقول ساير وهيس فإنه يحاول خلق الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يتركهم فعلاً، وأسلوبه في ذلك هو المؤتمرات الخيارية حيث يخير مرؤوسيه ويزودهم بما توصل إليه من حلول ويحاول الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات. • يحاول منح مرؤوسيه قدرًا يسيرا من الحرية في مشاركتهم في تحمل المسؤولية. • يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تسلطاً وأكثرها اقتراباً من السلوك الديمقراطي، إلا أنه يبقى سلوكاً أوتوقراطياً، لأن القائد فيه يحتفظ لنفسه بالحق في الأخذ بآراء مرؤوسيه واقتراحاتهم أو عدم الأخذ بها.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص ص 145 - 146.



إلا أننا نرى - من خلال الجدول - أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يكاد أي نمط منها أن ينفصل عن الآخر تماماً، وإنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً بين كل نمط وآخر بشكل نهائي،¹ ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل أطيافاً متدرجة للسلوك الأوتوقراطي.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الأوتوقراطية

على الرغم من الأسلوب التحكمي الذي يستخدمه القائد وتركز السلطات في يده واتخاذ القرارات بمفرده، إلا أن لهذا الأسلوب مزايا تظهر من خلال النتائج التي يمكن أن يحققها ومنها ما يلي:²

1. يتميز هذا الأسلوب بصلاحيته في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب من القائد أن يكون حازماً وصارماً بدون أي تهاون.
2. يصلح هذا الأسلوب في الحالات التي يشرف فيها القائد على مرؤوسين لا تصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة، ولأنهم يحبذون الانقياد وليس لديهم الاستعداد والمبادرة الشخصية لأداء العمل.
3. أثبتت بعض الدراسات الحديثة أن الأسلوب الأوتوقراطي في التعامل يمكن أن يكون الأسلوب الأمثل في حال توفر عدة شروط منها:
 - إذا كانت جماعة العمل غير متجانسة مع بعضها، بمعنى أن أفراد المجموعة لا يعرفون بعضهم.
 - إذا كانت جماعة العمل قليلة الثقة بنفسها ولا تتفق على رأي واحد.
 - إذا كانت جماعة العمل من العناصر الأمية غير قادرة على التفاهم والتعاون كمجموعة، ويعانون من نقص المهارة والمعرفة.
 - إذا كانت جماعة العمل من الموظفين المشاغبيين وذوي الميول العدوانية.
 - إذا كان الوقت محدوداً.
4. يكون هذا النمط مناسباً لتوجيه الموظفين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجتهم إلى مزيد من التوجيه والرقابة.
5. أثبتت البحوث أن هذا النمط مفضل على النمط الديمقراطي في إنجاز المهمة.

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 226، بتصرف.
 2 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 117-118، بتصرف.



الفرع الرابع: مآخذ القيادة الأوتوقراطية

لقد ثبت من خلال التطبيق العملي للقيادة الأوتوقراطية الآثار السلبية الناتجة من استخدام هذا الأسلوب، وأهمها ما يلي:¹

1. أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي بالعاملين إلى اعتمادهم الدائم على القائد لأنه هو الذي يقوم بجميع الأعمال ويتصرف بجميع المواقف، مما يضعف ثقة العاملين بأنفسهم ويجعل موقفهم ضعيفاً تجاه حل المشكلات ومواجهة الصعاب.
2. يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى إضعاف الروح المعنوية لدى العاملين، لأن العامل لا يريد من التنظيم الدخول المادي فقط، بل هو بحاجة إلى الرضا النفسي والحاجات الاجتماعية الأخرى.
3. إن استخدام أسلوب الإشراف والمراقبة الشديدة على العاملين، يؤدي إلى إثارة غضبهم ومرضهم وقتل روح المبادرة والابتكار لديهم.
4. إن الاتصال باتجاه واحد وخاصة في الأسلوب الأوتوقراطي المستبد، أي من الأعلى إلى الأسفل يمنع من نقل آراء وحاجات ومشاعر العاملين إلى الإدارة العليا، ويؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين الطرفين مما يضطر المرؤوسين إلى تشكيل التجمعات غير الرسمية بوجود القائد غير الرسمي للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية لتنبية القائد بضرورة إشباع حاجاتهم.
5. يعتمد القائد في هذا الأسلوب إلى استخدام الحوافز السلبية كالتهديد بفقد الوظيفة وخصم الأجر، وتوقيع الجزاءات كوسيلة لدفع العاملين إلى العمل، مما يؤدي إلى خوفهم من العقاب وانجازهم للعمل بالشكل المطلوب.
6. إن استخدام هذا الأسلوب لا يصلح للعاملين ذوي الكفاءات العالية المتقنين أعمالهم، مما يؤدي إلى تسربهم خارج التنظيم، دون الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم.
7. يكون هذا النمط غير فعال مطلقاً، في الحالات التالية:
 - عندما يكون هناك مهارة ومعرفة عند أفراد المجموعة.
 - عند وجود الرغبة في بناء شعور الفريق الواحد لدى المجموعة.
 - حاجة المجموعة إلى العفوية في عملهم، للإبداع والابتكار.

1 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص ص 118-119، بتصرف.



المطلب الثاني: القيادة الديمقراطية

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية¹ بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، وهي بذلك تتوسط مجموع الأنماط القيادية الثلاث التي تم تحديدها، وفيما يلي سنتطرق لكل من: مفهومها، أسسها، وأهم المزايا والمآخذ التي توصلت لها مجموع الدراسات والبحوث.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الديمقراطية

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض بـ: "القيادة الاستشارية أو الإنسانية"، والبعض الآخر أسماها "القيادة الايجابية" لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين.

فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض.²

الفرع الثاني: أسس القيادة الديمقراطية

من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على: العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة، وهذه تشكل في مجموعها مرتكزات أساسية للقيادة الديمقراطية، وفيما يلي عرض لهذه المرتكزات:³

1. **تنمية العلاقات الإنسانية:** فالعلاقات الإنسانية السليمة غير المتحيزة تساعد على إيجاد جو من

الألفة والمحبة بين العاملين في المنظمة، فقد أكدت الأبحاث التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية، أن الاهتمام بالناحية المعنوية للعاملين يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم في العمل دون الزيادة في عناصر الإنتاج، وهذا ما يدفع بالقائد إلى استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية ضمن شروط معينة تتمثل فيما يلي:

- اهتمامه بمرؤوسيه بالدرجة الأولى ومعاملتهم كبشر لهم أحاسيس، وليسوا فقط أدوات للعمل، مع مراعاة العمل الرسمي تحقيقاً للمصلحة العامة - منظمةً وأفراداً.-

- خلق جو عمل يسوده التفاهم والوئام، مما يؤدي لتكوين جماعات عمل متماسكة تعمل بكل تقان وإخلاص.

1 - الديمقراطية: كلمة أصلها يوناني (Democracy)، وهي مؤلفة من لفظين "ديموس" أي الشعب، و "كراتوس" أي السلطة، ومؤداها أن الشعب يتولى حكم نفسه بنفسه، وأنه مصدر السلطات، (أنظر: موقع مقال الصحراء، كتاب القيادة، المبحث الثالث، http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Askria6/Kedah/sec06.doc_cvt.htm#_ftn3، تاريخ الزيارة: 2012/04/05).

2 - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 28.

3 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 44-47، بتصرف.



- على القائد أن يثير الدوافع التعاونية في الجماعة، مما يزيد من لُحمة مجموعة العمل، ويخفف الصراعات والعدوانية بين أفراد المنظمة.
- في حال وجود أي شكاوى أو تظلمات أو مطالب من العاملين على القائد أن يهتم بها ويعالجها، ويحاول التقريب ما بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة، بتعظيم النقاط المشتركة بينهما.
- على القائد مراعاة حاجات الأفراد المادية والمعنوية، واستخدام الطرق الايجابية لتحفيز الأفراد من خلال وعيه لآليات استخدامها، والخطوط العريضة المحركة لدوافع الأفراد العاملين.

2. **المشاركة في صنع القرارات:** إن مشاركة العاملين في المنظمة في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلال تقييمها اعتماد الخيار البديل والملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.

بالإضافة إلى تقبل العاملين للقرار وعدم معارضته، لأنهم ساهموا فيه بأرائهم ما يساعد على تخفيف العقبات التي قد تحول دون تنفيذه، كما أن إقبالهم على تنفيذه سيكون أكبر لأن مشاركتهم في صنعه يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من ثقتهم بالمنظمة وولائهم لها.

3. **تفويض السلطة:** إن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها، إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها، ولكن هذا لا يُحوّل المسؤولية عن القائد لذلك يجب التأكد من أن الذين فوضت إليهم السلطة هم أهل لها، وأنهم سيحققون الغرض من التفويض، ومن مزايا تفويض السلطة ما يلي:

- يتيح فرصة تنمية المرؤوسين وخاصة القيادات الوسطى والمباشرة، من خلال تأهيلهم عن طريق ممارستهم للمهام التي فوضت لهم.
- رفع الثقة بالنفس لدى المرؤوسين، والاعتزاز بثقة الرؤساء فيهم وبالتالي زيادة التعاون والاحترام بين الجميع.
- توفير الوقت للقائد وتمكينه من التفرغ لأمر أكثر أهمية بالنسبة للمنظمة.
- يخلق مرونة في العمل الإداري، بابتعاده عن سلبيات المركزية وتسريعه للمعاملات، ما يسمح باستمرار النشاط الإداري في وتيرة تصاعديّة في كافة الظروف.



الفرع الثالث: مزايا القيادة الديمقراطية

يمكن تلخيص معظم سمات القيادة الديمقراطية المميزة لها بما يلي:¹

1. يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادياً من القائد.
2. موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
3. الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه.
4. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تنسجم مع الجماعة، بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
5. يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
6. يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
7. تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنويات العالية، والاتصالات الفعالة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: مآخذ القيادة الديمقراطية

إن القول بتفوق القيادة الديمقراطية كأسلوب مثالي، لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب القيادي يجب أن يُقبل بصفة عامة كأفضل أسلوب قيادي في جميع الحالات وفي جميع المواقف، ذلك أن الأسلوب القيادي المثالي، هو الذي يتفق مع توقعات وأمانى وخبرات مجموعة معينة من العاملين في الإدارة، ومع أهدافها، وهو الذي يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي للائم متطلبات وظروف معينة أيضاً، لذا فإن أهم المآخذ على هذا النوع هي:

1. عدم واقعية القيادة الديمقراطية، وما مبالغتها في التركيز على الموظفين في الغالب إلا ممارسة للقائد لسلطته الرسمية، حسب ما يؤكدُه أنصار الاتجاه الفكري الإداري المناادي للتطبيق العملي.
2. اتخاذ المشاركة كركيزة أساسية في هذا النمط القيادي، وهو ما يتعارض مع مهام القائد التي يفرضها عليه منصبه في بعض الأحيان، حيث ينظر قادة هذا النمط إلى المشاركة على أنها غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.²
3. ويكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:³
 - عندما لا توجد دافعية لدى أفراد المجموعة.
 - عندما لا تتوافر المهارات والمعرفة اللازمة لدى أفراد المجموعة.
 - عند وجود درجة عالية من الصراع لدى أفراد المجموعة.

1 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 125.
 2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص ص 226-227، بتصرف.
 3 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 129.



المطلب الثالث: القيادة الحرة

يعدّ هذا النمط من القيادة معاكسًا تمامًا للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وفعالة، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، وفيما يلي من العناصر المزيد من الشرح والتوضيح.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الحرة

هي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل، إذ يتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور، فهو يترك للتابعين الحبل على الغارب، حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف؛ ومبعث ذلك قد يكون عدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة، فهو يترك المنظمة بدون توجيه، فيشعر العاملون بالضيق والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد، فهي بذلك أقل الأنماط القيادية فعالية.¹

الفرع الثاني: خصائص القيادة الحرة

يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة الحرة أو الفوضوية بما يأتي:

1. إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
2. عدم إعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها، وغالبًا ما تكون في حدود معينة.
3. عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
4. عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدًا، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء، وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
5. ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات.

الفرع الثالث: مزايا القيادة الحرة

إن لهذا الأسلوب عدة مزايا شريطة توفر بعض العوامل المساعدة، ومن هذه العوامل:²

6. أن يكون المرؤوسين على قدر كبير من المعرفة والخبرة والاختصاص، وأن تكون كفاءاتهم عالية، بحيث يفوضهم القائد السلطة، وهم مكلفون بعد ذلك بأداء جميع المهام والواجبات دون تدخل القائد، ويتحملون المسؤولية عن عملهم كاملة، استجابة للثقة التي منحها لهم قائدهم لإثبات جدارتهم في العمل.

1 - محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، مرجع سابق، ص 29.

2 - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 132، بتصرف.



7. أن يحسن القائد اختيار من سيفوض إليه السلطة من بين مجموعة العاملين، إذ لا شك أن هذا الأسلوب لا يلائم الجميع بل فئة متخصصة وملتزمة بأعباء التنظيم وأهدافه.
8. يمكن أن يكون هذا الأسلوب فعالاً عندما تكون الظروف أو المواقف ملائمة لتطبيقه كأن يطبق في المنظمات العلمية ومراكز البحوث، حيث يكون أغلب العاملين من العلماء والباحثين الذين تترك لهم حرية العمل والبحث وإجراء التجارب، فتدخل القائد قد يمنعهم من الإبداع والابتكار ويضعف معنوياتهم في حال تدخله في أعمالهم.
9. ويكون هذا الأسلوب فعالاً أيضاً في الحالات التالية:
 - توفر درجة عالية من الدافعية للعمل والمهارة والخبرة.
 - عندما يكون العمل روتيني ومألوف للعاملين.

الفرع الرابع: مآخذ القيادة الحرة

- إن معظم أوجه النقد الموجهة لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي تترتب عنه، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين، ويمكن أن نعدد منها ما يلي:
1. تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها، فقد كشفت الدراسات أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسروراً دائماً في عمله.
 2. سريان الفوضى في كيان المنظمة، وانخفاض إنتاجية العمل.
 3. افتقار الضبط والتنظيم في مجموعة العمل، وارتفاع حدة الروح الفردية بين أفرادها.
 4. إن عدم ضبط العاملين وتقويم أدائهم، يؤدي إلى الفوضى ما ينجر عنه إصدار لقرارات خاطئة في أغلب الأحيان.
 5. كما ويكون هذا النمط غير فعال في الحالات التالية:¹
 - في حالة نقص الشعور بروح العمل كفريق واحد بين أفراد المجموعة.
 - عندما تكون الأهداف غير واضحة للمجموعة.
 - في حالة وجود درجة منخفضة من المهارات والمعرفة بين أعضاء المجموعة.

وعلى ضوء ما تقدم عرضه من أنماط، يتبين لنا أن هناك آراء مختلفة حول الأنماط الثلاثة للقيادة والسمات الخاصة بها، وهي إما في صالحهم أوضدهم، ويمكن تلخيص تلك الفروق بمساعدة الجدول التالي:

¹ - علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 133، بتصرف.



جدول رقم (10): مقارنة بين أنماط القيادة الإدارية

أوجه المقارنة	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	القيادة الحرة
تفويض السلطة	سلطة العمل في يد القائد.	يتم تفويض السلطة إلى بعض الأتباع وفقا للحاجة.	تفوض معظم السلطة للأتباع.
تصميم السياسات	تصمم السياسات كاملة من قبل القائد	تصمم السياسات بمشاركة آراء الأتباع	تصمم السياسات من قبل الأتباع، وتتدخل القائد يكون ضئيلا
الإشراف	القائد يتابع بنفسه عمل الأفراد	باستطاعة الأتباع طلب المساعدة من القائد، وبدوره يشرف عليهم مع توفير مساحة من حرية العمل لهم.	لا يتدخل القائد لمتابعة عمل الأفراد
الاتصال	عملية الاتصال تسيير في قناة واحدة من الأعلى إلى الأسفل، ولا مجال لأي انحراف أو خروج عن بُعد البناء الرسمي للمنظمة.	قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية الرأسية والأفقية، والجميع يشعر بالانتماء للمنظمة، وتربطه علاقة وثيقة بالآخرين.	عملية الاتصال تسيير في منأى عنه، ولا تصله المعلومة إلا إذا طلبها بنفسه.
صناعة القرار	عملية صناعة القرار فردية ولو حصل إشراك للتابعين فهو شكلي فقط (كالأوتوقراطي المناور أو اللدق).	يتم أخذ آراء التابعين في الحسبان، ومشاركتهم في كافة المعلومات المساهمة في عملية صنع القرار.	عملية صناعة القرار تتم من طرف التابعين، ولا يتدخل فيها إما لعدم الرغبة والاهتمام، أو عدم القدرة على اتخاذ القرار وتحمل مسؤولياته.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

1. R. K. Singla, Business Management, Op, Cit, P97.

2. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، مرجع سابق، ص 156 - 158.



المطلب الرابع: القيادة الرسمية وغير الرسمية

يتميز بعض الخبراء بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية، كالتالي:

الفرع الأول: القيادة الرسمية:

وقادة هذا النوع يتمتعون بالسلطة الرسمية والشرعية للموقف القيادي، كما أن لديهم سلطة داخل المنظمة للتأثير على الآخرين للعمل من أجل أهداف المنظمة.¹ ومن هذا التعريف يتبين لنا أن القيادة الرسمية مرتبطة بالعديد من المفاهيم، منها: القيادة، الرئاسة، الزعامة، والتي يجب أن نوضح الفرق بينها، وهذا ما سيستعرضه الجدول التالي:

جدول رقم (11): الفرق بين القائد والرئيس والزعيم

وجه المقارنة	القائد	الرئيس	الزعيم
الاختيار	ينبع كقناعة من داخل الجماعة لاعترا ف تلقائي من جانب الأفراد.	يأتي نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعترا ف تلقائي.	يأتي نتيجة تأثيره الشخصي على الأفراد وما يتمتع به من موهبة.
الهدف	يعمل لتحقيق هدف ترسمه الجماعة.	يعمل لتحقيق هدفه الذي يخبيره في حدود مصالحه.	يعمل لتحقيق هدفه وطموحه الشخصي.
الأفراد	الأفراد يختارون القائد ويصبحون له أتباعاً.	لا نطلق على المرؤوسين أتباعاً لأنهم لا يقبلون سلطته باختيارهم.	يلتقون حوله بسبب قوة شخصيته وقدرته على تحريك المشاعر.
السلطة	سلطة القائد اختيار تلقائي من أفراد الجماعة.	سلطة الرئيس سلطة خارج الجماعة	سلطته نابعة من سحر شخصيته ومواهبه الذاتية.
العلاقة	يعمل القائد على الامتزاج بأتباعه والاختلاط بهم.	توجد هوة وتباعد اجتماعي مقصود بين الرئيس والمرؤوسين.	يحتفظ بعنصر المبادأة في التعامل مع الأفراد ويتحكم في علاقته معهم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

1. جمال ماضي، القيادة المؤثرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 11-12.
2. مطر بن محسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2008، ص 12.

¹- William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business**, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2008, P179.



الفرع الثاني: القيادة غير الرسمية:

ويشار إلى هذا النوع أيضًا من القيادة بالقيادة التلقائية أو القيادة النظرية، والقادة النظراء يمارسون تأثيرًا غير رسمي لم تقرره المنظمة بموجب الوظيفة أو المركز؛ إلا أنهم قد يؤثرون في سلوك أعضاء الجماعة. وهذا التأثير غير الرسمي لا ينشأ من الوظيفة ولكن من سمة خاصة بالشخص تحتاج الجماعة إليها.¹ وتساهم في ظهور القيادة غير الرسمية في التنظيم الإداري العديد من العوامل، نذكر أهمها:²

1. التنظيم غير الرسمي: وهو يقوم أساسًا على شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، وقد ظهرت عدة محاولات في الفكر الإداري لتصنيف أنماط التجمعات غير الرسمية لهاته الشبكات العلاقاتية، ومن أهمها تصنيفان أساسيان هما:

أ. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء التنظيم الرسمي، ويعتبر ما قدمه دافيز (Davis,1962) هو أهم النماذج في هذا المجال، وقد قسمها إلى أربعة:

- 1- تجمع الموظفين الذين تربطهم رابطة القرابة والصدقة.
 - 2- تجمع الموظفين الذين تجمعهم لقاءات اجتماعية تسمى "الشلة"، وغالبا ما يكونوا متشابهين في نمط حياتهم.
 - 3- تجمع الموظفين مكونين ما يسمى "الزمرة أو الشلة الفرعية"، وتكون بينهم صلات حميمة.
 - 4- وأخيراً، تجمع الموظفين المنعزلين داخل التنظيم.
- ب. تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية على أساس الصلات والعلاقات الوظيفية داخل التنظيم الرسمي، سواء كانت هذه العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم أو بين الموظفين بعضهم البعض.
2. عدم اهتمام القائد الرسمي بالطبيعة الاجتماعية لوحدة العمل التابعة له، وعدم قيامه بمسؤولياته الاجتماعية كقائد، واعتماده على السلطة الرسمية بشكل أكبر.
 3. فشل القائد في تحقيق الانسجام والتطابق بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف الجماعة ككل وبين أهداف المنظمة التي يقودها.

والجدير بالذكر أن كلا القيادتين الرسمية وغير الرسمية يمكنها الاستفادة من عدة أنواع من التأثير القيادي، بما في ذلك القدرة على منح مكافآت أو فرض عقوبات، وحياسة المعرفة الفنية، وجاذبية الشخصية أو الكاريزما. كما أن القيادة غير الرسمية إذا تطابقت أهدافها مع أهداف المنظمة يمكنها أن تحقق رصيّدًا قيمًا لأية منظمة وإنجازًا هامًا لها؛ ومع ذلك، يمكن للمنظمة أن تجثو على ركبتيها -على حد تعبير كل من بريد، هيغز وكابور- أمام القادة غير الرسميين الذين يقودون مجموعات العمل ضد الإدارة.³

1 - أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 290.

2 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 280-291، بتصرف.

3- William M. Pride & other, Op.Cit, P179.



خلاصة الفصل:

يمكن الاستنتاج من دراسة المفاهيم السابقة للقيادة، بأن عملية القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، حيث نجد أن الخبرة السابقة للقائد والمناخ السائد أو الظروف السائدة وشخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سلوك القيادة. ومما لا شك فيه أن على القائد أن يأخذ بالاعتبار عددًا من العوامل والمتغيرات التنظيمية والبيئية.

وبأنه ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة العملية نادرًا ما نجد قادة ديمقراطيين أو أوتوقراطيين مئة بالمائة.

وكل ذلك لا يخرج في نطاق تفاعله عن نمط القيادة الإدارية التي تحرك الأفراد داخل المنظمة، بل وخلصنا إلى أن درجة التأثير تتداخل بشكل كبير على مستوى التابعين، حيث تظهر نتائجها جلية على مستوى أدائهم وانتمائهم، بل وتحدد طبيعة ونهج تفكيرهم حول ثقافة منظماتهم.

كما وأن الباحث في مجال علم القيادة الإدارية، قد يستقرئ بشمولية أن القيادة ما زالت ظاهرة إدارية هلامية المعالم تقبع تحت الرصد البحثي والدراسي، لمختلف معطياتها المكونة لها، إذ ينعكس ذلك تبعاً على أنماطها وأساليبها، وما يمكن أن تتضمنه من عناصر. كما أن المداخل التفسيرية قد تزيد أحياناً من صعوبة وغموض تفسير المضمون الفعلي للقيادة، بسبب اختلافها وأحياناً تناقضها.

وهو ما يوجب الاحتكام إلى منهجية ومرجعية تضمن لعلم القيادة مصداقية عالية، ونسقاً معرفياً محكماً، يسير بهاته الأبحاث بالفعل بخطوات إلى الأمام، ولا يتركها للدوائر المفرغة، التي قد يتخذها بعض الباحثين دون تمحيص، مفاهيماً يستندون إليها في دراسة الحالات الواقعية للمنظمات، وهذا يستوضح لنا أهمية الوقوف على ركيزة تنظيرية صحيحة بداراً، قبل قبول الغث والسمين مما تم التوصل إليه من نتائج هاته الدراسات.

الفصل الثالث

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات



تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مفهوماً حديثاً لا زالت مدلولاته، وحدوده وتطبيقاته، محل جدل بين المفكرين والباحثين. وكما هي المفاهيم الأخرى في العلوم الانسانية فإن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تطورت عبر مراحل زمنية وشهدت اهتماماً في الأدبيات المعاصرة لوضع إطار نظري يشمل التعريف، المبادئ والنظريات.

فقد درست المسؤولية الاجتماعية كمفهوم ذي علاقة مع العديد من المفاهيم الادارية الأخرى كالأداء والشفافية والفساد الاداري والابداع بشكله العام والتكنولوجي بشكله الخاص، ومن جانب آخر طوّرت معايير وقياسات مختلفة وعرضت مداخل متعددة واتجاهات مختلفة -إن لم تكن في بعض الأحيان متناقضة- لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في بيئات متعددة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مجموعة من أبعاد هذا المفهوم المنظمي، من خلال عدة مباحث خُصص الأول منها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وكرّس الثاني للمكونات والمبادئ الأساسية لهذا المفهوم؛ أما المبحث الثالث فقد تناول بحوث ودراسات عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بينما يأتي المبحث الرابع مستعرضاً أهم أساسيات الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال المختلفة.

المبحث الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ أكثر من ثلاثة عقود ماضية واستمر في التطور، وقد بدأت ارهاصات المفهوم بدفع من المنظمات غير الحكومية كردة فعل للممارسات غير الأخلاقية لبعض الشركات. ردود الفعل هذه استطاعت ومع مرور الوقت أن تصل إلى الشركات والمنظمات الدولية، والنقابات الصناعية، والحكومات، وأن تشكل ضغطاً مستمراً وتحشد الرأي العام العالمي لدعوة المنظمات لأداء مسؤوليتها الاجتماعية؛ إلا أنه في مقابل ذلك لم يكن ولا يزال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات غير محدد ولم يحظ بالتعريف المحدد لدى جميع الأطراف المعنية به والبيئات المتنوعة، وهو ما سننوه له في المطالب التالية بالإضافة إلى محاولتنا لتسليط الضوء على أهم ما اتفق عليه بأنها عناصر أساسية مكونة لهذا المفهوم، وأخيراً أهميته لكل من المنظمة والمجتمع وأصحاب المصالح.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

قد يمكننا تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية لغة واصطلاحاً كالتالي:

❖ **لغة:** المسؤولية لغة مشتقة من السؤال وهي تعني من كان في وضع السؤال والمساءلة،¹ إذ يرى سحبان خليفات أن البنية المعرفية لكلمة مسؤول في اللغة العربية تكشف عن خاصية منطقية هامة، ف"مسؤول" على وزن مفعول مثل مجعول، وهذه الصيغة قريبة في معناها من معنى الفعل المبني للمجهول، وكما أن المجعول لغاية هو ما جُعِل لأجلها دون بيان من جعله وصيِّره على هذا النحو، كذلك فإن "المسؤول" فرد جُعِل مسؤولاً دون بيان من جعله كذلك. ويرى حسين طاحون أن الكلمة الانجليزية "Responsible" تعني أساساً ما ينبغي أن يُعدّ الفرد مسؤولاً عنه، وتتنوع تعريفات كلمة "Responsible" في القاموس، فقد تعني: "أن يكون الفرد ذا ثقة أو يُعتمد عليه".

وفي كلتا اللغتين فإن شيئاً ما هو الذي يجعلنا مسؤولين من حيث معنى "المُطالب بالأمر" أو "الذي يُطلب منه أمر"، ويتضمن هذا المعنى الاشتقاقي فكرة المحاسبة أو المحاكمة في ضوء دستور ما أو معيار ما.²

❖ **اصطلاحاً:** المسؤولية يُقصد بها اصطلاحاً: "الوضع الذي يجب فيه على الفاعل أن يُسأل عن أفعاله، أي يعترف بأنها أفعاله ويتحمل نتائج هذه الأفعال، وكما يقال باختصار هي: "التبعية التي تلزم الفعل".³

1 - صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، العراق، الطبعة الأولى، 2013، ص 92.

2- غادة السيد السيد الوشاحي، دور الجامعة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها -دراسة ميدانية بجامعة أسيوط، أطروحة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 2004، ص 32.

3 - صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، مرجع سابق، ص 92.



ويذكر دافيس (Davis, 1975) أن الاصطلاحات الكثيرة التي أطلقت على مفهوم المسؤولية

الاجتماعية توضح مغزى هذه النظرة، منها:¹

- الاهتمام الاجتماعي Social Concern
- الضمير الاجتماعي Social Conscience
- المشاركة الاجتماعية Involvement
- الاستجابة الاجتماعية Social Response،

وهذا الأخير هو أكثر المصطلحات شيوعاً واستعمالاً في الدراسات النفسية الاجتماعية. وفي رأي البادي أن: "مصطلح المسؤولية الاجتماعية هو أكثر المصطلحات السابقة شيوعاً واستعمالاً وأكثرها ارتباطاً بأفكار وثقافة المجتمع الذي تدور حوله فكرة المفهوم"، وبناءً عليه فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النمط الاجتماعي لأيدولوجية الصناعة الأمريكية مثلاً يعني: "تحقيق المصلحة الخاصة داخل إطار من المصلحة للمجتمع كله".²

وعموماً ليس هناك صعوبة في العثور على المعلومات عن مصطلح المسؤولية الاجتماعية، بل هناك مشكلة في تصفية البيانات ذات الصلة به، فالبحث عبر الشبكة العالمية (الأنترنت) باستخدام عنوان مثل "المسؤولية الاجتماعية للأعمال التجارية" سيعطي أكثر من 59 مليون نتيجة.³ مما يجعل من الصعب أن نصوغ مفهوماً للمسؤولية الاجتماعية بنفس اليسر الذي حددنا به البعد اللغوي والاصطلاحي لمعنى المسؤولية؛ إذ "هناك العديد من الآراء التي ترى من الصعب وضع تعريف محدد لوصف المسؤولية الاجتماعية، حيث يصعب تحديد الجوانب التي تتعلق بها، وكذا أولوياتها، بسبب تغيرها المستمر وخلال وقت قصير، والذي غالباً ما يرتبط بالتحولات والتغيرات العالمية"⁴، وبالتالي على المجتمعات بما فيها من أفراد ومنظمات وهيئات رسمية وغير رسمية.

وفيما يلي سنحاول أن نستعرض منهجياً أهم الفرضيات الأساسية التي تحدد الاطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية ومن ثم أهم الصعوبات التي تقوض هذا التحديد، لنحاول في الأخير استعراض أهم التعاريف التي اجتهدت لصياغة مفهوم تقريبي للمسؤولية الاجتماعية وما أوجه التشارك والتكامل فيما بينها لنصل لمحاولتنا لاستنتاج مفهوم تقريبي للمسؤولية الاجتماعية في ضوء ما يطرحه بحثنا وتدلي به قراءتنا، في ثلاث فروع على التوالي.

1 - محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص 23.
2 - زايد بن عجير الحارثي، واقع المسؤولية الشخصية الاجتماعية لدى الشباب السعودي وسبل تنميتها، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001، ص 09.

3 - Christian van Baal, **Voluntary Corporate Social Responsibility (CSR) : Information disclosure focus by annual reports of public companies listed at the NYSE Euronext (NYX)**, Erasmus School of Economics (ESE), ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM, 10 Augustus 2010,P10.

4 - منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ببط، 2014، ص 12.



الفرع الأول: فرضيات أساسية تحدد مفهوم ومضمون المسؤولية الاجتماعية

- يمكن أن نفهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال استعراض النقاط العامة التي تمثل الحقائق أو الفرضيات أو المسلمات التالية:¹
- 1- يفترض أن المجتمع بموافقته على وجود المنظمة، حيث تنشأ توقعات من المجتمع تجاه المنظمة، بموجب هذه التوقعات تصبح للمنظمة مسؤولية اجتماعية عن حماية مصالح المجتمع والمساهمة في تحقيقها.
 - 2- يفترض أن الصورة الذهنية الايجابية القوية عن المنظمة لدى البيئة والمجتمع يكون لها مردود اقتصادي وينمي ربحية المنظمة، وبناء عليه تكون المنظمة مدينة لبيئتها ومجتمعها، وينبغي عليها سداد هذا الدين من خلال مساهماتها في تنمية موارد المجتمع أو البيئة وتحقيق أهدافها وحماية مصالحها.
 - 3- يفترض أن خطط وبرامج التنمية وجهود الاصلاح والتطوير في كافة أنظمة المجتمع والتي تقوم بها الحكومة من المال العام، تنعكس إيجاباً ويكون لها مردود داعم لأهداف المنظمات في الأجل القصير والطويل. ومن ثم يجب أن تتحمل المنظمات قدراً مناسباً من عبء وتكلفة خطط وبرامج وجهود الاصلاح والتطوير والتنمية.
 - 4- يفترض أن تكون المنظمات وما لديها من إمكانيات وموارد بشرية وقيادات مؤهلة للمبادأة وتقديم مبادرات تساهم في تنمية البيئة وخدمة المجتمع، مقابل ما وفرته أنظمة المجتمع من خدمات تهيئة ودعم وحماية هذه المنظمات.
 - 5- يفترض أن المنظمة هي جزء من نظام أو كيان متكامل داخل المجتمع، ويقع على المنظمة مسؤولية العمل في إطار نظم هذا المجتمع ولا تمارس ما يتعارض معه أو يضر بمصالحه، بل وعليها أن تتحمل قدراً من عبء وتكلفة تحقيقها وحمايتها وصيانتها.
- ومما سبق يمكن أن نحدد إطاراً عاماً متكاملًا لمفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية التي يفترض أن تكون بين المجتمع ومنظمات الأعمال؛ ومع ذلك فإن الواقع العملي يشير إلى وجود بعض الصعوبات المرتبطة بتناول المسؤولية الاجتماعية والتي انعكست على تعريف المسؤولية الاجتماعية ومنهج تناولها مع أخلاقيات وقيم العمل، وهذا ما نتناوله في الفرع الثاني.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 70-71.



الفرع الثاني: صعوبات تتعلق بتحديد وصياغة المسؤولية الاجتماعية

مع أهمية تحديد وصياغة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تجاه بيئتها ومجتمعها، إلا أن هذا الأمر يواجه بعض الصعوبات التي يجب مراعاتها عند تناول المسؤولية الاجتماعية كإحدى الموضوعات الأساسية في بناء وتفعيل الأطر الأخلاقية والقيمية للمنظمات، ومن هذه الصعوبات ما حدده مصطفى أبو بكر فيما يلي:¹

- 1- صعوبة تحديد الأطراف ذات العلاقة، وصعوبة تحديد مصالحهم وأهدافهم.
- 2- تعدد أصحاب المصالح وتنوع أهدافهم وربما تعارض مصالحهم.
- 3- احتمال ظهور فجوة بين توقعات المجتمع من المنظمات وتقدير المنظمات لإمكاناتها وقدراتها للاستجابة لهذه التوقعات.
- 4- احتمال اختلاف وجهات النظر ورؤى كل من المنظمات وأطراف المجتمع حول مجالات ومستويات عناصر المسؤولية الاجتماعية وكيفية تحديدها ومتابعتها وقياسها والمحاسبة والمساءلة عليها.
- 5- احتمال أن تدرك المنظمات أن مسؤولياتها والتزاماتها تجاه البيئة والمجتمع، وما يترتب عليها من أعباء وتكاليف يتعارض أو يصطدم مع فلسفة إنشائها وأهدافها الربحية الخاصة بها.
- 6- احتمال تصور المنظمات والقائمين عليها أنه بمجرد تواجد المنظمة كاستجابة لحاجات حقيقية في المجتمع، وما تنتجه من فرص توظيف وما تدفعه مقابل حصولها على احتياجاتها من البيئة والمجتمع وما يترتب على ذلك من تدفقات نقدية خارجية، كل ذلك يكفي منها كمساهمات للقيام بمسؤولياتها تجاه البيئة والمجتمع.
- 7- احتمال تباين وجهات النظر ورؤى طرفي الموضوع، المنظمات من جانب وممثلو المجتمع من جانب آخر، بشأن دور ومسؤولية ومساهمة كل طرف في قضايا البيئة والمجتمع والتنمية (الصحة، الإسكان، المواصلات... الخ).

وقد نتجت هذه الصعوبات عن الضغوط التي رافقت التطور في مسؤوليات منظمات الأعمال تجاه مجتمعاتها وما واكبه من تصاعد في تأثيرات المجتمع وضغوطه لأن تتبنى إدارة منظمات الأعمال هذه مزيداً من أهداف المجتمع وتطلعاته، أدت هذه الضغوط إلى أن تتبنى منظمات الأعمال مزيداً من

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 71-72.



الالتزام للطلب الاجتماعي سواءً كان مفروضاً بحكم القانون أو بالمبادرات التي تقوم بها لإرضاء المجتمع،¹ وبالتالي ظهرت المسؤولية الاجتماعية لعدة عوامل منها:²

- تصاعد ضغوط المجتمع وتناميها مع التوسع في حجوم منظمات الأعمال وتعدد علاقاتها.
- إسهام أكبر لمنظمات الأعمال في تطوير نوعية الحياة والارتقاء بها.
- ضرورة إسهام منظمات الأعمال في تعزيز القيم الانسانية والاجتماعية.
- أهمية رضا المجتمع وقبوله لأهداف منظمات الأعمال ووسائل عملها.
- التطور في وعي الانسان وإدراكه لذاته وللمجتمع.
- الاهتمام العالي الذي تبديه الجامعات العالمية الكبرى ومراكز البحوث بتدريس مساقات تخص علاقات الأعمال بالمجتمع.
- تراكم البحوث العلمية والنظرية منها والتطبيقية في هذا المجال.

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010، ص 48.

2 - نفس المرجع السابق، ص 48.

الفرع الثالث: تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك بعض المحاولات المتعددة لإعطاء تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ومنها تعريف المجلس الدولي للتنمية المستدامة (WBCSD,2007)، حيث عرفها بأنها: "الالتزام لمنظمات الأعمال للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، بما يتضمن التعامل مع العاملين، والمجتمع المحلي، من أجل تحسين جودة الحياة لهم". ولاحقاً أضيف إلى ذلك قضايا مثل: "حقوق الانسان، وحقوق العمل، والأعمال الخيرية، وحوكمة الشركات، وحماية البيئة، وهذا التوسع في أبعاد مفهوم المسؤولية الاجتماعية جعلها تُوظف وفقاً لما يراه كل مجتمع، فمثلاً في غانا كان التأكيد على المجتمع المحلي، بينما في تايلند تُركز على البيئة"¹.

في حين وانطلاقاً من الأساس التطوعي يرى الاتحاد الأوروبي (EU,2002) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي: "الفكرة التي من خلالها تدمج الشركات الاعتبارات الاجتماعية والبيئية مع العمليات الاقتصادية والتفاعل مع أصحاب المصالح على أساس التطوعي"². أما منظمة العمل الدولية فتعرّفها بأنها: "المبادرات الطوعية التي تقوم بها المنظمات، علاوة على ما عليها من التزامات قانونية. وهي طريقة تستطيع أن تنتظر بها أية منظمة في تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وتعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تكملة للوائح الحكومية أو السياسة المجتمعية، وليست بديلاً عنها"³.

بينما يخالف البنك الدولي وجهة النظر التطوعية للمسؤولية الاجتماعية (WB,2000) ويرى بأنها: "التزام أصحاب الأعمال التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة، وذلك من خلال العمل مع العاملين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى المعيشة بطريقة تخدم التجارة والتنمية في آنٍ واحد"⁴.

وتعرّف الايزو 26000 المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بـ: "الأفعال التي تقوم بها المنظمة، لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها، على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي، والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات"⁵.

1 - عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار البازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص10.

2 - نفس المرجع السابق، ص10.

3 - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص17.

4 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص10-11.

5 - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص17.



ولقد عرفت الجمعية الأمريكية للإدارة المسؤولية الاجتماعية على أنها: "استجابة إدارة الشركات العملية إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع مع الاستمرار بإنجاز المساهمات الفريدة للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية".¹

وقد استند مفهوم المسؤولية الاجتماعية فيما وردت صياغته وبلورته، إلى ثلاث حقائق رئيسية:²
أ- **الحقيقة المعنوية:** تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمنظمة، وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين منظمة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه المنظمة ولا سيما مجتمع المنظمة.

ب- **الحقيقة العقلانية أو الشرعية:** تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمنظمة، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الاستراتيجية لمنظمة الأعمال وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد (قوانين المخرجات الاجتماعية، الغرامات، المقاطعة الاجتماعية، العقاب الاجتماعي).

ت- **الحقيقة الاقتصادية:** تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها إحدى الوسائل المهمة التي تحقق المنفعة الذاتية للأعمال، لأنها تسهم في اكتساب القيمة المضافة من خلال مساعدة المنظمة على استيعاب حاجات وإسهامات الجماعات المختلفة من أصحاب المصالح من داخل وخارج المنظمة، وبما يترتب عليه من الاحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد، وتساعد المسؤولية الاجتماعية المنظمة أيضاً على الاحتفاظ بالعلاقة المتوازنة بين أعمال المنظمة وقيم المجتمع في ظل ظروف التغيير المستمر الذي تتعرض له هذه العلاقة.

وبغية الوصول في ختام هذا الطرح لمفهوم محدد للمسؤولية الاجتماعية، نقف على نهج فان مارويجك (Van Marrewijk, 2003) حيث قام بمراجعة الأدبيات والتحليل الفلسفي للمسؤولية الاجتماعية بناء على مجموعة متنوعة من المنهجيات التي درسها، وبما أنه لا يوجد تعريف واحد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وجب النظر إليها على أنها مفهوم واسع، فالاستدامة المؤسسية هي عملية حسب الطلب؛ وعليه قرر فان مارجويك بأن هناك "حل واحد يناسب الجميع" ألا وهو التخلي عن تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقبول المزيد من التعريفات المحددة التي تتناسب مع مستويات التنمية والوعي والطموح المناسبة للمنظمات.³ (وهو ما تم اعتماده في التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة بالفصل الأول)

1 - توفيق عيد المحسن، أخلاقيات الأعمال، دار الفكر العربي وآخرون، مصر، ب.ط، 2014، ص 199.

2 - سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص 207.

3 - Rolinda de Wit, *Corporate Social Responsibility: A study to the comparability of the Transparantiebenchmark with the GRI Guidelines*, Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, June 2011, P11.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

قبل منتصف القرن الماضي ظهرت بوادر نمو المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الإطار الأكاديمي، إذ استعمل ثيودور كريس (Theodore Kerbs) البروفيسور في مدرسة (Stand Ford) التجارية مصطلح "التدقيق الاجتماعي" (Social audit) لأول مرة فيما يتعلق بالمنظمات التي تعد التقارير وتقدمها عن مسؤوليتها الاجتماعية، كما تجلت التطورات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية صعوداً من عام 1953، فقد أشار هاورد بوين (Howard Bowen) في كتابه "المسؤوليات الاجتماعية للأعمال" إلى المسؤولية الاجتماعية بـ"الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية في مجال الأعمال"، وعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام رجال الأعمال في سياساتهم وقراراتهم واستراتيجياتهم بالقيم الاجتماعية"، ونشرت جمعية التنمية الاقتصادية كتاباً يوضح العلاقة بين الأعمال والمجتمع وتصفها بـ"العقد الاجتماعي بين هاتين المجموعتين"، ويتضمن العقد التزام رجال الأعمال بتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وركز على البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، وشهدت عقود الستينات والسبعينات والثمانينات والتسعينات من القرن العشرين أحداثاً مهمة، كان لها أثر بالغ في تنامي دور المسؤولية الاجتماعية وزيادة مطالبة المجتمع وأصحاب المصالح من منظمات الأعمال بإبراز المسؤولية الاجتماعية في كل نشاطاتها وممارستها.¹

مما جعل المتطلع للجانب التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يرى تداخل هذه السنوات في إنشاء البنية المفاهيمية له، ولذا قسم الرواد والباحثين الفترات التاريخية لنشأة المسؤولية الاجتماعية بحسب الاعتبار البحثي الذي يتناولونها منه، فمنهم من اعتمد في تقسيمه للمراحل التاريخية لنشأة المسؤولية الاجتماعية على تسلسل الوقائع الاقتصادية التاريخية منذ انطلاق الثورة الصناعية إلى يومنا هذا، ومثال ذلك كل من ظاهر الغالبي وصالح العامري حيث بيّنا الجذور التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بأنها تتحدد ضمن إطار يوضح درجة تبنّيها من قبل المنظمات الأعمال من عدم تبنّيها لها، ويقوم ذلك على مبدأ جوهره هو مدى ميل المنظمة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي بعناصرهما المختلفة والتي وضحاها في الجدول الموالي:

¹ - سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، مرجع سابق، ص 205.

الجدول رقم (12): المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي

النموذج الاقتصادي يركز على:		النموذج الاجتماعي يركز على:
<ul style="list-style-type: none"> - الإنتاج. - استغلال الموارد الطبيعية. - قرارات داخلية قائمة على أساس أوضاع السوق. - العائد الاقتصادي (الربح). - مصلحة المنظمة أو المدير أو المالكين. - دور قليل جدا للحكومة. 	منطقة وسط بين النموذجين	<ul style="list-style-type: none"> - نوعية الحياة. - المحافظة على الموارد الطبيعية. - قرارات قائمة على أساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع. - الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي. - مصلحة المنظمة والمجتمع. - دور فاعل للحكومة.

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 54.

وفيما يلي ملخص لأهم الفترات التاريخية التي توضح منظور الغالبي والعامري في نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ فترة الثورة الصناعية إلى غاية اليوم، كالتالي:

الجدول رقم (13): المراحل التاريخية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المرحلة التاريخية	وصف عام للمرحلة	طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية
الثورة الصناعية والإدارة العلمية:	<ul style="list-style-type: none"> - المستفيدون دائما هم المالكون. - تحسين إنتاجية العاملين بتحفيظهم ماديا (تحسين الأجور). - عدم الاهتمام إنسانيا بالعاملين أو المجتمع. - ليس هناك أي وعي بيئي. 	وعي إدارة المنظمات بجانب بسيط من المسؤولية الاجتماعية (تحسين أجور العاملين).
العلاقات الإنسانية وتجارب هاوثورن:	<ul style="list-style-type: none"> - تزايد استغلال العاملين. - إعادة النظر بظروف العمل المادية للعاملين وتحسينها لتحسين الإنتاجية. - انتشار الدراسات والبحوث التي تهتم بالعناصر المادية للعمل. 	نقلة نوعية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من جانب اهتمام المالكين بالعاملين وظروف العمل.
مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت:	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام آلية خطوط الإنتاج. - التخصص في العمل. - استنزاف الموارد الطبيعية كالغابات وغيرها. 	عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من طرف المنشآت الصناعية (انتشار التلوث).
تأثير الأفكار الاشتراكية:	<ul style="list-style-type: none"> - مطالبة العمال للمالكين بتحسين ظروف العمل وشروطه، كالقواعد، الضمان الاجتماعي... الخ. - الاستقرار الوظيفي للعمال. 	تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية من

<p>قبل المؤسسات (انتشار الفكر الاشتراكي).</p>	<p>- تأثير التوجه الاشتراكي على المشاريع الخاصة إلى ضرورة تحمل مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح.</p>	
<p>بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار المسؤولية الاجتماعية وتحديد عناصرها.</p>	<p>- إهمال إدارات المنظمات لبعض مسؤولياتها تجاه أصحاب المصالح. - انهيار الشركات الصناعية وتسريح آلاف العمال. - تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص بديلة لهم. - الدعوة الكينزية لتدخل الدولة المعقول لإعادة التوازن الاقتصادي.</p>	<p>مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:</p>
<p>انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة.</p>	<p>- توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات العمالية. - إشراك العاملين بإدارة المنظمات كتحديد أدنى الأجور، نظم التأمين الصحي، حوادث العمل... الخ. - ظهور جمعيات حماية المستهلك.</p>	<p>مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:</p>
<p>تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ونشر الوعي البيئي.</p>	<p>- تعاضم قوة النقابات وزيادة تأثيرها على المنظمات. - إدراك الناس للتلوث البيئي الناتج عن العمليات الصناعية. - كثرة القضايا المرفوعة ضد منظمات الأعمال من طرف المستهلكين بسبب: التسمم الغذائي، إصابات العمل، الانتهاكات البيئية... الخ.</p>	<p>مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات:</p>
<p>ظهور حقل جديد في المسؤولية الاجتماعية وهو: محاسبة المسؤولية الاجتماعية.</p>	<p>- تجسيد نداءات واحتجاجات المراحل السابقة في قوانين وديساتير أخلاقية بدأت منظمات الأعمال في صياغتها وتبنيها. - توعية المنظمات للعاملين بمدونات السلوك والأخلاق. - ربط الأداء المالي للمنظمات بالمسؤولية الاجتماعية لها.</p>	<p>مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:</p>
<p>انتقال مفهوم المسؤولية الاجتماعية من النظرية إلى التطبيق والممارسة بحكم تطوير المعايير ومؤشرات قياسها.</p>	<p>- انتشار جماعات الضغط والمتمثلة في جماعات: حماية المستهلكين، حماية البيئة، جمعية أطباء بلا حدود، جمعية السلام الأخضر... الخ. - تدريس المسؤولية الاجتماعية ضمن مساقات الجامعات ومعاهد إدارة الأعمال.</p>	<p>مرحلة جماعات الضغط:</p>
<p>انتقال المنظمات من تطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية إلى المبادرات الاجتماعية نحو أصحاب المصالح والمجتمع.</p>	<p>- تغير طبيعة الاقتصاد وبروز العولمة والخصخصة، وانتشار شبكة المعلومات. - تسريح العاملين وتغير هيكل الاقتصاديات عالمياً. - انتشار صناعة المعلوماتية وشبكة الأنترنت.</p>	<p>مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- ظاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 55-60.



وبالرغم مما تقدّم، إلا أن هناك من الباحثين من قسم هذا التطور التاريخي إلى أربع فترات، مؤصلا في ذلك إلى أن المسؤولية الاجتماعية مرتبطة في نشأتها بتطور أداء المنظمات وعلاقتها مع المستهلكين وجماعات الضغط منذ فترة الخمسينيات من القرن الماضي إلى اليوم، ومثال ذلك عايد العصيمي الذي وضع هاته المراحل فيما يلي:¹

- **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة كانت منظمات القطاع الخاص تقتقد الخبرة نحو تطبيقات المسؤولية الاجتماعية ولم تحبذ المخاطرة بممارسات أعمالها لمواجهة تحديات هذا المفهوم المجهول، ومع هذا الاتجاه الضعيف وقلة القوانين الموجهة لإطار المسؤولية الاجتماعية آنذاك وعدم وضوح المعايير باتت مبادرات منظمات القطاع الخاص مجرد محاولات غير مكتملة الأركان، تلك المحاولات عززها في فرنسا عام 1972 ما يسمى بخطاب "Marseille"، والذي اقترح أن المنظمات يمكن أن تتكاثر كالبشر وأن استمراريتها تعتمد على وجودها كقدوة للمنظمات الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك كان مؤتمر أستوكهولم (1972) الأول من نوعه الذي طرح مفهوم تنمية المجتمعات بشكل فاعل ومحوري وموجه نحو المجالات الاجتماعية والبيئية، بالإضافة إلى المجال الاقتصادي.

كما أنه في هذه المرحلة (بداية السبعينات) ساهمت منظمات تابعة للأمم المتحدة مثل: لجنة شفافية الشركات والمنظمة الاقتصادية التعاونية للتنمية، ساهمتا في تطوير خطوط للعلاقة بين: الحكومة، ومنظمات القطاع الخاص، والمجتمع.

- **المرحلة الثانية:** بدأت هذا المرحلة مع حدوث عدد من الكوارث التي أثرت مباشرة على البشر، والتي أثبتت القرارات الضعيفة حيال بعض القضايا، ومن هذه الكوارث: تسرب الغاز من مصنع (Bhopul) في الهند عام 1984، وحادثة مفاعل "تشرنوبل" عام 1986، وأيضا تسرب الزيت بسبب شركة (EXXON) في آلاسكا عام 1986، إضافة إلى ما صاحب ذلك من ظهور ظاهرة الاحتباس الحراري؛ ومن منظور استراتيجي بدأت المنظمات وفقا للكوارث الآتفة الذكر تتوقع التكلفة المادية التي يمكن أن تتحملها نظير إزالة ما قد تلحقه هذه الكوارث بتلويث البيئة، وما يمكن أن يطالها أيضا من سوء للسمعة أمام المجتمعات، بالإضافة إلى ذلك بدأ يتبين لمجتمع الأعمال المتطلبات الاجتماعية التي يمكن أن توجه أخلاقيات منظماته لتؤطر مسؤولياتها الاجتماعية، وقد تزامن مع هذه المرحلة ولأول مرة سماح حكومات الدول النامية ومن خلال مفهوم الخصخصة في الثمانينات لمنظمات القطاع الخاص، الاستثمار في مجالات الطاقة، والنقل، والمياه، والاتصالات، مما شكل تحديا على هذه المنظمات لإيضاح سياساتها نحو حماية البيئة وحقوق الانسان.

- **المرحلة الثالثة:** مع بداية التسعينات في القرن العشرين أصبحت مفاهيم كالشفافية، والتعاون بين البيئة والاقتصاد، تتبلور في أذهان مديري كبرى منظمات القطاع الخاص، كما وضعت في هذه المرحلة الكثير من المعايير، والمبادئ التي ظلت فعالة وموجهة للمنظمات حتى القرن الواحد

¹ - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 19-21.

والعشرين؛ كما أن مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي عُقد في ريو دي جانيرو عام 1992، وأطلق عليه اسم "قمة الأرض"، كان منعطفا مهما توج صدور وثيقة سميت بـ "أجندة 21" والتي كانت خطة مفصلة من التنمية العالمية المستدامة، وقد تضمنت هذه الوثيقة سلسلة من الموضوعات تنتظم في أربعين فصلا، وخمسة عشر مجال من مجالات العمل، يمثل كل منها بعدد من أبعاد استراتيجية لفترة انتقالية شاملة للأعمال التي يلزم القيام بها للحماية البيئية، والتنمية البشرية بشكل متكامل؛ لكن المنظمات العالمية كطرف مهم في قضايا المؤتمر كانت ذات حضور مؤثر جعلها تحول توصياته فيما يتعلق بدورها تجاه البيئة وقضاياها إلى أمور تطوعية غير ملزمة، غير أن ذلك لم يقنع بقية المشاركين والذين بلغ عددهم ما يقارب 30 ألف من المنظمات غير الحكومية، والأكاديميين، وغيرهم ممن فوضوا لحضور المؤتمر، والذين اتخذوا موقفا حازما بمطالبتهم لتحويل دور المنظمات؛ وبعد مؤتمر "قمة الأرض" وتحديداً في عام 1994 اجتمع القادة السياسيون من مختلف دول العالم، وممثلوا منظمات الأعمال، والاقتصاديون، والباحثون في منظمة (Wuppertal) بألمانيا من أجل بحث قضايا: البيئة، والمناخ، والطاقة، وتأثيرها في القضايا الاجتماعية، هذه المؤتمرات وغيرها شكلت ضغوطا على المنظمات لتغيير نهجها واستراتيجيتها نحو واجبها فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه.

- **المرحلة الرابعة:** بعد ما يقارب من عقدٍ كامل منذ عام 1992، وبالتحديد عام 2002 عقدت القمة العالمية للتنمية المستدامة في مدينة جوهانسبورغ بجنوب أفريقيا، وحضرها ما يقارب 191 دولة، وقد نوقشت في هذه القمة الكثير من القضايا المتعلقة بالتنمية المستدامة، ونتج عن ذلك إنشاء العديد من المنظمات والبرامج التي تعمل على الاهتمام بهذه القضايا، ومن ذلك: برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ولجنة التنمية المستدامة؛ إلا أنه ورغم ذلك ظل جميع ما تحقق في هذه المرحلة من مراحل المسؤولية الاجتماعية ضعيفاً ويحتاج إلى إعادة نظر والتزام أكثر لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وخصوصاً فيما يتعلق بدور منظمات القطاع الخاص في ذلك، ويزيد الأمر سوءاً ما أشار إليه تايلور (Taylor,2002) من حقيقة أن سكان العالم بحلول العام 2050 سيبلغون 10 مليار نسمة مقابل 6 مليار نسمة في مطلع القرن الواحد والعشرين.

بينما أورد فريق ثالث تقسيماً قريباً للتطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية السابق، ومنهم هاي وآخرون (Hay & al)، والذي حدد ثلاث مراحل لتطور المسؤولية الاجتماعية لكن وفق ما عبرت عنه اتجاهات المديرين وأصحاب منظمات الأعمال لهذا المفهوم، كالآتي:¹

- **مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1800-1920:** وفي هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح، والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، وأن النقود والثروة هي الأكثر أهمية، وأن ما هو جيد لي هو جيد للبلد.

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 201-202.

- مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات: وفيها أن المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، وأن النقود مهمة ولكن الأفراد مهمون أيضا، وأن ما هو جيد للمنظمات جيد للبلد.
- مرحلة إدارة نوعية الحياة لفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر: وفي هذه المرحلة فإن المسؤولية الأساسية للأعمال تقوم على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقود، وهذا يحقق المصلحة الذاتية المتتورة لمنظمات الأعمال ومصالح المساهمين المجتمع ككل، وإن ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد.
- ومن الملاحظ من جملة هذا الاستعراض التاريخي لمراحل نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بأن الوقائع الاقتصادية المختلفة قد ساهمت في تفعيله وكذا الكوارث الطبيعية المتلاحقة التي تسببت بها المنشآت الصناعية، بالإضافة إلى أنه اتسم أيضا ب:¹
 - أن التطور قد حصل بشكل متدرج وعبر مراحل زمنية طويلة.
 - لا يمكن تعميم التطور على كل البيئة العالمية بشكل موحد، فبيئة الولايات المتحدة والدول الغربية يمكن النظر إليها بشكل منفصل لأنها كانت أرضا خصبة وصالحة للتطور أكثر من غيرها، في حين أن اليابان تمثل نموذجا آخر لتطور المسؤولية الاجتماعية بحكم الثقافة المتميزة لها؛ أما الدول النامية فإنها تأخرت في تبني هذا المفهوم.
 - لا يمكن فصل التطور الحاصل في المسؤولية الاجتماعية عن التطور الحاصل في فلسفة وفكر الإدارة الأعمال بشكل عام، كما أننا نجد أن المسؤولية الاجتماعية أكثر ارتباطا ببيئة الأعمال السياسية إذا صح التعبير فهي مسرح لاختلاف وجهات النظر وأسلوب التبني لمعاييره وحدود هذا التبني وآفاقه المستقبلية.
 - يشير التطور كون المسؤولية الاجتماعية في إطار منظمات الأعمال انتقلت من مفهوم بسيط مقاس بمعايير محدودة تخص الوضع الداخلي للعاملين في المنظمة، إلى مفهوم أكثر شمولاً واتساعاً من خلال اهتمام المجتمع ككل والبيئة الخارجية بمختلف شرائحها ومكوناتها.
 - يشير التطور التاريخي للمفهوم إلى أنه يتجاوز كونه هدفا مضافا كباقي الأهداف في منظمات الأعمال وإلى أنه تركيب معقد يحمل في طياته الكثير من الجزئيات التي تنظر إليها الإدارة والبيئة الخارجية بطرق مختلفة.
 - إن المفهوم قد انتقل عبر تطوره التاريخي من إطار المبادرة الآنية المنفردة الطوعية أو الاجبارية إلى إطار المنظور الشامل ضمن الخطط الاستراتيجية لمنظمات الأعمال وربما سيكون التطور اللاحق على أساس الإدارة من خلال المسؤولية الاجتماعية.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص ص 61-62.



المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية أحد تلك المفاهيم التي يرتبط بها العديد من المفاهيم الأخرى، نظراً لما تعتمد من عناصر وأبعاد تتميز بالتشابك في محتواها وأهدافها، حيث أنها تتغلغل في كافة القطاعات والمجالات من ناحية، وترتبط بمدى التفاعل والمشاركة من جانب كافة الأطراف المجتمعية من ناحية أخرى، فهي لا تقتصر على دور الدولة فقط في تحقيق أهداف المجتمع لسد احتياجاته المختلفة، بل يدخل في هذا الإطار أطراف أخرى أولها المنظمات، هذه الأخيرة التي تقوم بدور الشريك الفعال في تلبية المتطلبات والحاجات التي من شأنها تعزيز النهوض بالمجتمع وتحقيق التنمية اللازمة له؛¹ وفي هذا الشأن سنستعرض من خلال الفرعين التاليين جملة من المفاهيم والمصطلحات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على التوالي:

الفرع الأول: مفاهيم ذات ارتباط مباشر بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

هي جملة المفاهيم التي تتجزأ عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بل إن منها من انبثق جراء صياغة هذا المفهوم ولم يُعرف من قبله، ونذكر منها:

❖ مفهوم المساءلة:

يعد مكوناً رئيسياً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، كما تعتبر التقارير الدورية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أداة تسعى هذه المنظمات عن طريقها لطمأنة أصحاب المصالح بأنها تعتني باستمرار بما يشغلهم على نحو استباقي وإبداعي عبر كل ما تقوم به من عمليات؛ وتتضمن تلك التقارير السياسات وإجراءات القياس ومؤشرات الأداء والأعراف في المجالات الرئيسية.²

❖ مواطنة المنظمات:

مصطلح دال على تحمل المنظمات المسؤولية الاجتماعية من حيث تلبية المسؤوليات القانونية والأخلاقية والاقتصادية المتحتمة عليهم من قبل المساهمين، والهدف من ذلك هو توفير أعلى مستويات المعيشة ونوعية الحياة في المجتمعات التي تعمل فيها هذه المنظمات، مع المحافظة على الربحية لأصحاب المصالح بالإضافة إلى المشاركة الفعالة في البرامج الهادفة إلى حماية البيئة، والمشاركة بالوقت والجهد على كافة المستويات وفقاً لمبادئ الشفافية والمسؤولية وإنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية. وحيث أن هذا المصطلح يصف دور ومسؤوليات المنظمات تجاه المجتمع، فإنه يستخدم في أحيان كثيرة كمرادف لمصطلح المسؤولية الاجتماعية.³

1 - منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ب.ط، 2014، ص 16.
2 - نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمة لمركز المديرين المصري، مصر 2010، ص 08.
3 - صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 251.

❖ التسويق المسؤول اجتماعياً:¹

يدلّ هذا المصطلح على أحد أنواع التسويق الذي تتجسد فيه المسؤولية الاجتماعية، وتظهر جلية في مختلف الآليات والأنشطة الفرعية المكونة له بشكل يضمن الالتزام المسؤول والأخلاقي لمختلف النشاطات والقرارات المتعلقة بالاطار التسويقي، وبحيث يشمل ذلك عدة جوانب، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- حماية المستهلك ودراسة سلوكه.
- التسعير.
- التعبئة والتغليف.
- الاعلان والترويج.
- خدمات ما بعد البيع.

❖ محاسبة المسؤولية الاجتماعية:

وقد عرّفها عباس الشيرازي بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لوحدة محاسبية معينة، وتوصيل المعلومات اللازمة للفئات المختصة، بهدف مساعدتهم في اتخاذ القرارات"؛ كما عرّفها فريل وفريدريك (Ferrell O.C & Fraedrich John, 1994) بأنها: "الالتزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام زيادة الايجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن"؛ في حين عرفها يوسف جربوع أنها: "فرع جديد للمحاسبة، يهدف إلى القياس والافصاح عما تسببه المشروعات الصناعية من تلوث، وإضرار للمجتمع، وما تقدّمه من عوائد ومنافع".²

❖ الاستثمار المجتمعي:

ويعدّ هذا الاستثمار عملية تقييم التبعات الاستثمارية على المجتمع والبيئة وذلك في سياق تحليلات مالية تتسم بالدقة؛ ويجري النظر إلى المنظمات التي تلبّي المعايير القائمة لمسؤولية المنظمات تجاه المجتمع كفرص استثمارية قوية تسمعها المعايير الأخلاقية تقدم الفائدة للمجتمع ككل، تماماً مثلما تولد الأرباح إلى المستثمرين فيها. ويعتبر الاستثمار المسؤول مجتمعياً هذه الأيام جزءاً مهماً ومتنامياً من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، لا يؤثر إيجاباً على المنظمات فحسب، وإنما على قطاع الاستثمار العالمي ككل.³

❖ الاستثمار الأخلاقي:

فلسفة استثمارية ساعية إلى تحقيق التوازن بين مراعاة الأخلاقيات لدى ممارسة المنظمة لنشاطاتها وحجم العائد على الاستثمار، والمستثمرين الأخلاقيين يسعون إلى الاستثمار في الأعمال والمنظمات

1 - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 252.

2 - نوفان حامد محمد العليمات، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والافصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 29.

3 - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 264.

التي تسهم بشكل إيجابي في نوعية البيئة والحياة، كما يمكن تعريفه بأنه القرار المتخذ بالاستثمار في المنظمات التي تعمل بشكل أخلاقي، وتقدم منافع اجتماعية وحساسة اتجاه البيئة، ويطلق عليه أيضاً استم الاستثمار الواعي مجتمعياً؛ ولتحديد هذا الاستثمار الأخلاقي مجموعة من المعايير، تقسم إلى مجموعتين رئيسيتين، ترتبط المجموعة الأولى بالأثر الإيجابي، بينما ترتبط المجموعة الثانية بالأثر السلبي، ويوضح الجدول الآتي مجالات العمل المستحبة، في مجموعة الأثر الإيجابي والمحبذ تجنبها في مجموعة الأثر السلبي.¹

الجدول رقم (14): معايير تحديد الاستثمار الأخلاقي

ذات الأثر الإيجابي وتؤدي إلى الاستثمار في المنظمات التي تدعم:	ذات الأثر السلبي وتؤدي إلى تجنب الاستثمار في:
حماية البيئة	التسلح والأسلحة النووية
الحد من التلوث	استغلال الحيوانات بشكل غير جائز
إعادة التدوير	خرق حقوق الإنسان
السلامة المهنية	الممارسات التي تخرّب البيئة
دراسات العمل الأخلاقية	ضعف ممارسات الأعمال الأخلاقية

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء - الموجة الرابعة للإدارة، مرجع سابق، ص 253.

¹ - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص ص 252-253.



الفرع الثاني: مفاهيم ذات ارتباط غير مباشر بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

هي مجموعة المفاهيم التي تتقاطع مع مفهوم المسؤولية الاجتماعية لتتكامل معه، ونذكر من ذلك:

❖ الاستجابة الاجتماعية:

لقد ميّز روبينز (Robbins) بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية وفق مجموعة من الأبعاد مشيراً إلى أن المسؤولية الاجتماعية ترتكز على اعتبارات أخلاقية حيث تركز على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة؛ أما الاستجابة الاجتماعية فهي عبارة عن الرد العلمي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المدى المتوسط والمدى القريب.¹

❖ الالتزام، الجزاء والحرية:²

يُشير السندي إلى أن المسؤولية يرتبط بها: الالتزام، الجزاء والحرية، وكيف أن هذه المفاهيم الثلاثة لا تقبل الانفصال فإذا ما وجدت المسؤولية تتابع على أثرها الالتزام والجزاء:

- **الالتزام:** يعد الالتزام مصدراً وقاعدة للمسؤولية، والمسؤولية نتيجة للالتزام، فقيام الانسان بمسؤولياته مبني على الالتزام بها ومدى ما في هذا الالتزام من قوة تدفع الانسان الى العمل والتطبيق، والالتزام في الاسلام ليس فيه اكره، ولكنه من مبدأ تكريم الانسان على سائر المخلوقات.
- **الجزاء:** هو النتيجة المترتبة على القيام بالمسؤولية، فالجزاء متلازمان فالجزاء يُجعل للأمر والنهي معنى، ونتيجة مرجوة، وللجزاء أنواع ثلاثة هي: جزاء أخلاقي، جزاء قانوني، جزاء الهي، وشرع الجزاء لعلاج الطبيعة الانسانية وتهذيبها لحماية الانسانية، والحفاظ على عقائدها وحياة أفرادها، أموالهم، أعراضهم، ومشاعرهم، فهو محقق للمصلحة العامة.
- **الحرية:** تعد المسؤولية عاملاً موجباً أو سلطة ضابطة تهذب سلوك الانسان وتوجهه، لكن في الوقت نفسه ليست جامدة أو مفروضة بحيث تحد من حريته، بل مكملة للحرية، ومحددة لها، فالحرية بدون مسؤولية تعد فوضى، والمسؤولية بدون حرية تعد استبداداً وعبودية.

¹ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص 198-199.

² - صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، مرجع سابق، ص 96، بتصرف.



❖ أخلاقيات الأعمال التجارية:

وهي واحدة من أشكال الأخلاقيات التطبيقية التي تدرس المبادئ الأخلاقية والأدبية والمشكلات الأخلاقية التي يمكن أن تنشأ في بيئة الأعمال التجارية.¹

❖ حوكمة الشركات:

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فالحوكمة هي: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المنظمة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"؛ حيث تعتمد المنظمات الأعمال الخاصة والعامة وذلك بالدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء لتحقيق عدد من الأهداف الدافعة للتنظيم والشفافية الأفضل أما المسؤولية الاجتماعية فتركز على الالتزام المجتمعي للمنظمة اتجاه المجتمع المتواجدة به بمختلف الأطراف التي يضمها ما يعطي توضيحاً على اشتراك أو التداخل بين كل من الحوكمة الخاصة بالمنظمة وما تعتمد من مسؤولية اجتماعية، من خلال اشتراكهما بنفس الأبعاد المكونة لهما وهي: البعد الاستثمائي، البعد البيئي، البعد القانوني وكذا البعد الأخلاقي.²

❖ الرأس المال الاجتماعي:

إن أول استخدام مطلق للمصطلح ظهر على يد بيبير بورديو عام 1972، حيث ميز بين ثلاثة أنواع من رأس المال وهي: رأس المال الاقتصادي، رأس المال الثقافي، رأس المال الاجتماعي، ويعرف بورديو رأس المال الاجتماعي بأنه: "مجموع الموارد الحقيقية أو المتوقعة المرتبطة بشبكات وعلاقات متبادلة بدورها".³

ويضيف فوكاياما بعداً آخر لرأس المال الاجتماعي، حيث يعرفه بأنه يمثل: "قدرة المواطنين على العمل معا ضمن جماعات ومنظمات من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتجسد في جملة الممارسات التلقائية والعادات الاجتماعية العفوية التي لا علاقة لها بالعقلانية، والتي ترجع جذورها إلى القيم الأخلاقية التقليدية أو الدين، وحيث يزدهر المجتمع المدني وتلعب الثقة باعتبارها أهم عناصره دوراً حيوياً في إصلاح أحوال الأمم والحفاظ على قدرتها التنافسية مع غيرها".⁴

1 - نورا محمد عماد الدين أنور، مرجع سابق، ص 07.

2 - قدور بن نافلة، نبيلة دحمان زناتي، حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013، ص 17-22، بتصرف.

3 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 65.

4 - نفس المرجع السابق، ص 67.



- وقد حدد بوتنام (Putnam Rober) أهمية رأس المال الاجتماعي في نقاط أساسية منها:¹
- يسمح رأس المال الاجتماعي للمواطنين بحل المشكلات الجماعية بسهولة، إذا ما أحسنوا التعاون مع بعضهم البعض، والمسؤولية الفردية للأفراد وما يتوقعه الفرد من عمل الآخرين، ويعد ذلك ميكانيزم مؤسسي وكقوة جمعية لصرف السلوك، وتعد المعايير والشبكات أداة وقوة لميكانيزم المنظمة.
 - زيادة تحسين وتوسيع الوعي بطرق مختلفة لأعمال الناس وثقتهم في الاتصال بالآخرين سواء أعضاء في الأسرة أو الأصدقاء، وعندما تتجح أعمال الناس يمكن أن يكون لوجهات نظرهم ثقل وفرص أكبر، كما أن الشبكات الاجتماعية تسهل الحصول على المعلومات الكاملة وتسهل الوصول إلى الأهداف ومن ثم يسهم رأس المال الاجتماعي في تحسين حياة الأفراد الاجتماعية والنفسية البيولوجية.
 - يعد عنصرًا فاعلاً في صنع سياسات الرعاية الاجتماعية للإنسان في المجتمع من خلال المشاركة الفعالة للشبكات الاجتماعية ومنظمات المجتمع المدني.
 - يساهم في تحديد هوية المجتمع ويحافظ عليها.
 - بناء وتفعيل ثقافة المجتمع المدني وثقافة التطوع، وتحليل هاتين الثقافتين في المجتمع.
 - من خلال توقعات العائد الاقتصادي والاجتماعي، يساهم في التخطيط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبناء البرامج والمشروعات.

¹ - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 69.

المطلب الرابع: أهمية المسؤولية الاجتماعية

يمكن القول بأن أهمية المسؤولية الاجتماعية، ترجع إلى كونها إحدى الآليات التي تستخدم في المجتمع المعاصر، التي تعمل على تقديم كافة السبل لضمان الحياة بشكل أفضل لكافة الفئات داخل المجتمع، وذلك من خلال المشاركة من جانب الفئات والقطاعات التي تستطيع تقديم العون والخبرات والدعم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من أجل سد الاحتياجات التي تحتاج لهذا الدعم من ناحية، وتلافي السلبيات التي تخلفها بعض الأنظمة التي تتبعها في إدارتها لمنظماتها وقطاعاتها من ناحية أخرى، وذلك من خلال الاعتماد المتبادل بين الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات والهيئات والجماعات وحتى الأفراد، خاصة في عصر يحتاج إلى التكاتف والتعاون والوعي في ظل النظام العالمي الجديد وما تركه من تداعيات وارهاسات تؤثر سلبيًا على مجتمعاتنا باعتبارها جزء من النظام العالمي يتأثر بالتحويلات والتغيرات العالمية من حولنا، بكافة أشكاله وأنماطه، وبالتالي يؤثر على الداخل بشكل أو بآخر.¹ ومن هنا تبرز أهمية المسؤولية الاجتماعية وضرورتها لكل من المنظمة والمجتمع على حد سواء، وهو ما سنبينه في الفرعين القادمين على التوالي.

الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني وجدت لتبقى، ولتقديم منتجات وخدمات للجمهور، ولقد ثبت أهمية أن تكون المنظمات مسؤولة مجتمعيًا، وأن ذلك يؤثر على نجاح هذه المنظمات بشكل كبير وأيضاً زيادة الوعي لدى جميع الأطراف المعنية أصحاب المصلحة، فقد أصبح يتحتم على المنظمات الضلوع والعمل على تبني مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأن تتصرف كمواطن له حقوق وعليه واجبات، عدا أن ذلك أصبح مطلب للكثير من الدول والمنظمات والاتحادات والأسواق المالية ومن جميع المنظمات الكبرى لسلسلة التوريد وأيضاً من الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني أصبحت تفضل التعامل مع الموردين المطبقين للمسؤولية الاجتماعية،² وتتجلى أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمات فيما يلي:³

- ✓ المنظمة المسؤولة اجتماعيًا تكون فيها مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي، واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون مطبقة.

✓ المنظمة المسؤولة اجتماعيًا تلبّي جميع المعايير القانونية المطلوبة لصحة وسلامة المستهلك.

✓ المنظمة المسؤولة اجتماعيًا تحقق التوازن في مستوى السلطة والمسؤولية.

✓ المنظمة المسؤولة اجتماعيًا تشجع المشاركة الفعالة، للعاملين الذكور والإناث، في اتخاذ القرارات.

1 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 30.

2 - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 30.

3 - نفس المرجع السابق، ص ص 30-31.

- ✓ المنظمة المسؤولة اجتماعيًا تأخذ في الحسبان عوامل، مثل تحقيق الحد الأمثل من علاقات العمل داخل المنظمة، والقدرة على الابتكار.
- ✓ المنظمة المسؤولة اجتماعيًا لا تتخرب في أية ممارسات خادعة للمستهلك.
- ✓ إن المسؤولية الاجتماعية ترفع بالتأكيد من الميزة التنافسية لأي منظمة لأنها تضمن استمرارية ثقافة الإبداع، وتجذب وتساهم في المحافظة على الموظفين المؤهلين، كما أنها تدعم الأداء المالي، وهذه العوامل مجتمعة نتيجتها السمعة الطيبة للمنظمة.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تحسن سمعة وصورة المنظمة لدى المتعاملين ولدى الجمهور.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تحسن قدرة المنظمات على جذب والإبقاء على العمال أو الأعضاء أو الزبائن أو العملاء أو المستخدمين.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تعمل على المحافظة على معنويات الموظفين والتزامهم وإنتاجيتهم.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تحسن صورة المنظمة وترفع قيمتها أمام المستثمرين والجهات المانحة والرعاة والمجتمع المالي.
- ✓ المسؤولية الاجتماعية تحسن العلاقة مع الحكومات والإعلام والموردين والنظراء والزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه.
- كما يضيف علاء صالح بأن من أبرز الفوائد العائدة على المنظمات جزاء تبنيتها اتجاه المسؤولية الاجتماعية هي:¹
- ✓ الوصول إلى الأسواق الصغيرة جداً.
- ✓ زيادة مبيعات المنتجات.
- ✓ بناء هوية إيجابية للعلامة التجارية.
- ✓ تحقيق علاقتها بالحكومة لدعم الاقتصاد الوطني عبر المشاركة في دفع التنمية.

¹ - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 151، بتصرف.



الفرع الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمجتمع

نحن لا نقصد فقط أهمية المسؤولية الاجتماعية للمجتمع بل وعلى رأسهم أصحاب الشراكة الاجتماعية بالمنظمة، إذ تبين منال عباس بأنه بالرغم من "توافر العديد من الدول النامية على إمكانيات مالية، وما تتحمله هذه الدول من ديون، يجعل من الصعب على حكومات هذه الدول تغطية احتياجات الفئات الفقيرة والمحتاجة والمهمشة، الأقل حظاً كما هو حال المعوقين، ومن هنا تأتي الحاجة إلى مشاركة أوسع ضمن التنظيمات الجماعية، بما يخفف العبء عن المنظمة الرسمية التي لم تعط اهتماماً لقضايا التنمية الاجتماعية، وإن مشاركة أعداد من المتطوعين في تقديم الخدمة يعدّ مكسباً اقتصادياً واجتماعياً، ويدفع إلى تحقيق مجتمع التكافل والتضامن، الذي تدعو له الديانات السماوية وخاصة الإسلامية".¹

- وعليه فقد وضح طاهر محسن الغالبي وآخرون مجموعة من العوامل تتضافر مع بعضها لتعزز في النهاية أهمية المسؤولية الاجتماعية داخل مجتمعاتنا من خلال:²
- ✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع بخلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الحاجات الخاصة، كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والشباب وغيرهم.
 - ✓ الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية.
 - ✓ تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية والاجتماعية.
 - ✓ ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
 - ✓ كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية والعمل والشفافية والصدق في التعامل، فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات.

1 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 30.

2 - نفس المرجع السابق، ص 31.



الفرع الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للدولة

- لقد وضع طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون أهمية دور المسؤولية الاجتماعية للدولة التي يتبنى أفرادها ومنظماتها إلى جانب هيئاتها الرسمية هذا التوجه، كالتالي:¹
- ✓ تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التنقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
 - ✓ إن الدولة هي أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي حيث أن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية، والاجتماعية الأخرى.
 - ✓ أن عوائد الدول ستكون أفضل بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة ورفد الدولة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي وغيرها من المجالات التي تجد الدولة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل منظمات الأعمال الخاصة دورها في هذا الإطار.
- بالإضافة أيضاً إلى:²
- ✓ تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
 - ✓ يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص ص 53-54.

2 - محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 92.



المبحث الثاني: مكونات ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

في مجال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعمل الأطراف ذات العلاقة (الحكومات، المنظمات، المجتمع) نحو تطوير الجهود والأدوار لجعل هذه المسؤولية أكثر فاعلية. وإن لم يكن هناك مبادئ محددة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات فإنه وبشكل عام وكما أشار ابستين (Epstein, 1987) أن المبدأ الأساسي لهذه المسؤولية هو كونها التزاماً ضمناً بين المجتمع ومنظمات الأعمال بحيث تعمل هذه المنظمات على استثمار موارد المجتمع مقابل تقديم كل ما هو في صالح هذا المجتمع.¹

وحتى يتبين لنا المبدأ الأساسي لممارسة المسؤولية الاجتماعية وجب علينا الاطلاع على جملة عناصرها، أبعادها، مكوناتها، ومبادئها الأساسية.. التي سنحاول استعراض مجملها في هذا المبحث من خلال محتوى المطالب الآتية.

المطلب الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية

يرى بيرمان (Berman, 1997) أن عناصر المسؤولية الاجتماعية ستة، وهي كالتالي:²

1. وعي اجتماعي سياسي
2. إحساس بالترابط الوثيق
3. التصرف على أساس أخلاقي
4. سلوك اجتماعي هادف
5. تكامل الفعل
6. مشاركة فعالة

إلا أن عناصر المسؤولية الاجتماعية المتفق عليها في مجموعة واسعة من البحوث والدراسات هي ثلاثة؛ مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه، كما أنها متكاملة لا يكفي أحدها، ولا يغني أحدها عن الآخر، وهي: الاهتمام، الفهم، المشاركة ونستوضحها في الفروع التالية:

1 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 24.

2 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 36.



الفرع الأول: الاهتمام

يقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها، وتماسكها، وتكاملها، واستمرارها، وتقدمها وتحقيق أهدافها، والحرص أرقى صور الاهتمام وله أربعة مستويات هي:¹

أ- **الانفعال مع الجماعة:** بصورة آلية، حيث يساير الفرد حالتها الانفعالية بشكل لا ارادي وبدون اختيار أو قصد أو إدراك ذاتي.

ب- **الانفعال بالجماعة:** شعور ارادي، حيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله مع الجماعة.

ت- **التوحد مع الجماعة:** شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها بخيرها وشرها.

ث- **تعقل الجماعة:** حيث تملأ الجماعة عقل الفرد وفكره وكيانه، وتصبح موضوع نظره وتأمله، ويوليها قدراً كبيراً من الاهتمام، بحيث يدرسها، ويحللها، ويقارنها بغيرها،² وبالتالي فإن أهم أمرين في هذا المستوى هما:³

- **استبطان الجماعة:** أي تصبح الجماعة داخل الفرد فكرياً، أي تنطبع الجماعة في فكر الفرد وتصوره العقلي، وهو يستطيع في الوقت نفسه أن يدركها ويجعلها موضوع نظر وتأمل.

- **الاهتمام المتفكر بالجماعة:** أي الاهتمام المتزن بمشكلات الجماعة ومصيرها ودرجة التناسب بين أنشطتها وأهدافها وسير مؤسساتها ونظمها، وهذا الاهتمام المتفكر بالجماعة يظهر عندما يجعل الفرد جماعته موضوعاً لتأمله، أي عندما تتحول الجماعة من وجود داخلي ذاتي إلى وجود موضوعي أمام الذات ينظر الفرد ويتأمله ويدرسه ويحلله ويقارنه بغيره.

ويلاحظ في هذه المستويات السابقة وكما أوردت عادة السيد "بأننا مازلنا عند المستوى العاطفي في ارتباط الفرد واهتمامه بالجماعة، إلا أننا عندما ننتقل إلى المستوى الرابع نبدأ في الدخول في مستوى يظهر فيه بوضوح الجانب العقلي أو الفكري".⁴

1 - صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، مرجع سابق، ص 97-98، بتصرف.

2 - نفس المرجع السابق، ص 97-98، بتصرف.

3 - عادة السيد السيد الوشاحي، مرجع سابق، ص 48.

4 - نفس المرجع السابق، ص 48.



الفرع الثاني: الفهم

ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها، وأيضاً استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها، فالفهم الصحيح يدعم المشاركة من جانب الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضاً يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط، كما يشمل التقارب الفكري والمساهمة في المناقشة للوصول إلى النقاط التي يجب الاعتماد عليها ومن ثم إلى الغاية التي تخدم المصلحة العامة، فالتعاطي العقلاني يجعلنا نواجه الأزمات مواجهة مسؤولة، وحين يكون استعدادنا لتحمل المسؤولية الاجتماعية معتمداً على القوى الذاتية (العقل والعاطفة والتكامل النفسي) يعطي ثماره جيداً.¹

إذن فالفهم كعنصر من عناصر المسؤولية الاجتماعية، يقصد به فهم الفرد للجماعة للمغزى الاجتماعي لسلوكه، وينقسم إلى قسمين:²

- أ- فهم الفرد للجماعة: ماضيها وحاضرها ومعاييرها وأدوارها المختلفة فيها، وعاداتها، واتجاهاتها، وقيمها، ومدى تماسكها وتعاملها وتصور مستقبلها.
- ب- فهم الفرد للأهمية الاجتماعية لسلوكه: أي مغزى وآثار سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة، فهذا العنصر فيه جوانب أخلاقية إذ لا يتحقق فهم الجماعة إلا بالصدق في السعي إلى هذا الفهم، الذي يعدّ عماد الفهم، صدق النظر، التحليل، التفسير للظواهر الاجتماعية المتمعن في أحداثها، المتتبع بتأني لأطوارها، وحالاتها وأحوال الحاضر والماضي، وإدراك دور الذات في جماعتها ومرتببات هذا الدور آثاره.

الفرع الثالث: المشاركة

إن المشاركة مسؤولية وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة، وتُظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته، فالمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي، حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك؛³ أي أنها تقوم على اهتمام الفرد والفهم والمشاركة، وتظهر قدرة الفرد ومكانته، لذا تحتاج المشاركة إلى الشجاعة، والحماس والعزم، فالشجاعة ضد العزلة والحماس، يحثه إليها الاهتمام الذي يغذيه والعزم، أي أن يكون الفرد واثقاً مصمماً على أن يفهم ويولد الاهتمام بالعمل الجماعي، أي يشارك الجماعة والحماس والعزم، فهي التي تعطي للمشاركة حيوية وحرارة وإقبالاً، وبها يكون الإنسان جديراً بإنسانيته، ولها ثلاثة جوانب هي:

1 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 33.

2 - صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، مرجع سابق، ص 98-99، بتصرف.

3 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 34.



أ- **التقبل:** أي تقبل الفرد الدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها، والملاءمة، في إطار فهم كامل، بحيث يلبي هذه الأدوار في المعايير المحددة لها.

ب- **التنفيذ:** أي السلوك الفعال الايجابي والعمل مع الجماعة مساهماً ومنجزاً في اهتمام وحرص ما تجمع عليه السلوك في حدود امكانيات الفرد وقدرته.

ت- **التقييم:** أي المشاركة التقييمية الناقدة المصححة الموجهة.¹

وتلعب الثقافة دوراً في مجال المشاركة الاجتماعية، فالثقافة هي همزة الوصل بين الفرد والواقع الاجتماعي، منها نتعلم أصول العلاقات الانسانية ونستدل على سبيل التعايش الانساني والاجتماعي السليم.

ومن ثم يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية هي دليل التفاعل والانتماء للجماعة والمجتمع بل وللوطن ككل، فعناصر المسؤولية الاجتماعية التي تبرز مدى الفهم والاهتمام أو المشاركة هي بمثابة انعكاس لاستجابة كافة الفئات الاجتماعية نحو التطوع لمستقبل أفضل عن طريق الاندماج الفعلي في العطاء والسعي لخدمة المجتمع بكافة الأشكال والطرق التي تخطو به خطوات تنمو به نحو تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي... الخ، وتحدي كافة الظروف والضغوط العالمية والاقليمية والمحلية، والخروج من أية معوقات تعوق مسيرة التنمية التي يسعى لها أي مجتمع بكافة أفراد وجماعته ومنظماته في حالة من التوحد والمسؤولية التي تحتم عليه ذلك.²

وفي ضوء ما سبق، حدد حامد عبد السلام زهران (1984) ثلاثة أركان مترابطة ومتكاملة تقوم

عليها المسؤولية الاجتماعية وهي: الرعاية، الهداية، والاتقان.³

- **الرعاية:** ومسؤولية الرعاية موزعة في الجماعة وتتضمن الاهتمام بالآخرين في شيء من الرحمة، حيث كل فرد راع ومسؤول عن رعيته، وتتجلى الرعاية الاجتماعية في التراحم والتكافل الاجتماعي، وفي المسؤولية الاجتماعية يرتبط ركن الرعاية بعنصر الاهتمام.
- **الهداية:** ومسؤولية الهداية تتضمن الدعوة والنصح للجماعة نحو القيم الاجتماعية السليمة والمثل الأعلى في السلوك، وذلك في إصرار وصبر ومثابرة وأمل، وفي المسؤولية الاجتماعية ينبع ركن الهداية من عنصر الفهم.
- **الاتقان:** ومسؤوليتها تتجلى في أن الله سبحانه وتعالى يحب إذا عمل أحدنا عملاً أن يتقنه وأن يحسنه في كافة أنشطة الحياة عبادة وعملاً، تعلماً وتعليماً، ويتطلب الاتقان النظام والانتظام وبذل أقصى جهد ممكن، وفي المسؤولية الاجتماعية يتصل ركن الاتقان بعنصر المشاركة.

1 - صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، مرجع سابق، ص 99.

2 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 34.

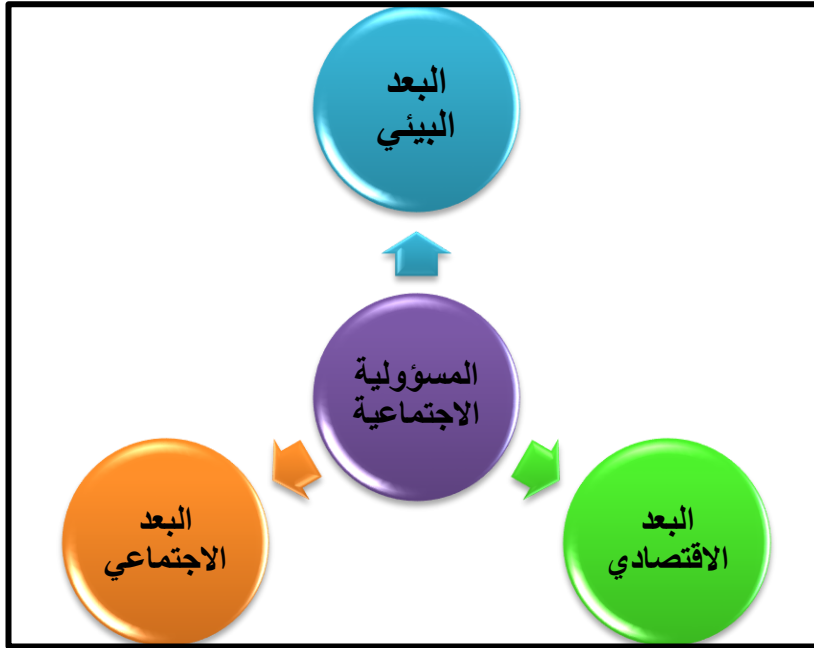
3 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 37.



المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يوجد ثلاثة أبعاد رئيسية للمسؤولية الاجتماعية، وهي: الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (14): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات



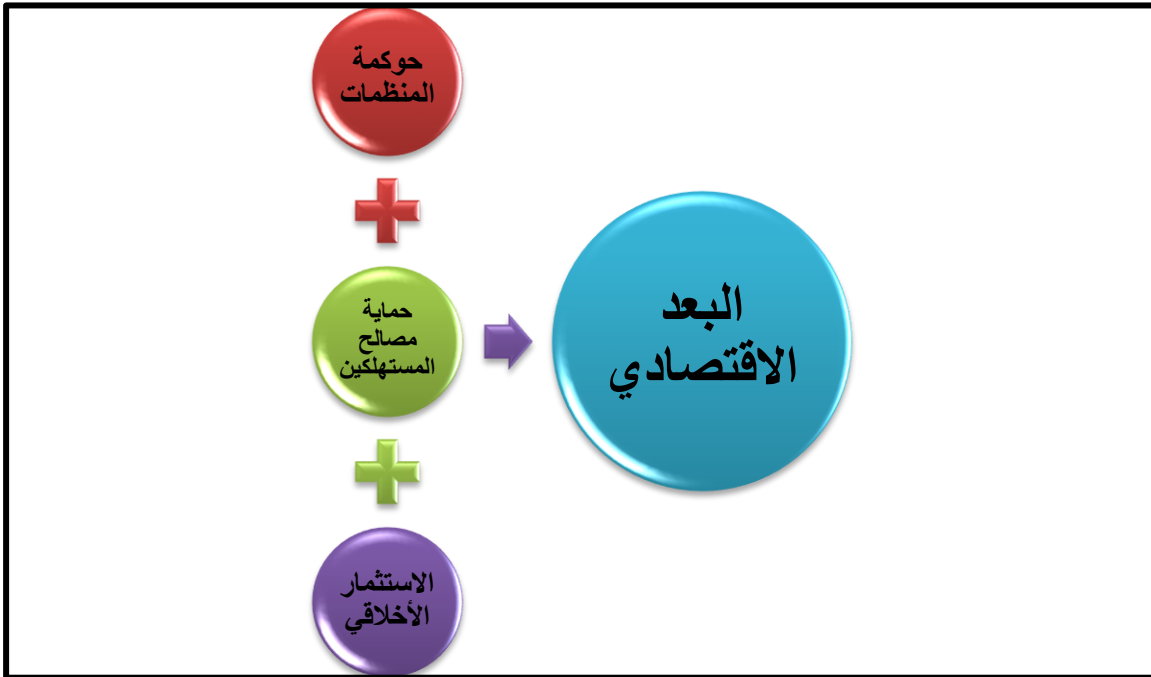
المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء - الموجة الرابعة للإدارة، مرجع سابق، ص 84.

الفرع الأول: البعد الاقتصادي

إن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما يشير إلى الالتزام بممارسات أخلاقية داخل المنظمات، مثل الحوكمة المنظمة، ومنع الرشوة والفساد، وحماية حقوق المستهلك، والاستثمار الأخلاقي،¹ والشكل الموالي يوضح مكونات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية:

¹ - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 85.

الشكل رقم (15): مكونات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء - الموجة الرابعة للإدارة، مرجع سابق، ص 85.

أولاً: حوكمة المنظمات

تشير نزمين أبو العطا إلى أن جذور فكرة حوكمة الشركات تعود إلى بيرل ومينز (Berle & Means) اللذين يعدان أول من تناولوا موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في سنة 1932 . وتأتي حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المنظمة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمنظمة وبالصناعة كلها.¹

وفي هذا السياق نجد تعريف السير أدريان كاديري (Sir Adrian Cadbury)، الذي عرفها بأنها: "إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، بين الأهداف الفردية والجماعية، وإن إطار حوكمة الشركات هنا لتشجيع الاستخدام الكفؤ للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها. وإن الهدف هو الربط قدر الإمكان لمصالح الأفراد والشركات والمجتمع كله".²

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة المنظمات وأثرها في زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة المنظمات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين محليين أو أجانب، وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصادات تلك الدول؛ وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم والمنظمات الدولية بالاهتمام بمفهوم حوكمة المنظمات، وذلك من خلال قيام الهيئات العلمية،

¹ - نزمين أبو العطا، حوكمة الشركات - سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، العدد 8، جانفي 2006، ص48.
² - الصالح محمد سليمان، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005، ص5.

والجهات التشريعية بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير والقواعد التي تؤكد على أهمية التزام المنظمات بتطبيق تلك المبادئ.

ومن أجل الحفاظ على علاقة ناجحة بين أصحاب رأس المال وأعضاء مجالس إدارة المنظمات يجب أن تتوفر درجات عالية من الثقة بين الفريقين، وهذا يتطلب توافر أربعة مبادئ من مبادئ حوكمة المنظمات هي:¹

- **الشفافية:** يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يوضحوا بشكل جلي لأصحاب رأس المال والمودعين الرئيسيين سبب اتخاذ أي قرار مادي.
- **المساءلة:** يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة في موضع المساءلة عن قراراتهم، والمحاسبة من قبل المساهمين، بأن يخضعوا أنفسهم للفحص والمراجعة.
- **العدالة:** يجب أن يحظى كل المساهمين بالمساواة من قبل أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الخفية.
- **المسؤولية:** يجب على أعضاء مجلس الإدارة أداء واجباتهم بشرف واستقامة ونزاهة.

أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني (UTS)² أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. ويشجع إطار حوكمة المنظمات الاستخدام الكفؤ للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع بشكل عام؛³ وفي ذات الاتجاه يؤكد هيت وآخرون (Hitt et al): "أن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي".⁴

ثانياً: حماية مصالح المستهلكين

اكتسب موضوع حماية المستهلك أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة، وبرزت متطلبات حماية المستهلك كقضية هامة ضمن قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المنظمة أخذها في الحسبان عند وضع الخطط واتخاذ القرارات؛ وبالتالي تهدف المساهمات والأنشطة التي تقدمها المنظمة في مجال تحسين جوانب المنتج إلى تحسين سمعة المنظمة في نظر المستهلك بالدرجة الأولى، وكذلك

¹ - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 86.

² - UTS: University of Technology – Sidney.

³ - University of Technology , Sydney-Center for Corporate Governance, 2003 , www.business-uts-au/management/research/ccg/corporate-governance , P01.

⁴ - Hitt , Michael A. et al., **Strategic Management : Competitiveness and Globalization**, 5th ed., South-Western Thomson , 2003, P309.

في الأوساط الصناعية والتجارية، مما يعود ذلك على زيادة قدرتها التنافسية وحصة مبيعاتها في السوق المحلية وسهولة نفاذها إلى الأسواق الخارجية؛ وتتلخص أهم المساهمات في هذا المجال فيما يلي:

- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين وتطلعاتهم.
- تبني مفهوم التسويق الأخضر وما يحمله من مزيج تسويقي أخضر (الإعلان والترويج الصادق الذي يعكس حقيقة منتجات وخدمات المنظمة، ويتوافق مع الخصوصيات الثقافية والدينية... وغيرها).
- توفير البيانات اللازمة عن خصائص المنتجات، وبطريقة استخدامها، وبحدود مخاطرها، ومدة صلاحية استخدامها.
- الالتزام بالسعر الذي ينسجم والقدرة الشرائية للمستهلكين، وعدم استخدام مواد غير صحية في عمليتي التعبئة والتغليف، والتي من شأنها أن تعرض المستهلك للكثير من الأضرار الصحية.
- توفير خدمة ما بعد البيع، والالتزام بتاريخ الضمان والرد على شكاوى العملاء.¹

ثالثاً: الاستثمار الأخلاقي²

الاستثمار الأخلاقي هو الاستثمار الذي يأخذ بعين الاعتبار القيم الجوهرية للمنظمة، وتأثيرها على عملية صناعة القرار الاستثماري؛ ويوجد أنواع متعددة ومختلفة من الاستثمار الأخلاقي، وتعد الآتية هي الأكثر شيوعاً:

- **الانتقاء السلبي:** ينظر هذا النوع من الاستثمار الأخلاقي، إلى جميع الفرص الاستثمارية، ويقوم بحظر المشاركة في بعض الاستثمارات.
- **الانتقاء الإيجابي:** ينظر هذا النوع من الاستثمار الأخلاقي إلى جميع الفرص الاستثمارية المتاحة لإيجاد فرص استثمارية مسؤولة اجتماعياً وأخلاقياً.
- **الالتزام المؤسسي:** يهدف هذا النوع من الاستثمار الأخلاقي، إلى تغيير ممارسات المنظمات التي يسهم بها هذا الاستثمار، من خلال إجراء الحوار، عقد الاجتماعات، لتحفيزهم على الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.
- **الاستثمار المركب:** رغم شيوعه فإن بعض المنظمات تدمج بين الأنواع الثلاثة السابقة. وعليه فإن الاستثمار الأخلاقي يفتح المجال أمام المستثمرين لتجنب الاستثمارات غير المرغوب فيها من جهة، ويتيح الفرصة لدعم الاستثمار الذي ينتهج سياسة مسؤولة اجتماعية وأخلاقية مماثلة من جهة أخرى.
- ومن ناحية أخرى، فقد أشار الكاتب جيفري هل في كتابه "عندما تثمر الأخلاق" للنظر إلى موضوع الاستثمار المسؤول اجتماعياً من زاوية أخرى حيث قال: "أن الاستثمار المسؤول اجتماعياً هو حساب

¹ - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص ص 168-169.

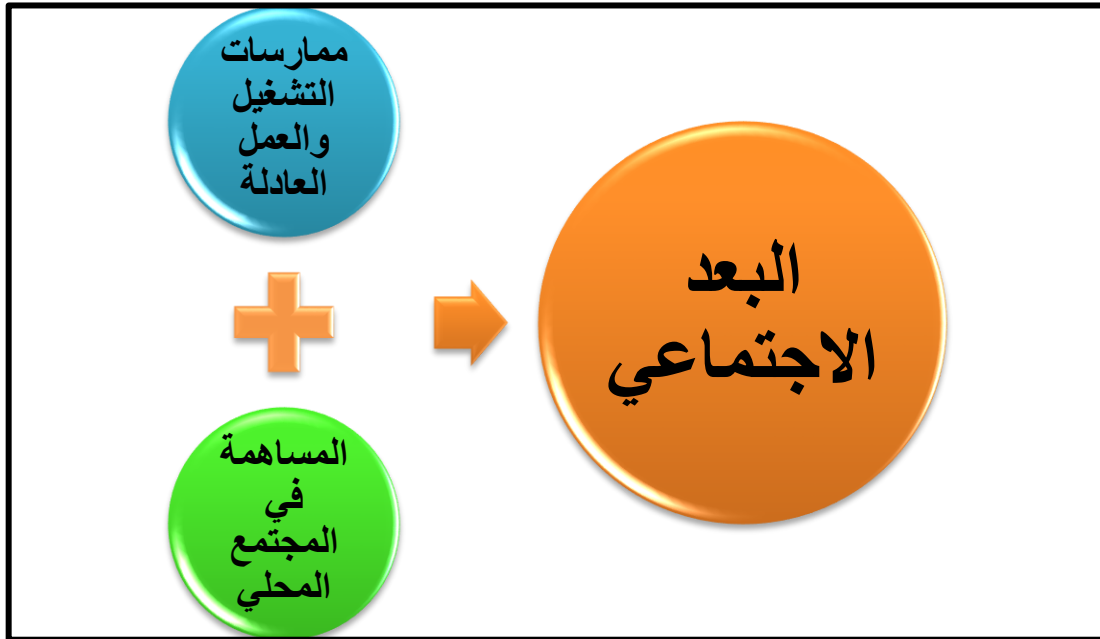
² - صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص ص 91-93.

الآثار الاجتماعية المرتبطة بعملية الاستثمار - سواء الآثار الإيجابية أو السلبية- في إطار التحليل المالي الدقيق؛ واليوم تحتل صناديق الاستثمار المسؤول اجتماعياً نسبة 10% من الصناديق الاستثمارية التي تتم إدارتها، مما يعني استثمار مليارات الدولارات من خلالها. وتتجنب هذه الصناديق الاستثمار في بعض المنظمات بسبب النشاط الذي تمارسه، وذلك مثل منظمات القمار وصناعة الخمر والسلاح، أو قد تلجأ إلى أساليب أكثر تعقيداً لترتيب المنظمات وفقاً لتوجهاتها الاجتماعية.

الفرع الثاني: البعد الاجتماعي

لا بد للمنظمة أن تسهم في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه، وتحسين ورعاية شؤون العاملين فيها، بما ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجيتهم، وتنمية قدراتهم الفنية، وتوفير الأمن المهني والوظيفي، والرعاية الصحية والمجتمعية لهم، ويعدّ النمط الإداري المنفتح، الذي تعمل به المنظمة حاسماً، حيث أن لاعتبار سلوكها الاجتماعي تأثيراً يتجاوز حدود المنظمة نفسها؛ ولتحديد القضايا الاجتماعية ذات الصلة ضمن أولوياتها، التي تسعى إلى تحقيقها، ينبغي على المنظمة أن تتناول المواضيع الأساسية الآتية الموضحة بالشكل ضمن خطتها وأولوياتها،¹ كالاتي:

الشكل رقم (16): مكونات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء - الموجة الرابعة للإدارة، مرجع سابق، ص 95.

¹ - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 95.



أولاً: ممارسات التشغيل والعمل العادلة

يمثل الاهتمام والانفاق على الموارد البشرية في المنظمة استثماراً استراتيجياً تجني ثماره في الأجلين القصير والبعيد، حيث تمثل العمالة مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية تلتزم المنظمة فيه بتوفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين ورضاهم الوظيفي من أجل توفير مناخ مناسب يشجع على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وكذلك الانتماء والولاء لصالح المنظمة وإدارتها، مما سيترتب عليه تحقيق منافع وعوائد اقتصادية مباشرة وغير مباشرة حاضراً ومستقبلاً، ومن أهم المساهمات تجاه العاملين ما يلي:

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم والانفاق على العمال الراغبين في اكمال دراستهم العليا وذلك لتنمية مهاراتهم الفنية والإدارية.
- توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية.
- وضع نظام تأميني خاص بالمشاركة مع العاملين والمساهمة في التأمينات الاجتماعية عن العاملين بنسبة معينة من رواتبهم وأجورهم للحصول على مرتب تقاعد مناسب.
- وضع نظم للرعاية الصحية والعلاج بالمستشفيات، ودفع نفقات الأدوية الطبية للعاملين وعائلاتهم.
- منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.
- وضع نظام للحوافز والمكافآت اللازمة، والتي تعود على أداء العمال.
- إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم مادياً في الحصول على سكن مناسب.
- توفير وسائل النقل من مناطق السكن إلى أماكن العمل والعكس.
- توفير الأمن الصناعي والعمل على تفادي الحوادث بالمنظمة وتوفير بيئة نظيفة خالية من التلوث.
- توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية الموزعة.¹

ثانياً: المساهمة في المجتمع المحلي

يتمثل هذا النوع من الأنشطة في الخدمات التي تقدم النفع العام لأفراد المجتمع، والمشاركة مع الحكومة في تقديم تلك الأنشطة بغرض القضاء على المشكلات الاجتماعية، وهذا سوف يخلق مناخاً جذاباً للاستثمار ويوفر الاستقرار الاجتماعي لفئات المجتمع، ومن أهم هذه الأنشطة الخاصة بالتفاعل مع المجتمع ما يتعلق بمجالات الصحة والإسكان والنقل والمواصلات والأقليات والفئات الخاصة؛ من خلال ما يلي:

- التبرع للمنظمات والجمعيات الخيرية والمنظمات غير الحكومية.

¹ - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص ص 167-168.

- المساهمة في مجالات التعليم كإقامة معاهد تعليمية وفنية لرفع كفاءة الخريجين الجدد وإعدادهم للدخول في سوق العمل، وكذلك التبرعات للطلبة المحتاجين وتشجيعهم على مواصلة دراساتهم في الداخل والخارج، هذا فضلا عن المساهمة في إقامة مختبرات علمية في بعض الجامعات.
- توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع للتخفيف من مشكلة البطالة وقبول توظيف الأفراد المعوقين.
- رعاية مجموعات خاصة في المجتمع، مثل الخدمات التي تقدمها لمراكز الطفولة والمسنين، والمساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات.
- تدعيم الانفاق على الهيئات الصحية والمساهمة في إقامة مستشفيات لبعض الأمراض والأوبئة المستعصية.
- المساهمة في المجالات الثقافية كإقامة المكتبات في المناطق الفقيرة ونشر الكتب وتمويل المعارض، وإصدار مجلات علمية وثقافية توزع في الندوات والمؤتمرات، وحماية التراث الثقافي مثل الآثار.
- تدعيم الأنشطة الرياضية من خلال تمويل الأندية الرياضية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومرافق الملاعب الرياضية والمنتزهات لصالح الأطفال والنساء وكبار السن.
- أنشطة بيئية مثل إقامة الحدائق الخضراء للحفاظ على البيئة.
- مساعدة أفراد المجتمع في حالة الكوارث الطبيعية والاجتماعية.
- التزام المنظمة بدفع الضرائب، وهذا يعد إسهاما اجتماعيا لمساعدة الدولة على تمويل الخدمات الاجتماعية والانفاق على أنشطة البنية الأساسية.
- مساهمة المنظمة في تحقيق الأهداف التنموية التي تتبناها الدولة.¹

¹ - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص ص 170-171.



الفرع الثالث: البعد البيئي

يعرف البعد البيئي للمنظمات المسؤولة اجتماعياً، بأنه واجب المنظمة لتغطية الآثار البيئية المترتبة على عمليات ومنتجات المنظمة، والقضاء على الانبعاثات والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والانتاجية من الموارد المتاحة، وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلباً على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد؛ وعلى المنظمة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة، ذات الصلة في تادية نشاطاتها وتقديم خدماتها وتصنيع منتجاتها، كما وعليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية ذات الأثر المتميز، لتتمكن بالتالي من التحسين الفعال لأدائها البيئي؛ ومن الواجب على تلك المعايير المحددة من قبل المنظمة نفسها، أن تكون شاملة، مثبتة (ممكن إثباتها)، ويتم التوثيق بكتابة التقارير لتحسن الأداء الوظيفي للبيئة.¹

وعليه فإن المسؤولية البيئية هي: "إعادة التوازن في علاقة الأعمال بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الانتاج الأخرى كالعامل ورأس المال، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يفسدها أو يلوثها أن يتحملها".²

أولاً: دور الادارة البيئية في تحقيق البعد البيئي

تساعد فكرة وجود نظام إدارة بيئية على ضمان التزام المنظمة بما يأتي:

- ✓ إلتزام إداري بالوفاء بالأحكام الخاصة بسياساتها وأهدافها وتطلعاتها.
- ✓ التركيز على نشر ثقافة الوقاية بدلاً من اتخاذ إجراءات علاجية أو تصحيحية في وقت لاحق.
- ✓ وجود نظام يضمن عملية التحسين المستمر.

وبالإمكان الحصول على منافع اقتصادية لقاء تطبيق نظام الادارة البيئي، ويجب تحديد تلك المنافع لإظهارها وبيان قيمتها بالنسبة للأطراف المهتمين، وبالأخص أصحاب الأسهم (المساهمين)، مما يمنح المنظمة أيضاً فرصة ربط الأهداف البيئية مع نتائج مالية محددة، وبالتالي ضمان توافر الموارد لتأمين منفعة مالية وبيئية كبيرتين.³

إلا أن هناك حالات تكشف عن جانب من المسؤولية الأخلاقية للمنظمات، والتي تتجاوز مسؤولية أعمالها الضيقة بكثير، بل وتتجاوز المسؤولية البيئية فيها الحدود الملزمة قانوناً لمنظمات الأعمال من أجل حماية البيئة بصورة روتينية فقط، وهي:⁴

- ✓ أن تكون لدى منظمات الأعمال قدرة على تجنب التلوث (أو حماية المصادر البيئية) ولم تقم بذلك.

1 - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص ص 100-101.

2 - نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 19.

3 - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 101.

4 - نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص 20.

- ✓ أن تكون لدى هذه المنظمات إمكانية محتملة لتجنب التلوث (أو حماية المصادر البيئية) ولم تحاول القيام بذلك.
- ✓ أن يكون بإمكان منظمات الأعمال (عن طريق الاستثمار أو الابتكار) خفض التلوث ولم تبذل الجهد المطلوب من أجل ذلك.
- ✓ أن تكون لدى منظمات الأعمال فرصة لتجنب التلوث أو خفضه ولا تقر بذلك، لأن التلوث لديها ضمن الحدود المسموحة قانوناً.
- ✓ أن تتجنب منظمات الأعمال التلوث في بلد أو إقليم معين لوجود لوائح وتشريعات بيئية (كما في الدول المتقدمة) ولا تتجنب التلوث في بلدان أو أقاليم أخرى لعدم وجود مثل هذه اللوائح والتشريعات (كما في الدول النامية).
- ✓ أن لا تعمل منظمة الأعمال على بلورة اتجاه جدي وفعال من أجل تحسين أدائها البيئي رغم إدراكها بإمكانية تحقيق ذلك، إلا أنها لا تريد أن تكون هي المبادرة في هذا المجال أو لأنها تدرك أن أرباحها الآتية سوف تتأثر سلباً بذلك.

واختلاف تعامل المنظمات مع هذه الحالات سلباً أو ايجاباً يقسمها إلى ثلاث أنماط، هي: ¹

- أ- الفئة الأولى: منظمات لا زالت تميل لدفع الغرامات وقبول المقاضاة والتكاليف القانونية على تحمل المسؤولية البيئية.
- ب- الفئة الثانية: منظمات تقبل هذه المسؤولية البيئية في حدود ما يفرضه القانون.
- ت- الفئة الثالثة: منظمات استندت إلى الأفكار الذكية لروح الأعمال والمقاولة، وأخذت بتحويل الميدان البيئي والمسؤولية البيئية إلى فرصة استثمارية وميزة تنافسية.

ثانياً: عناصر المسؤولية البيئية

- من العناصر الرئيسية للمسؤولية البيئية ما يأتي: ²
- ✓ تبني مواصفات أداء بيئية، وقواعد ومقاييس معيارية للعمليات والادارة تخضع لأقصى درجات الحماية البيئية.
- ✓ تسهيل التطور التكنولوجي البيئي، وعملية تحويله وتناقله.
- ✓ تعزيز الوعي البيئي.
- ✓ فتح قنوات الحوار مع الأطراف المعنية، والتواصل معهم حول القضايا البيئية.

¹ - نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مرجع سابق، ص20-21، بتصرف.
² - صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص 102.



ثالثاً: مجالات تفعيل البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية

تستطيع المنظمة تطوير أدائها البيئي من خلال منع التلوث الذي يشمل انبعاثات الغازات المضرة في الهواء، والمواد التي يتم تصريفها في المياه، وإزالة المخلفات السائلة والصلبة والتقليل من استخدام الكيماويات السامة والخطرة وغيرها من القضايا مثل:¹

❖ **تقليل الانبعاثات في الهواء:** تؤدي الأنشطة والعمليات والخدمات التي تقوم بها المنظمات، إلى انبعاثات مباشرة وغير مباشرة في الهواء، تتجم عن استخدام منتجات تلك المنظمات والعادات الشرائية والكهرباء المستهلكة من قبلها. وقد تشمل تلك الانبعاثات الملوثات المختلفة مثل: الرصاص والزنبق والمركبات العضوية المتغيرة وثاني أكسيد الكبريت، وأكاسيد النيتروجين، وغيرها من المواد التي تؤدي إلى التدهور البيئي، والتأثير على صحة الانسان.

❖ **تقليل المخلفات:** يجب أن تعتمد المنظمات التي ينجم عن أنشطتها مخلفات سائلة وصلبة، على برامج لتقليلها، بحيث تقوم تلك البرامج على تقليل المصدر، وإعادة الاستخدام والتدوير، ومعالجة المخلفات وإزالتها.

❖ **الاستخدام الفعال للطاقة:** تستهلك المنظمات الطاقة في عملياتها وخدماتها، ويمكن للبرامج المتعلقة باستخدام الوقود، استخدام مصادر الوقود البديلة.

❖ **الحفاظ على المياه:** إن الماء النظيف هو ثروة عالمية، والحصول على مياه الشرب النقية يعدّ من الاحتياجات الأساسية للإنسان، وبالتالي يندرج ضمن حقوقه الأساسية؛ وتشمل الأهداف الإنمائية للألفية توفير مياه الشرب الآمنة، وخدمات صحية للجميع الأفراد؛ وتكون الإدارة الفاعلة للحفاظ على المياه، من خلال تخصيص المياه، والتحكم في تدفقها، بهدف توفير عادل ومستدام لموارد المياه.

¹ - صالح الحموري، رولا المعايطة، مرجع سابق، ص ص 102- 103.



المطلب الثالث: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تعددت محاولات الباحثين لوضع مبادئ للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فمثلاً يقترح بوين

(Bowen,1953) مبدئين أساسيين للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهما كما يلي:¹

- بقاء منظمات الأعمال مرتبط بتحقيق الرضا للمجتمع، لذلك يجب أن تعمل هذه المنظمات في إطار ما يساهم في زيادة هذا الرضا.
- منظمات الأعمال هي رمز للأخلاقيات في المجتمع، لذا يجب أن تعمل كل ما يعكس الأخلاقيات الجيدة.

وانطلاقاً من هذين المبدئين عمل وود (Wood,1991) على توسيع الفكرة واقتراح ثلاثة مبادئ

للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات كما يلي:²

- منظمات الأعمال ما هي إلا وحدات اجتماعية، لذلك هي ملزمة بمسؤولية تجاه مجتمعها.
- منظمات الأعمال مسؤولة تجاه مخرجات مجال نشاطها التجاري في المجتمع.
- المديرون التنفيذيون في المنظمات هم قدوة للالتزام بالأخلاقيات في قراراتهم وانعكاساتها على المجتمع.

أما على المستوى المؤسسي فقد قدمت بينش ماركس (Bench-Marks,2003) عدداً من

المبادئ للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي كما يلي:³

- علاقة جيدة بين المنظمات والمجتمعات المحلية.
- نظم مستدامة للإنتاج ونظام عادل للتوزيع.
- المشاركة في عمليات صنع القرار للمنظمات.
- حفظ وحماية البيئة للأجيال الحالية والمستقبلية.
- احترام كرامة كل شخص.
- ميثاق محكم لسلوك المنظمات والموردين.
- وضع سياسة لحقوق الإنسان على أساس الاعلام العالمي لحقوق الإنسان.
- الالتزام بمبدأ أن كل عامل له الحق في الرعاية والاهتمام.
- سياسات متوازنة لحوكمة المنظمات.

وقد تم تشجيع المنظمات على الالتزام بالمبادئ العشر للميثاق العالمي للأمم المتحدة والتي يجب

مراعاتها بشكل يومي عند اتخاذ كافة القرارات ووضع الاستراتيجيات؛ وتم تشجيع المنظمات ليس فقط

1 - عابد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص22.

2 - نفس المرجع السابق، ص22.

3 - نفس المرجع السابق، ص22-23.



على الالتزام بتلك المعايير، وإنما أيضاً محاولة الامتناع عن عقد صفقات تجارية مع المنظمات التي لا تحترم كل أو بعض من تلك المعايير.

وتقسم المبادئ العشر للاتفاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى المجموعات الأربعة

التالية:¹

أ- **حقوق الانسان:** المتمثلة في دعم حماية حقوق الانسان المعلنة دولياً واحترامها، والتأكد من عدم الاشتراك في انتهاكات لها.

ب- **معايير العمل:** المتمثلة في احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية، والقضاء على جميع أشكال السخرية والعمل الاجباري، والقضاء على عمالة الأطفال، والقضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

ت- **المحافظة على البيئة:** المتمثلة في تشجيع اتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية، والاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة، وتشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.

ث- **مكافحة الفساد بكل أشكاله:** بما فيها الابتزاز والرشاوي.

كما ساهمت جهود المنظمات الدولية غير الحكومية في وضع إطار لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ومن هذه المنظمات: منظمة الأمم المتحدة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، البنك الدولي، منظمة المعايير الدولية؛ وأصبحت هذه الجهود التطوعية بمنزلة قواعد للمنظمات تحكم سلوكها الأخلاقي والاجتماعي، ويخص كوك و تولدر (Kolk & Tulder, 2002) عدداً من المبادئ للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتي نتجت من جهود المنظمات الألفة الذكر، وهي كما يلي:²

- التنمية والتطوير لكل المجالات التي تحقق منافع اجتماعية.
- الشفافية في تخطيط وتنفيذ العمليات.
- الأداء المبني على الأهداف والقابلة للقياس.
- مكافأة الأداء الجيد، وتأنيب الأداء الضعيف.
- المرونة والابداع لتحقيق الأهداف.
- تفعيل أدوات المراقبة والتقارير.
- استمرارية التطوير.

¹ - حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مرجع سابق، ص ص 06-07.

² - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

المطلب الرابع: أنواع المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من التقسيمات لأنواع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، ولعل من أهمها هو ما أشار إليه أستاذ الإدارة كارول (Carrol) من جامعة جورجيا الأمريكية بقوله أن: "المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة هي كلّ متكامل يمتد من داخل المنظمة إلى خارجها" (Kinichi & Williams, 2001)¹، إذ يوضح بأن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة توجد على شكلين وذلك حسب توجيه برامج المنظمة، فقد تكون اتجاه عمالها ونطلق عليها "مسؤولية داخلية" وقد تكون موجهة للمجتمع فنسميها "مسؤولية خارجية"، وهو ما يوضحه فريد النجار كالتالي:²

الفرع الأول: مسؤولية اجتماعية داخلية

وترتبط هذه المسؤولية بالأفراد والموارد التي يتم استخدامها والمرتبطة بالأداء المتحقق داخل المنظمة، وأي نشاط من شأنه أن يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العامل، وضمن هذا يمكن حصر مختلف النشاطات التي من الممكن أن تقوم بها المنظمة اتجاه عمالها وتدرج ضمن مبدأ المسؤولية الاجتماعية:

- ✓ وضع تسهيلات أمام العمال من أجل اقتناء السيارات والأجهزة الكهرومنزلية.
 - ✓ توفير ظروف عمل صحية وتتوفر على عنصر السلامة المهنية.
 - ✓ بناء مرافق مختلفة لخدمة العمال والاستفادة منها مثل قاعات العلاج والنشاطات الرياضية، ومختلف الدورات التكوينية التي تقدمها المنظمة للعمال في الجانب العملي بالإضافة إلى الجوانب الأخرى خاصة منها البيئية.
 - ✓ المساهمة في تحسين ظروف عيش العمال وعائلاتهم عن طريق مثلاً تسهيل اقتناء مساكن لائقة، إنشاء دور حضانة خاصة بأطفال العمال وتنظيم رحلات لصالحهم في أيام العطل... الخ.
- ويمكن القول أن المنظمة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الداخلية تحظى برضا العمال والنقابات العمالية كذلك لا تواجه مشاكل مقاومة التغيير.

¹ - ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 10.

² - نوال العزيمي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013، ص ص 167-168.



الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية الخارجية

تتلخص المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمنظمة أو كما يسميها البعض المسؤولية المجتمعية في الاهتمام بمختلف الحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع والتي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سالبة على مدخلات منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية والتمثلة في تدليل المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وأنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع. وتعمل منظمات الأعمال من منطلق هذه المسؤولية لتوفير السلع المناسبة وبالكميات والأسعار والمواصفات والجودة اللازمة لرفع مستوى المعيشة، كما أصبحت المنظمات اليوم ذات وعي تجاه تخفيض الملوثات الجوية والصوتية وحساب الأرباح والخسائر كوسيلة لتقييم الأداء غير الفعال للمنظمات، وكذلك ظهرت أنظمة مختلفة داخل المنظمة مثل نظام التسويق الاجتماعي والذي يتطلب تحقيق أهداف اجتماعية.

وبما أن المنظمة تنشط في وسط متغير فإنها تؤثر وتتأثر بمختلف عناصر السياسات والاستراتيجيات حتى في خدمة المجتمع.

ولعل أهم أوجه المسؤولية الاجتماعية الخارجية يتجلى في مختلف المشاريع الخيرية التي تتبناها المنظمة مثل بناء المستشفيات والمدارس ودور الأيتام والعجزة، أو عن طريق رعايتها لمختلف التظاهرات ثقافية كانت أو اجتماعية أو رياضية، بالإضافة إلى ذلك مختلف المشاريع والبرامج التي تسطرها المنظمة في إطار حماية البيئة والتقليل من آثار التلوث؛ ويمكن القول أن المنظمة التي تتبنى مثل هذه المشاريع تلقى قبولاً واسعاً من طرف الجمهور.

والجدول التالي يوضح التوجهات الخارجية والداخلية للمنظمة في ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (14): التوجهات الداخلية والخارجية للمسؤولية الاجتماعية

التوجهات الخارجية للمسؤولية الاجتماعية	التوجهات الداخلية للمسؤولية الاجتماعية
<p>الجوانب الخضراء</p> <p>✓ بيئة خالية من التلوث</p> <p>✓ الالتزام بالمعايير القانونية</p> <p>✓ خطط للطوارئ</p>	<p>رفاهية العاملين</p> <p>✓ توفير الرعاية الصحية</p> <p>✓ المساعدة في الاقتراض المالي</p> <p>✓ الاجازات المرضية</p>
<p>المنتجات</p> <p>✓ السلامة والأمان في المنتج</p> <p>✓ حماية المستهلك عند الاستخدام النهائي للمنتج</p>	<p>ظروف العمل</p> <p>✓ تعزيز جودة بيئة العمل</p> <p>✓ نادي اجتماعي</p> <p>✓ أمان في العمل</p>
<p>السوق والتسويق</p> <p>✓ معايير أخلاقية في العمل</p> <p>✓ علاقات مستمرة مع الزبائن</p> <p>✓ اعلانات صادقة</p>	<p>تصميم العمل</p> <p>✓ زيادة رضا العاملين من خلال تصميم العمل</p> <p>✓ الابعاد الاقتصادية للعمل جنباً إلى جنب مع الابعاد الاجتماعية</p>
<p>أنشطة اجتماعية</p> <p>✓ دعم المجتمع بأنشطة سائدة</p> <p>✓ دعم البيئة المحلية</p> <p>✓ دعم منظمات المجتمع المدني</p>	<p>استخدام رأس المال الفكري</p> <p>✓ زيادة المعرفة</p> <p>✓ تعميق المهارات</p> <p>✓ المساهمة الجماعية</p>

المصدر: ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 11.

وإضافة إلى ما سبق، فإن محمد إبراهيم الشافعي يرى بأن أنواع المسؤولية الاجتماعية تتمثل أيضاً في:¹

- أ- المسؤولية الدينية: وهي تشمل جميع التكاليف التي التزم بها الانسان من قبل الله تعالى.
- ب- المسؤولية الاجتماعية: وهي تشمل جميع النظم، والتقاليد التي يلتزم بها الانسان من قبل المجتمع الذي يعيش فيه.
- ت- المسؤولية الأخلاقية أو الأدبية: وهي تشمل جميع الأخلاق والآداب التي تنشأ من داخل النفس، وما يلتزم به المرء نفسه من سلوك نحو نفسه خاصة، ونحو المجتمع.

¹ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 210.



ث- المسؤولية القانونية: وهي تشمل جميع المسؤوليات المستمدة من الدساتير والقوانين التي يتخذها المجتمع نظاماً له.

كما ويمكن تقسيم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين هما:¹

1. المسؤولية الاجتماعية الفردية: ويقصد بها شعور الفرد من تلقاء نفسه بالتزامه بفعل ما يحقق

المصلحة والخير نحو الآخرين وذلك بهدف مساعدة مجموعات من الناس يمرون بظروف صعبة وفي حاجة إلى هذه المساعدة...، هذا ويطلق على الشخص الذي لديه الشعور بالمسؤولية الاجتماعية الفردية مصطلحات عديدة تشير إلى طبيعة الأعمال الخيرة التي يقوم بها، من هذه المصطلحات: المتطوع والمتبرع وفاعل الخير والكفيل والمانح... الخ.

2. المسؤولية الاجتماعية المؤسسية: ويقصد بها شعور المنظمة (المؤسسة، المنشأة، الشركة...)

من تلقاء نفسها بالتزامها بفعل ما يحقق المصلحة والخير نحو المجتمع أو جزء منه بهدف المساعدة في إشباع الحاجات وحل المشكلات بما يساعد الدولة في هذه المهمة الثقيلة.

ثم انتقلت هذه الجهود من المسار العلاجي إلى المسار التنموي، حيث بدأت كثير من المنظمات والشركات تقديم برامج ومشروعات تنموية للمساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع. ومن أمثلة المسار العلاجي: تقديم الإعانات والمأكل والملبس والدواء للفقراء والمساكين وللأرامل وللأيتام وللأطفال بلا مأوى...؛ ومن أمثلة المسار التنموي: إدخال المياه والكهرباء والصرف الصحي لبعض المناطق المحرومة، ومن هذه الخدمات أيضاً إنشاء المدارس وتدريب الشباب وتوفير فرص العمل لهم وتشجيع المشروعات الصغيرة والأسر المنتجة... الخ.

هذا ويطلق على المنظمة التي لديها شعور بالمسؤولية الاجتماعية المؤسسية والالتزام بها مصطلحات عديدة تشير إلى طبيعة أعمال الخير أو التنمية التي تقوم بها أو تساهم فيها، ومن هذه المصطلحات: الممول، المانح، المتبرع، الشريك الاجتماعي... الخ.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات- المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 37-38.



المطلب الخامس: مستويات المسؤولية الاجتماعية

إن البروفيسورة وود (Donna Wood) والتي طبقت في عام 2000 برنامج المسؤولية الاجتماعية لمنظمة (MHC) العالمية، قد حددت مستويات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على النحو التالي:¹

❖ **مبادئ المسؤولية الاجتماعية:** وهذا المستوى يصف مبادئ المنظمة ومدى التزامها بتلك المبادئ كمنظمة أعمال، ويحدد القيم التي تحدد نوع العلاقة بين الإدارة والمجتمع، وهنا تحدد المنظمة نوع عملياتها ومخرجاتها في إطار مبادئها الخاصة وتحدد بدقة ما الذي ستقوم به لخدمة المجتمع.

❖ **عمليات المسؤولية الاجتماعية:** ويشير هذا المستوى إلى مقدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للضغوط الاجتماعية، وهذا يعتمد في الأساس على إمكانات المنظمة وقدرتها على البقاء من خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها، وبالتالي يجب عليها أن تحدد الفرص المتاحة بها في بيئة الأعمال، وأن تكون قادرة على تحليل بياناتها، والتكيف مع نتائج ذلك التحليل. ولكن نتيجة التغيرات البيئية المتسارعة فإن ذلك يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ بتلك التغيرات، كما أن تفسير نتائج المسح البيئي والاستجابة لتلك التغيرات البيئية المتسارعة يتطلب أيضاً تقنيات معقدة وعالية الكلفة؛ وحتى تكون المنظمة مواطناً صالحاً في العالم النامي، فإن ذلك يعني نقل الخبرات الفنية، وتوفير بيانات تجارية خالية من الفساد، وانفتاح المجتمعات من خلال تعريفها بمبادئ الديمقراطية وسيادة القانون، ومساعدة الدول على إقامة المنظمات التي تدير دفة الحكم وتحقيق الرخاء؛ كما يعني ذلك أيضاً النظر إلى ما هو أبعد من تحقيق الأرباح ومساعدة الأفراد على رفع مستوى معيشتهم، وحماية حقوق الإنسان، ومساعدة الدول على إقامة أسواق حرة، ووضعها على طريق النمو الاقتصادي المستدام والاستقرار السياسي.

ويجب أن تصبح المواطنة الصالحة للمنظمات عادة وليست مجرد حدث فردي يتعلق بالقيام بعمل نبيل، كما يجب أن تصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، إذ يتعين على المنظمات أن تسعى دائماً إلى التميز وليس مجرد تحقيق مؤشرات مالية جيدة، كما يجب أن تكون الاستجابة لاهتمامات العملاء والموظفين والمجتمعات جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار داخل أي منظمة، إذ قد يمثل ذلك في نهاية الأمر الفرق بين النجاح والفشل من الناحية التجارية.

❖ **مبادئ الأخلاق والقيادة:** على هذا المستوى يظهر الارتباط الكبير بين كون المنظمة مواطناً صالحاً وأخلاقيات العمل التجاري والمديرين داخل المنظمة، فالقيام بالنشاط التجاري وفقاً للمبادئ الأخلاقية يعد في الغالب مهمة صعبة بالنسبة للموظفين على كافة المستويات داخل المنظمة، فالإدارة العليا تجد نفسها تحت ضغط مستمر من حملة الأسهم لتحسين نتائج أعمال المنظمة في

¹ - نورا محمد عماد الدين أنور، مرجع سابق، ص ص 14-15.

الأجل القصير، غير أن أصحاب المنفعة غالبًا ما يهتمون باستراتيجيات التنمية المستدامة في الأجل الطويل، أما في المستويات الأخرى داخل المنظمة، فغالبًا ما يوضع الموظفون والمديرون في موقف صعب، إذ ينتظر منهم العمل وفقا لمبادئ الأخلاق، وفي الوقت نفسه يتعين عليهم التفكير في عدم الإضرار بسمعة المنظمة أو تعريض أنفسهم لفقدان وظائفهم.

إن مسؤولية وضع مبادئ السلوك الأخلاقي ومراقبة تنفيذها تقع على عاتق الإدارة العليا، وهو الأمر الذي يعني أن القيادة تلعب دورًا هامًا في الحفاظ على القيم الأخلاقية المتعارف عليها؛ والقيادة الفعالة لا تتحدث عن مبادئ الأخلاق فحسب، بل تفعل أيضًا ما تقوله، فهي تعد نموذجًا للسلوك الأخلاقي سواء بالنسبة للموظفين داخل المنظمة، أو بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، وتزداد أهمية القيادة الفعالة في بناء المنظمات على أسس أخلاقية بدءًا من نقطة الصفر وذلك في المنظمات التي تقتصر إلى تلك الأسس، بينما يمكن أن يؤدي فشل القيادة إلى حدوث تأثيرات مدمرة للمنظمات ولأصحاب المنفعة الداخليين والخارجيين، وذلك على غرار فضائح المنظمات التي شهدتها الولايات المتحدة وأوروبا مؤخرًا. وقد تخسر المنظمة ثقة المستثمرين وعامة الناس بين ليلة وضحاها بينما تحتاج إلى بعض الوقت كي تستعيد تلك الثقة. والإدارة الجيدة تسهم في الأخرى في السمعة الجيدة التي تتمتع بها المنظمة.

وينبغي أن تكون القيادة الجيدة صاحبة مبادرة بدلا من أن تتخذ نهج ردود الأفعال، فالتصدي للتحديات الحالية أمرًا هامًا، لكن القائد الجيد يستطيع أن يسبق ذلك بخطوة ويتصدى للمشاكل المحتملة قبل نشوئها. ويتضمن ذلك تقييم السجل البيئي لأنشطة المنظمة على أساس ثابت قبل وقوع الكارثة، وإصدار موثيق شرف كإجراء علاجي ووقائي في الوقت نفسه، ووضع معايير للصحة والأمان تفوق الحد الأدنى، والبحث المستمر على سبل تحسين مستوى أمان وجودة المنتجات والخدمات، والتركيز على الفرص الجديدة، وتشجيع الممارسات التجارية المسؤولة في المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، والاتصال بالآخرين ومشاركتهم.

❖ **حقوق الإنسان:** في هذا المستوى يرتبط مفهوم المواطنة الصالحة للمنظمات ارتباطًا كبيرًا بالدور الذي تلعبه المنظمات في حماية حقوق الإنسان، إذ أصبح الارتباط بين المنظمات المسؤولة وحقوق الإنسان أمرًا أكثر وضوحًا في السنوات الأخيرة. فكلما ازداد انتشار العولمة وازداد نشاط المنظمات متعددة الجنسيات في الأسواق الناشئة على مستوى العالم، تصبح حقوق الإنسان جزء لا يتجزأ من أنشطة المنظمات المسؤولة. وقد أصبح التصدي لقضايا حقوق الإنسان دون تعريض آفاق النمو الاقتصادي للخطر من أخطر التحديات التي تواجه المنظمات التجارية.

وفي النقاش الدائر حول مفهوم " مواطنة المنظمات " برزت قضيتي المعايير العامة للعمالة واستغلال عمالة الأطفال حيث حظيتا باهتمام بالغ. وينبغي أن تشمل الاستراتيجيات الأساسية لأي منظمة على ضرورة الالتزام بمعايير العمالة الخاصة بالدول التي تعمل بها تلك العمالة والسعي إلى تحسين تلك المعايير، من خلال خلق بيئات عمل آمنة، وسداد أجور لا يمكن



منافستها، ووضع ساعات عمل مناسبة، وتقديم مزايا علاجية، وضمان حرية المشاركة، ومعاملة العاملين معاملة عادلة، وحظر إجبار العاملين على العمل، ومن القضايا الهامة الأخرى الالتزام بعدم استغلال عمالة الأطفال في الدول النامية، بل مساعدتهم على اكمال تعليمهم حتى يصبحوا قادة المستقبل في بلادهم سواء في المجال الاقتصادي أو السياسي.

❖ **مشاركة المجتمع:** أما على هذا المستوى فتتجلى قدرة المنظمة على فعل الخير في أنها تعتمد غالبًا على وضعها الاجتماعي أو الاقتصادي. وهذا يجعل المنظمات ومديريها في وضع فريد يعطيهم القدرة على فعل الخير لأسباب وجيهة بصورة أكثر سهولة من المواطن العادي، والكثير من المجتمعات ينتظر فعل الخير من أولئك الذين يملكون القدرة على ذلك. وتسعى المنظمات لأن تكون عند حسن الظن بها من خلال تقديم العون والإعلان عن اهتمامها بالمجتمع. ورغم أن العمل الخيري شيء عظيم، لكن على المنظمات أن تكون حذرة في منح التبرعات، إذ أن تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية غالبًا ما ينظر إليه على أنه سعي ظاهري من جانب المنظمات وهم على استعداد للقطع من ثروتهم طوعًا بتمويل أعمال الخير.

المبحث الثالث: بحوث ودراسات عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

لقد أظهرت دراسة أجرتها منظمة (Corporate Giving Guidelines,2011) أن 76% من المستهلكين يفضلون التعامل مع المنظمات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية أكثر من تعاملهم مع المنظمات صاحبة العلامات التجارية الشهيرة، كما أظهرت ذات الدراسة أن الموظفين في المنظمات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية لديهم ولاء لمنظماتهم بنسبة تصل إلى 87% أكثر من الموظفين في المنظمات الأخرى، وأن 83% من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المنظمات.¹

أما في دراسة لاثنتين من العلماء الأمريكيين هما جوشوا مارجوليس و جيمس وولش تبين أنه منذ 1973 حتى 2000، ظهرت 95 دراسة أكاديمية عن علاقة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالأداء الاقتصادي، ورغم تضارب البيانات (عند إثبات العلاقة التبادلية بين السلوك الأخلاقي والأداء المالي، سواء بالسلب أو الايجاب)، فإنها تظل ضرورية للحصول على معرفة علمية متراكمة باتجاه إثبات أن برامج قيم ومبادئ المنظمات تلعب دوراً مهماً في وضع استراتيجية المنظمة.

وبنفس الطريقة، واستناداً إلى مقارنة مؤشر فاينانشال تايم لـ 250 منظمة، قامت دراستان من معهد المملكة المتحدة لأخلاقيات المهنة تحت عنوان "هل تجزي أخلاقيات المهنة؟" (2003)، و "هل تجزي الأخلاقيات؟" (2007)، بإثبات علاقة إيجابية وطيدة بين أخلاقيات الأعمال والأداء المالي. فبمقارنة المنظمات التي أظهرت التزاماً بقيم ومبادئ الأعمال، بتلك التي لم تفعل، بينت الدراسة الأولى أن المنظمات التي تتبنى مدونة أخلاق يكون أداؤها أفضل تجاه أربعة معايير مختلفة للأداء المالي: القيمة الاقتصادية المضافة، والقيمة السوقية المضافة، والمعدلات الثابتة للسعر/الربح، وعائد رأس المال المستخدم؛ أما الدراسة الثانية، فقد تقدمت خطوة إضافية لتثبت أن المنظمات التي تقوم ببرامج للتدريب على كيفية تطبيق مدونة القيم والمبادئ، تفوقت في أدائها المالي على تلك التي لم تذهب أبعد من إعلان التزامها بقيم ومبادئ الأعمال.

بالإضافة إلى ذلك وجد كاوفمان وكراي وماستروزي (2005) أن المنظمات العالمية لديها من الوسائل والقوة ما يسمح لها بتغيير بيئة الأعمال المحيطة بها، وأن المنظمات الأفضل أداءً يمكنها أن تمثل قاطرة التغيير المجتمعي، وذلك ببساطة لأنها تختار الالتزام بمعايير أخلاقية رفيعة المستوى.²

1 - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص ص 31-32.

2 - جون ديسولفيان، الدليل السابع: البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، تقديم: جورج كيل، منتدى حوكمة الشركات الدولي، واشنطن، ب.ط، 2009، ص ص 13-14، بتصرف.

المطلب الأول: اتجاهات دراسة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

لقد تعددت اتجاهات كتابة البحوث والدراسات التي تتناول موضوع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأصحاب رأس المال واتخذت أشكالاً مختلفة من ناحية المنهج والمضمون اعتماداً على اختصاص الباحثين ومجالات التطبيق، ويمكن أن نجمل أهم هذه الاتجاهات في المجاميع التالية وهذا لا يعني حدوداً زمنية فاصلة بين هذه الاتجاهات أو توقف البحث والدراسات في البعض منها؛¹ وفيما يلي عرض لأهم هاته الاتجاهات:²

1. **الاتجاه المفاهيمي وتأسيس فكرة المسؤولية الاجتماعية:** ويعتبر هذا الاتجاه من أقدم الاتجاهات حيث مثل بداية ظهور المفهوم والتنظير في مضمونه ومحاولة ترويجه لتبنيه من قبل منظمات الأعمال. وتأتي في إطار هذا الاتجاه مجموعة من الدراسات التي ركزت على تحديد المفهوم وتوضيح الاطار الدقيق للمسؤولية الاجتماعية والتي أعدت من قبل كبار الأساتذة والباحثين والأمريكان منهم بشكل خاص ونشرت في كبريات المجالات المتخصصة في إدارة الأعمال. ولا شك أن تطور المفهوم ارتبط ارتباطاً وثيقاً بالتطور الحاصل في بيئة الأعمال وبالتغيرات الحاصلة في نظام القيم السائدة في المجتمع وبذلك فقد أخذ مفهوم المسؤولية الاجتماعية أبعاداً متعددة.
2. **مجموعة الدراسات التي ركزت على مجالات وعناصر المسؤولية الاجتماعية:** وهذه تمثل محاولات الباحثين لجعل مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوماً عملياً يقاس بمؤشرات وعناصر قابلة للتطبيق من قبل منظمات الأعمال. لقد شخّصت الدراسات الأولى ضمن هذه الاتجاه مجموعة من الممارسات لمنظمات الأعمال ثم توالى الإضافات إلى هذه الأنشطة والعناصر تبعاً مع التطور الحاصل في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ومع انتقال المجتمع من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات والمعرفة نجد أن هذه العناصر التي تقاس بها المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أصبحت من الكبر والكثرة بحيث تم إدراجها ضمن منهجيات في أبعاد مختلفة.
3. **الدراسات التي تتطرق إلى العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الشامل للمنظمات:** في بداية هذا التوجه كان التركيز ينصب على دراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي بشكل خاص ثم توالى الدراسات لربط المسؤولية الاجتماعية بالأداء الشامل بمنظمات الأعمال سواء كان هذا الأداء مقاساً بمعايير مالية أو غير مالية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نتائج أغلب هذه الدراسات قد جاءت مؤيدة لوجود علاقة ايجابية بين المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والأداء فيها وإن كان هناك عدد قليل من هذه الدراسات لم تؤيد وجود مثل هذه العلاقة، في حين

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 75.

2 - نفس المرجع السابق، ص 75-78.

يجب التنويه إلى أن هناك عدداً متزايداً من البحوث جاءت نتائجها محايدة بشأن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء.

4. البحوث والدراسات التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة: وتركيز هذه البحوث على المحددات القيمة وتأثير الأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع على الدور الاجتماعي الذي تتبناه منظمات الأعمال، كما أنه من المفيد الإشارة إلى أن المنظمات في الدول الاسكندنافية تبادر في تبني أدوار اجتماعية أكبر من المنظمات في باقي الدول الأوروبية أو الولايات المتحدة الأمريكية.

5. مجموعة الدراسات والبحوث التي تركز على استشراف مستقبل إدراك المسؤولية الاجتماعية: وقد جاءت هذه الدراسات لتتجاوب مع التغيرات التي حصلت وتحصل في المجتمعات والحياة بشكل عام. إن بروز العديد من الظواهر في الحياة المعاصرة مثل العولمة والخصخصة وانتشار الديمقراطية وسرعة الاتصال وشدة المنافسة ولدت تحديات مختلفة مثل التحدي التكنولوجي وضمور دور الدولة وزيادة المطالبة بحماية البيئة وغيرها وهذه كلها أوجبت على منظمات الأعمال إعادة النظر وتطوير دورها الاجتماعي ومساهماتها لغرض التكيف والتعامل مع الواقع الجديد.

6. دراسات وبحوث ركزت على المسؤولية الاجتماعية بشكلها الشامل: وهذا النمط يرى في المسؤولية الاجتماعية تركيباً معقداً وليس مفهوماً مبسطاً قابلاً للقياس بمعايير موحدة عالمياً أو إقليمياً حيث أن التداخل الحاصل في المتغيرات الحضارية والدينية والثقافية والسياسية وأمور أخرى وأد تعقيداً في معرفة متطلبات المجتمع تجاه منظمات الأعمال فيه وبذلك أصبح لزاماً على الإدارة متابعة التغيرات الحاصلة في هذا الاتجاه لغرض فهمها والتعامل معها بشفافية.

7. مجموعة الدراسات الحديثة التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية ومتغيرات أخرى: وهي المتغيرات التي أفرزتها نتائج ثورة المعلومات والمعرفة ودخول الدولة الحديثة إلى الاقتصاد الرقمي والاقتصاد المعرفي. إن ما ترتب على هذه النتائج من إعادة تأهيل للعاملين وزيادة نسبة المشاركة بالقرار والإدارة المفتوحة وانتشار شبكة الاتصال والانترنت ونقل المعلومات بسرعة فائقة وعرض المعلومات بكميات هائلة وإمكانية الدخول إليها بسهولة شكل تحدياً تطلب من منظمات الأعمال إعادة النظر بدورها الاجتماعي للاستجابة لمثل هذا النوع من المتغيرات. إن مجالات واسعة للدراسة لا تزال تفتح بعلاقة المسؤولية الاجتماعية مع نظم المعلومات وشفافيتها وكذلك المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الافتراضية والمسؤولية الاجتماعية في ظل الإدارة الإلكترونية وتأثير الحكومة الإلكترونية على الدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال وغيرها من موضوعات تبحث الآن بعمق وغنى كبير في العالم الغربي.



المطلب الثاني: مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية

بحسب كل اتجاه -مما سبق ذكره- في دراسة المسؤولية الاجتماعية، هناك العديد من المناهج لبحثها وتحديد أنماطها وأهم عناصرها الفاعلة فيها، ويمكن تلخيص أهم المناهج¹ التالية لذلك فيما يلي:²

- **المنهج الأول:** ويتضمن: النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية والنمط الاجتماعي، ونمط التكلفة الاجتماعية.
- **المنهج الثاني:** وهو المنهج الاجتماعي، وهناك بعدين لهذا المنهج: ينصب الأول منهما على الداخل، ويتعلق بالعاملين وتحسين ظروفهم، في حين يتعلق البعد الثاني وهو الخارجي بالتعاون مع إشكالات المجتمع.
- **المنهج الثالث:** والذي أسسه الباحث كارول، ويتضمن أربعة أبعاد محددة وهي: البعد الاقتصادي، والبعد القانوني، والبعد الأخلاقي، والبعد الخيري.
- **المنهج الرابع:** ويحدد ثلاثة أنماط مختلفة لتبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المنظمات وهي: نمط المسؤولية الاقتصادية الذي يعني تعظيم الربح، ونمط المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ احتياجات المجتمع بعين الاعتبار، والنمط الثالث وهو النمط المتوازن الذي يهتم بالأمرين معاً.
- **المنهج الخامس:** وهو منهج المسؤولية الاجتماعية الشاملة، والذي يتحدث عن تجسيد المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمنظمات بثلاث أبعاد، وهي: بعد الخير الشامل، وبعد المسؤولية الشاملة، وبعد السياسة الشاملة.

وخلاصة الأمر في إطار مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية يشير كل من طاهر الغالبي وصالح العامري إلى ما يلي:³

- تبين هذه المناهج المختلفة مدى ثراء موضوع المسؤولية الاجتماعية وأهميته للمجتمع والأفراد والمنظمات، فقد درس بتوسع كبير من قبل الباحثين وأعطت المنظمات رأيها فيه، وهناك ممارسات رائدة طورت ولا تزال تطور في المجتمعات الصناعية من قبل المنظمات على اختلاف أنشطتها، فهذه شركة (Xerox) وشركة (IBM) تمنحان إجازة سنوية مدفوعة الأجر كاملاً مع كافة الامتيازات الأخرى للموظف المتطوع للعمل الخيري في المجتمع.

1 - للمزيد من التفصيل يرجى الاطلاع على ما قدمه طاهر الغالبي وصالح العامري في كتابهما "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع" من شرح مستفيض لهاته المناهج الخمسة، ص 62-67.

2 - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 38.

3 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص ص 68-69.

- أعطت هذه المناهج بعداً جديداً في تقييم أداء منظمات الأعمال، فبعد أن كان الأمر مُنصباً على الأداء بجانبه المادي متمثلاً في الأرباح والتوسع والنمو وباقي المعايير ذات الطابع المالي، أضيف لها الأداء في الجانب الاجتماعي ومثل ذلك فرصة كبيرة أمام المنظمات لتحسين صورتها في المجتمع من خلال مبادراتها الإنسانية.
- رغم تعدد وتنوع مناهج دراسة المسؤولية الاجتماعية إلا أننا نجد أن هذه المناهج تتكامل فيما بينها ولا يوجد تعارض في الآراء المطروحة، وأن هذا التعدد يعود إلى زيادة اهتمام الباحثين بإغناء المفهوم والتوسع في دراسته من وجهات نظر متعددة، تنعكس في التنوع البيئي والثقافي والاجتماعي والسياسي بل والديني.
- نرى أن هناك ميلاً باتجاه أن يكون هذا المفهوم صيغة عملية وواقعية تستطيع منظمات الأعمال تبنيها وممارستها بشكل فعال بل وحتى طرح هذه المبادرات بوضوح لكافة منظمات المجتمع المدني وجمعيات الاهتمام بالبيئة والتنمية السياسية وغيرها.

وهنا نلاحظ أن المنهج الأخير قد طرح بكل وضوح ثلاث صيغ عملية لمنظمة الأعمال في إطار مسؤوليتها الاجتماعية:

- الأول أن تتبنى قضية أساسية واحدة مهمة للمجتمع تنفق عليها وتتابعها، مثلاً دعم دار للأيتام بشكل مستمر.
- الثاني يتمثل بتحملها لمسؤوليتها في كافة أوجه النشاط الذي يعكس حسها الاجتماعي، مثل: منتج آمن، عدم تلويث البيئة، لا للفساد الإداري... الخ.
- الثالث يعكس موقف المنظمة المناصر لقضايا المجتمع المثارة بإلحاح سواء كانت اجتماعية أو سياسية.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية

سنستعرض في هذا المطلب اتجاهين شمالا العديد من نظريات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، في محاولة لتحديد طبيعة العلاقة التي تركز عليها هاته النظريات في دراستها، إذ يطرح الاتجاه الأول علاقة متعددة الأطراف تجمع بين المنظمات وأصحاب المصالح فيها والحكومات وكذا المجتمع، بينما يوضح الاتجاه الثاني علاقة ثنائية الأطراف بين كل من المنظمات والمجتمع.

الفرع الأول: نظريات الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

وضع الباحثون والمفكرون نظريات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من أجل وضع حدود لهذا المفهوم وتعريفه بشكل أدق، ومن جانبها قسم غاريجا وميلي (Garriga & Mele, 2004)

نظريات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إلى أربع فئات، لخصها عايد العصيمي فيما يلي: ¹

- **نظريات أخلاقية:** وتشمل نظرية أصحاب المصالح، والحقوق المتفق عليها عالمياً، والتنمية المستدامة.

- **نظريات وسيلية:** وتشمل استراتيجيات صنع الثروات، وتعظيم قيم أصحاب المصالح، والميزة التنافسية.

- **نظريات تكاملية:** وتشمل دمج المتطلبات الاجتماعية بالنشاطات الاقتصادية، كالأداء الاجتماعي للشركات، ومبدأ مسؤولية العموم، وإدارة أصحاب المصالح.

- **نظريات سياسية:** وترتبط بالقوة الاجتماعية للمنظمات ومسئوليتها للعب دور إيجابي، كالمنظمة المواطنة، والعقود الاجتماعية الاندماجية.

وهذه النظريات ترتبط بشكل متفاوت مع الأطراف المتعددة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فالنظريات الأخلاقية السياسية تتناسب مع أهداف المنظمات الحكومية، بينما تتناسب النظريات الوسيلية والاندماجية مع أهداف منظمات الأعمال، ويرى كلاب ودوفرغن (Clapp & Dauvergne, 2005) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يمكن تصنيفها إلى أربع فئات من وجهات النظر كما يلي: ²

- ❖ **مؤيدي آلية السوق:** حيث تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مجرد ناتج لآليات السوق، وأن المنظمات تحظى بالثقة والقدرة على تحديد المشاكل، وتحسين الوضع العالمي، والعمل لصالح الدول.

- ❖ **المشككين:** المنظمات يجب ألا تُمنح الثقة، لأنها تسعى إلى التوسع والتكثف بما يتجاوز الاحتياجات الحقيقية لمجال عملها، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية إذا ما تُركت للمنظمات فإنها ستخضع لأجندتها

¹ - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 12-14.

² - نفس المرجع السابق، ص 13.



وسيطرتها، الأمر الذي يستدعي تدخلاً فعالاً من قبل الدولة للتأكد من تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لأهدافها.

❖ **معارض آلية السوق:** يرون أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إنما هي تحقيق للرأسمالية إذا تركت لآلية الأسواق، لذا لا بد من البحث عن نظام بديل أكثر تفاعلاً وتوافقاً للاحتياجات الحقيقية للناس.

❖ **أنصار المؤسساتية:** لا يعارضون المبادرات الذاتية من قبل المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، لكن يرون ضرورة وجود دور فاعل للدول والمؤسسات العالمية لتوفير إطار يدفع المنظمات للالتزام الدقيق بمسؤوليتها الاجتماعية.



الفرع الثاني: نظريات ذات أساس العلاقة بين المجتمعات والمنظمات

من جهته وضع سيكشي (Secchi,2007) مجموعة من النظريات للمسؤولية الاجتماعية على أساس العلاقة بين المجتمعات والمنظمات موضحاً إياها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): نظريات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

نظرية العلاقة	النظرية الادارية	النظرية النفعية
منظمات الأعمال والمجتمع	الأداء الاجتماعي للمنظمة	التكلفة الاجتماعية
المواطنة العالمية للمنظمة	المحاسبة الاجتماعية، التقارير	الاستخدام (التوظيف)
العقد الاجتماعي	المسؤولية الاجتماعية عبر الدول المختلفة	

المصدر: عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 14.

أولاً. النظرية النفعية (Utilitarian Theory):¹ تعمل المنظمة وفق هذه النظرية كجزء من النظام الاقتصادي والذي يعمل بديناميكية معينة من أجل تعظيم الأرباح، لذلك يتم دمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في هذا النظام بعد إدراك أهمية المسؤولية على النظام الاقتصادي والالتزام الأخلاقي وضرورة تقديم بعض الخدمات للمجتمع، لذلك تتفق هذه النظرية مع النظرية الوسيالية كما قدمها (Garriga & Mele,2004)؛ حيث تعد المنظمات المسؤولية الاجتماعية التي تؤديها وسيلة لتعظيم الأرباح. ويقسم سيكشي (Secchi,2007) هذه النظرية -النفعية- إلى عدد من النظريات وهي:

❖ نظرية التكلفة الاجتماعية (Social costs Theory)

❖ نظرية الاستخدام (التوظيف) (Functionalism Theory)

أما نظرية التكلفة الاجتماعية فتعدّ الأساس للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات في النظام الاجتماعي-الاقتصادي، حيث تربط هذه المسؤولية الأسباب بالنتائج، على أساس أن المجتمع يتأثر بالقوى غير الاقتصادية للمنظمات، لذلك يجب على هذه المنظمات قبول المشاركة الاجتماعية. ونظرية الاستخدام أو التوظيف في المقابل تعدّ المنظمة منظمة استثمارية تسعى إلى الربح، لذلك توظف مسؤوليتها الاجتماعية كاستراتيجية دفاعية داخلية ضد القوى الخارجية لتحقيق التوازن بين سعيها للربح وتقديم الخدمات الاجتماعية.

¹ - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 14-15.



ثانياً. النظرية الإدارية (Managerial Theory):¹ تؤكد هذه النظرية على ضرورة وضع اعتبارات المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة، ويقسم سيكشي (Secchi,2007) هذه النظرية إلى نظريات فرعية، هي:

- ❖ الأداء الاجتماعي للمنظمة (Corporate Social Performance).
- ❖ المحاسبة الاجتماعية، والتدقيق، والتبليغ (Social Accountability, Auditing and Reporting).

أما الأداء الاجتماعي للمنظمة فهو يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للمنظمة، لذلك يجب على إدارة المنظمة وضع الاعتبار للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، على أساس أن المنظمة تعتمد على المجتمع في نموها واستمرارها؛ بينما تعني المحاسبة الاجتماعية، والتدقيق والتبليغ، الربط بين الأداء الاجتماعي للمنظمات مع الهدف الرئيسي لها. في الوقت الذي تؤكد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات التي تعمل في دول مختلفة على أهمية البحث عن أدوات للتعايش في الدول الأجنبية، مما يحتم على هذه المنظمات اتخاذ قراراتها ببناء جوانب أخلاقية وقيمية وثقافية.

وترتبط النظريات الإدارية مع النظريات السياسية التي وضعها غاريغا وميل (Garriga & Mele,2004) على أساس أن النظريات الإدارية تنبثق من كون المنظمات تعدّ قوة اجتماعية وتمثل كونها "مواطناً" في المجتمع، والذي يصفه الباحثان في النظرية السياسية بالعمل من الداخل للخارج بالنسبة للمنظمات.

ثالثاً. نظرية العلاقة (Relational Theory): تعود جذور هذه النظرية إلى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها الشركات، وقد قسم سيكشي (Secchi,2007) هذه النظرية إلى نظريات فرعية هي:

- ❖ نظرية المجتمع-منظمات الأعمال (Business and society theory)
- ❖ نظرية المواطنة العالمية للمنظمة (Corporate global citizenship theory)
- ❖ نظرية العقد الاجتماعي (Social contract theory)

أما نظرية المجتمع-منظمات الأعمال، فتري أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تمثل التفاعل بين وحدتين رئيسيتين هما: المجتمع، والمنظمة. ومن مقاييس هذا التفاعل تطوير القيمة الاقتصادية في المجتمع، لذلك يجب أن تعكس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مدى قوتها في المجتمع.

¹ - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 15- 16.



أما نظرية المنظمة المواطنة فتعتمد في مفهومها "للمواطنة" على المجتمع الذي تُنسب إليه هذه المواطنة، وتُعدّ إجمالاً مساراً للمنظمة للتصرف من منطلق المسؤولية كمواطن صالح في مجتمع ما، وتطور علاقاتها مع أصحاب المصالح من حولها، هذا المفهوم يتوافق مع طرح غاريغا وميل (Garriga & Mele,2004) في تحليلهم للنظريات السياسية ونظريات الدمج للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.¹

وأخيراً تعبر نظرية العقد الاجتماعي عن فكرتين أساسيتين، أو هما بمعنى آخر قيمتين من القيم الأساسية التي سيظل العقل البشري يتعلق بهما:²

- الأولى: هي قيمة الحرية، وهي فكرة أن الإرادة لا القوة هي أساس الحكم.
- الثانية: هي العدالة، أو فكرة الحق، فإن الحق لا القوة هو أساس كل مجتمع.

فالعقد الاجتماعي هو الآلية التي تنظم العلاقات بين الدولة والمواطنين وبين المواطنين أنفسهم بعضهم ببعض؛ فهو يحدد طبيعة الواجبات الملقة على الدولة ونوعية الحقوق للأفراد.³ وبذلك تعدّ نظرية العقد الاجتماعي أساساً لتبرير أخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع، لذلك يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع نشاطات هذه المنظمات، وهذا يتفق مع ما طرحه غاريغا وميل (Garriga & Mele,2004) في نظرياتهم الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية.⁴

1 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 16-17.

2 - درية السيد حافظ، السياسات الاجتماعية: اتجاهات مستقبلية في ظل العولمة، دار المعرفة الجامعية، مصر، ب.ط، 2014، ص10.

3 - نفس المرجع السابق، ص 17.

4 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 17.



المطلب الرابع: أسس ونماذج تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال من التعقيد بما يستلزم الوقوف على أهم الأسس الواجب توفرها في المنظمة قبل تبنيها هذا الاتجاه الذي يربط مصالحها بالعديد من الأطراف الداخليين والخارجيين، وفي الفرعين القادمين سيتم عرض أهم أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية إلى جانب أبرز نماذج ممارسة المنظمات إثر تبنيها لها.

الفرع الأول: أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية

لقد أصبح من الضروري أن يتوافر لدى الشركات ومنظمات الأعمال، حتى تنجح في أدائها لمسئوليتها الاجتماعية مجموعة من الأسس، والتي قد تتمثل فيما يلي:¹

1- إذا كانت المنظمة في بداية أدائها للمسؤولية الاجتماعية، فمن الأفضل أن تبدأ بالمسائل الصغيرة، أو التي يمكنها أداءها بذاتها، مثل تدريب الموظفين، والرعاية الاجتماعية لهم أو التفاعل مع أنشطة الحفاظ على البيئة.

2- ألا تتخذ المنظمة قيامها للمسؤولية الاجتماعية كوسيلة من وسائل الدعاية أو المظهر الخارجي مجتمعياً.

3- أنه من الضروري وضع أولويات لقضايا المسؤولية الاجتماعية دون ضرورة القيام بها دفعة واحدة، مع الأخذ في الأولويات بأكثر الأعمال صلة بأهداف المنظمة.

4- أن يكون توجه المنظمة لأداء المسؤولية الاجتماعية، نابغاً من قيم راسخة تبني عليها الاستراتيجيات والخطط والأهداف.

5- الأخذ بمبدأ التعاون والتنسيق والتشاور بين المنظمة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة للقيام بمشاريع مشتركة ذات أهداف متسعة للمجتمع.

6- الأخذ بالاستمرارية في تنفيذ مشاريع المسؤولية الاجتماعية، وفقاً لقدرات المنظمة مع العمل على تنمية هذه المشاريع لتصبح على المدى الآجل كيانات كبرى.

ومن ثم فإن المسؤولية الاجتماعية عند الأخذ بها، يجب أن تكون المنظمة على استعداد للقيام بكافة الأنشطة والفعاليات، للمساعدة في نمو وتحسين الحالة التي تقوم بالتعاون معها لمساعدتها لتكون في وضع أفضل عما سبق، وذلك دون النظر إلى أية أهداف أخرى تخص المنظمة لتحقيق مصلحة ذاتية وأهداف قد تضر بالمنظمة فيما بعد، فالمسؤولية الاجتماعية هي بمثابة التزام أخلاقي واجتماعي تتمتع به المنظمة للمشاركة في نمو المجتمع وإحراز خطوات ايجابية تسهم في تحسين أوضاع الفئة التي تقوم بمساعدتها، باعتبارها شريكاً في هذا المجتمع وجزء لا يتجزأ منه.

¹ - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 145-146.

الفرع الثاني: النماذج التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية

تتمثل هذه النماذج التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات فيما يلي:¹

- نماذج تطبيقية للانتقال من التبرع إلى العطاء النكي: تود العديد من المنظمات أن تواصل منح التبرعات لقضايا قيمة وتستحق العطاء بنظرها، لذا فإن اعتماد منهجية أكثر نظامية لتحديد أولويات القضايا الاجتماعية مع التركيز على النتائج الآجلة قد يكون أكثر فعالية في حل التحديات التنموية وإحداث التأثيرات الإيجابية.

- تحفيز القدرات والابتكار لدى الجانب المتلقي: يلاحظ توفر الفرصة للجميع وبالأخص لدى المنظمات وذلك من خلال المسؤولية الاجتماعية لتحسين الإنتاجية لدى الجانب المتلقي من جمعيات ومنظمات مدنية..، ويمتد هذا النظام العملي للمحاور التي يعتمد عليها الاستثمار وتطوير القدرات..، ويمكن للمنظمات أن تعزز القدرات داخل القطاع من خلال ما تحدده من متطلبات لمساهمتها الاجتماعية؛ وهناك أسئلة متعددة ومختلفة منها على سبيل المثال وليس الحصر:

- التمويل بناء على النتائج؛ فبدل من التبرع العشوائي وغير المدروس تقوم مبادرة من المنظمة أو القطاع مرتكزة على المجالات ذات الأولوية بدعم عروض تطبيقية توضح النتائج.
- التبرع الموجه؛ وهذا الأمر يولد ضغطا على الجهات المتلقية لذلك التبرع لتكون أكثر تنظيما وابتكارا باعتماد حلول منهجية وتحديد أدوات القياس.
- الاهتمام بالمسائل الاجتماعية التي تؤثر على التنافسية، وهنا تركز المسؤولية الاجتماعية على المسائل الاجتماعية في المحيط الخارجي للمنظمة التي تؤثر على التنافسية في الأسواق التي تعمل فيها المنظمة، وتتضمن الأمثلة كفالة تأمين اليد العاملة المؤهلة في مجال عمل المنظمات وتعزيز قدرات الزبائن ودعم البنى التحتية في محيط العمل ودراسة المؤثرات الاجتماعية للعمل والمخاطر ومعالجتها.

- النماذج التعاونية: من الممكن أن تكون النماذج التعاونية فعالة لمعالجة المسائل الاجتماعية شرط أن تتدرج ضمن خطط طويلة الأمد وواضحة المعالم والأهداف لتحديد مدى فعالية تلك المشاريع في المجتمع. ولذلك فإن بعض المسائل يكون من الأفضل طرحها من خلال شركات القطاع الواحد على مستوى القطاعات المختلفة؛ في حين يستحسن ترك بعض القضايا للجهات الحكومية أو المنظمات الأهلية، ويمثل ذلك التجربة على النموذج التعاوني العديد من الشركات الوطنية السعودية ومنها شركة صالح وأبا حسين المحدودة وشركة الصحراء للبتروكيماويات.

¹ - عدنان مريزق، زويبة محمد صالح، سبيل تفعيل الشراكة بين قطاع الأعمال والقطاع الخيري لدعم المسؤولية الاجتماعية، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص ص 05-06.



أما أبرز المسائل المثارة في هذا الشأن فهي أن الأفكار والمشاريع يجب أن توضع في خطط طويلة الأمد مع أهداف واضحة الشأن حول مدى فعالية تلك المشاريع على المجتمع، أما على المستوى الوطني فقد اقترح البعض أن يكون هناك قنوات لتقاسم المعلومات وتبادل الخبرات بين منظمات قطاع المال والأعمال بشأن مشاريعهما الاجتماعية لتفادي ازدواجية الجهود والوصول إلى عمل تكاملي.

كما تعتبر الشراكة بين القطاعين الخاص والعام مهمة جدًا من أجل تحقيق فعالية أكبر وعلى نطاق أوسع، ومنها على سبيل المثال مبادرة الحاسب المنزلي التي قامت بها هيئة اتصالات وتقنية المعلومات بالشراكة مع القطاع الخاص لتعزيز انتشار استخدام الحاسب الآلي في المملكة العربية السعودية، حيث كان الهدف من هذه المبادرة هو زيادة عدد مستخدمي الحاسب الآلي بحوالي مليون مستخدم بحلول عام 2008، واشتمل القطاع الخاص على المنظمات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالتقنية، ومنها على سبيل المثال مزودي خدمات الانترنت مثل شركة "إنتل" العالمية وكذلك شركة "مايكروسوفت" وأيضاً شركة "اتش بي" ومراكز التدريب وشركة الاتصالات السعودية والبنك الأهلي التجاري ومجموعة "الملز" للتقنية.

كما تظهر استفادة القطاعات الحكومية من دور القطاع الخاص في أولويات القضايا الاجتماعية والبيئية في البلاد، حيث أن تشجيع ودعم الالتزام الاستباقي للقطاع الخاص هو خيار أقل تكلفة في حالة وضع الحوافز في مكانها الصحيح.



المطلب الخامس: نتائج بحوث ودراسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

مما سبق من محتوى مطالب هذا المبحث، يتبين لنا أن كثيرًا من البحوث والدراسات قد أجريت في ضوء العديد من العلوم والمهن، وخاصة مجال الإدارة والخدمة الاجتماعية وعلم اجتماع العمل.. حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع، وبعد الاطلاع على بعض من أهم اتجاهاتها ومناهجها وكذا نظرياتها، يمكن رصد بعض النتائج المهمة المستنبطة كالتالي:¹

- أن أول مهنة اهتمت بموضوع المسؤولية الاجتماعية هي مهنتي الإدارة والمحاسبة، يليهما مهنة الخدمة الاجتماعية.
- أن أول علم اهتم بدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية هو علم الاقتصاد، يليه علم الاجتماع.
- أن موضوع المسؤولية الاجتماعية يدخل في تخصص مهنة الخدمة الاجتماعية بشكل رئيسي، ويعتبر من مجالات الممارسة المهنية الحديثة في هذه المهنة.
- بل إن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من المبادئ المهنية الرئيسية في مهنة الخدمة الاجتماعية والتي يلتزم بها الأخصائيين الاجتماعيين في مختلف مجالات الممارسة المهنية.
- أن عدد البحوث والدراسات التي أجريت عن موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بشأن خدمة وتنمية المجتمع من منظور مهنة الخدمة الاجتماعية تعتبر قليلة جدًا، إذا ما تم مقارنة ذلك العدد بأهمية هذا المجال.
- أن معظم المنظمات التي أجريت عليها هذه البحوث والدراسات لم تقم بدورها كما يجب أن يكون في المساهمة في تنمية وخدمة المجتمع.
- أن المنظمات الأجنبية والمنظمات الدولية المتعددة الجنسيات هي الأكثر سخاء في المشاركة والعطاء مقارنة بالمنظمات الوطنية، وذلك لوجود ثقافة دولية راسخة تدعم التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية، وهي حقيقة أثبتتها وناقشها تقرير الأمم المتحدة للمسؤولية الاجتماعية للشركات لعام 2010.
- عدم وجود نص قانوني ملزم لمنظمات القطاع الخاص بتخصيص نسبة معينة من الأرباح لتدعيم أنشطة تنمية وخدمة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته.
- عدم اهتمام معظم إدارات المنظمات التي أجريت عليها هذه البحوث والدراسات بالأنشطة الاجتماعية الموجهة لخدمة المجتمع وسكانه، اعتقادًا منها أن تلك الأنشطة تحتاج إلى مبالغ كبيرة تؤدي إلى انخفاض الأرباح.

¹ - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 219-220.



- عدم وجود هيكل تنظيمي ببعض المنظمات للإشراف على تخطيط وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية الموجهة لخدمة المجتمع؛ وفي بعض المنظمات يوجد بعض الاختصاصيين الاجتماعيين الذين يقومون ببعض هذه الأنشطة ولكن بشكل محدود.
- هناك علاقة ارتباطية بين اهتمام رجال الأعمال بتحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه تنمية وخدمة المجتمع وبعض المتغيرات الشخصية لهم (السن، الحالة التعليمية، سنوات الخبرة في العمل..).
- أهمية الاستفادة من وسائل الاعلام الجماهيرية بشكل علمي في تنشيط وتنمية مشاركة رجال الأعمال في تحمل المسؤولية الاجتماعية تجاه تنمية وخدمة المجتمع.
- كلما زاد التزام المنظمة بقيم وأخلاقيات العمل والإدارة كلما زاد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
- إدراك العاملين لأهمية الدور الاجتماعي والإنساني للمنظمة يؤثر في حجم دور المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين يسهم بدرجة كبيرة في تحسين فعالية وكفاءة المنظمة.



المبحث الرابع: الأداء الاجتماعي للمنظمات

تشكل التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم أحد الأسباب الرئيسية بضرورة تبني المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح أو أطراف التعامل، لذا فإن دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في استراتيجية قطاعات الأعمال سوف يمكنها من الابتكار السباق تكنولوجيا وفي الوقت نفسه تحقيق ميزة تنافسية¹ تحفظ لها استمراريتها وتحقق لها أهدافها ومصالحها. من هذا المنطلق يناقش هذا المبحث نقاطا أساسية منها: أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، مفهوم الأداء الاجتماعي، قياس الأداء الاجتماعي، وأخيرا استراتيجيات التوجه الاجتماعي للمنظمات.

المطلب الأول: أصحاب المصالح والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يرى جيمس (James E. & al) أن أصحاب المصالح: "هم الأفراد والمجموعات التي تتأثر ويمكنها أن تؤثر في قرارات المنظمة وسياساتها وعملياتها"، مضيفا أن منظمات الأعمال لا تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تعيش فيه ولذلك فالتخطيط الجيد في المنظمات لا بد أن يأخذ في اعتباره اهتمامات أصحاب المصالح أو الأطراف المستفيدة.²

أما مفهوم أصحاب المصالح (Stakeholders) أو ما يسمى بالمستفيدين من وجود أي منظمة أعمال أو منظمة حكومية فقد تطور عبر الزمن متأثرا بتطور الحياة بشكل عام. ففي البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين سواء كانوا أفرادا من القطاع الخاص أو جهة حكومية هم المستفيدون المباشرون والوحيدون من وجود المنظمات التي انشأوها وزودوها برؤوس الاموال اللازمة لعملها واستمرارها. وفي فترات لاحقة عندما انتشرت الشركات المساهمة فإن حملة الأسهم والمالكين هم الجهة ذات الثقل الكبير والتي يفترض أن تتبنى الادارة أهدافهم المتمثلة بزيادة الارباح وتعظيم قيمة الاسهم وتحسين صورة المنظمة في المجتمع. إن قائمة أصحاب المصالح لم تتوقف عند حدود فئات معينة داخلية أو خارجية بل إن هذه القائمة نجدها تتسع يوما بعد يوم لتحتوي فئات أوجدها التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والحضاري والمعرفي الحاصل في البيئة. وقد شمل هذا الامر المنظمات الحكومية نتيجة الانطلاق نحو مزيد من المشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فلم تعد الحكومة محتكرة من قبل جهة معينة بل إنها أصبحت ممثلة بجهات كثيرة أخذ دور البعض منها يتنامى بشكل كبير مع تبني المفاهيم الديمقراطية في الوقت الحاضر. كذلك مع الازدياد في أعداد فئات أصحاب المصالح فإن إدارة المنظمات العامة والخاصة تتأجأ باستمرار بجراكم وصراع بين هذه الفئات على سلم أولويات يختلف من فترة الى فترة أخرى. وقد نجد أن العديد من فئات أصحاب

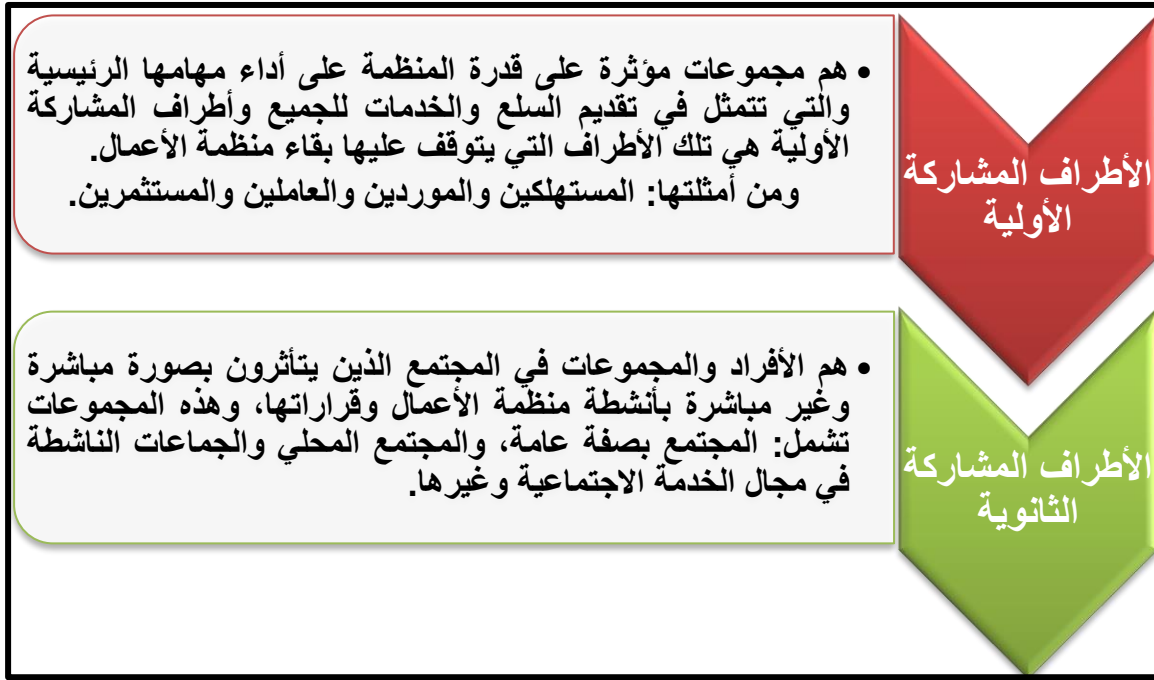
¹ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 178.

² - نفس المرجع السابق، ص 180.

المصالح في القطاعين الخاص والعام لا تختلف بالمسميات لكنها بكل تأكيد تختلف بالمنظور والأهداف في تعاملها مع هذا القطاع أو ذاك.¹

ويقسم (James E. & al) أصحاب المصالح أو الأطراف المشاركة إلى قسمين هما: الأطراف المشاركة الأولية، والأطراف المشاركة الثانوية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): أقسام أصحاب المصالح



المصدر: توفيق عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 181.

وإجمالاً يمكن أن نشير إلى هاته الأطراف من الشكل السابق وما تتوقعه فئات المستفيدين المختلفة والمذكورين أعلاه بالتفصيل فيما يلي:²

أولاً. المالكون: يمثل المالكون فئة مهمة جداً من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المنظمة، فهم يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائداً مجزياً ومناسباً من هذه الاستثمارات. ويمكن أن يكون المالك شخصاً واحداً أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر، ومن أهم متطلبات هذه الفئة:

- تحقيق أكبر ربح ممكن.
- تعظيم قيمة الأسهم.
- زيادة قيمة المشروع أو المنظمة.

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البتراء، عمان-الأردن، 2006، ص ص 06-07.

2 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 85-106، بتصرف.



- رسم صورة محترمة للمنظمة.
- زيادة حجم المبيعات.
- تحقيق نسب نمو عالية.
- حماية أصول المنظمة وموجوداتها.
- تطوير مستمر لقدرات المنظمة وإمكاناتها.
- تحقيق سبق في مجال النوعية.
- سلامة الموقف القانوني والأخلاقي للمنظمة.

ثانياً. العاملون: لا نقصد بهم الفنيون فحسب بل تشمل هذه الفئة جميع العاملين إداريين وفنيين وفئات أخرى، حيث أن لهم مصلحة مهمة في المنظمة لا تقتصر على الأجور فحسب بل تتعداها إلى عدد أكبر من المتطلبات نوجزها في الآتي:

- أجور ومرتبات مجزية.
- فرص ترقية متاحة وجيدة.
- عدالة وظيفية.
- ظروف عمل صحية مناسبة.
- المشاركة في القرارات.
- رعاية صحية جيدة.
- إجازات مدفوعة.
- إسكان وخدمات مختلفة أخرى للعاملين.
- الشفافية في العمل وتقليل الاتصالات غير الرسمية السلبية.

ثالثاً. الزبائن: إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل منظمات الأعمال بدون استثناء، فوجود المنظمة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وهذه يستهلكها الزبائن؛ وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات؛ والدول المتقدمة يعبر فيها الزبائن عن المثير من متطلباتهم من خلال مصادر متعددة الرأي وجمعيات حماية المستهلك والنشريات والدوريات الخاصة بهذه الجمعيات، حيث تعتبر أداة ضاغطة على منظمات الأعمال بالإضافة إلى ذلك فإن المنظمات تجري باستمرار استبيانات واستطلاعات للرأي بشأن توجهات الزبائن وآرائهم بالسلع والخدمات المعروضة أو محتملة التطوير، وهذه الآراء هي مصدر مهم لاتخاذ قرارات في منظمات الأعمال، أما في الدول النامية فيجب على هذه الأخيرة أن تبادر بالقيام بدراسات حول هذه الفئة لمعرفة متطلباتها وأسلوب تلبيتها، وبشكل عام يمكن أن نحدد المتطلبات العامة لهاته الفئة فيما يلي:



- منتجات بأسعار مناسبة.
- منتجات بنوعية جيدة.
- متاحة وميسورية للحصول على المنتجات.
- إعلان صادق وأمين.
- منتجات أمينة عند الاستعمال.
- إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتخلص منه بعد الاستعمال.
- التزام بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع والاستخدام.
- تطوير مستمر للسلع أو الخدمات.
- إعادة تدوير جانب من الأرباح لصالح فئات معينة من الزبائن (ذوي الاحتياجات الخاصة، المرضى..).
- التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل في السوق مثل الاحتكار.

رابعاً. **البيئة:** إن المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات منظمات الأعمال المختلفة على صحة الانسان أولاً وعلى النباتات والحيوانات والتربة والهواء من الآثار. ولقد شاع مصطلح تخضير الأعمال (Business Greening) والذي يعني بمفهومه العام الاهتمام بالبيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطة منظمات الأعمال على البيئة؛ وتتفاوت المنظمات حسب طبيعة عملها في تأثيراتها على البيئة، فبعض أنواع المنظمات يعد غير صديق للبيئة مثل شركات تصفية النفط والصناعات الكيماوية وشركات إنتاج الكهرباء بالطاقة الذرية وغيرها، وهناك أخرى أقل تلويثاً للبيئة، لكنه أصبح معروفاً أن جميع أنواع المنظمات ذات تأثير سلبي على البيئة بجميع مكوناتها؛ فحتى منظمات الصيرفة والجامعات التي تبدو لأول وهلة أنها خالية من الملوثات فإن الفحص الدقيق لعملياتها يظهر لنا أنها تؤثر سلباً على البيئة من خلال النفايات والمختبرات ومخلفات ورقية كثيرة.

وللبينة جهات عديدة تدافع عنها، ويعتمد ذلك على التطور الاجتماعي والنضوج الثقافي للمجتمع ومدى تطور منظمات المجتمع المدني والمنظمات المدافعة عن البيئة، ولعل دليل أهمية هذا السياق هو إصدار منظمة التقييس العالمية حزمته المعروفة بـ ISO 14000 للبيئة، وبالرغم من أنه ليس هناك إجماع على معايير محددة لتحسين الأداء البيئي للمنظمات، إلا أن هناك مجموعة عناصر ومتطلبات يمكن أن تعزز هذا الطرف الاستراتيجي في شركته مع منظمات الأعمال، منها:

- وضوح واستقرار السياسة البيئية للمنظمة.
- وجود الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق.
- وجود قسم خاص بالبيئة في الهيكل العام للمنظمة.
- اندماج العاملين في الأنشطة البيئية.



- وجود نظام الإدارة البيئي.
- إدارة الجودة الشاملة البيئية.
- ترشيد استخدام المواد والطاقة والمياه.
- الوقاية من التلوث وتقليل العادم وأنشطة التدوير.
- الاشراف على عمليات الإنتاج والتصنيع وسيرها بطريقة ملائمة للبيئة.
- استخدام المحاسبة البيئية واستخدام تحليل الربح-التكاليف للأنشطة البيئية.
- العلاقة المستديمة مع نظم حماية البيئة الطبيعية.
- الالتزام بالمسؤوليات البيئية.
- العلاقات مع مجاميع حماية البيئة.

خامساً. المجتمع المحلي: يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين وتتنظر منظمات الأعمال إلى توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية للمنظمات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع المجتمع، وتوجد أساليب وطرق كثيرة عبّر من خلالها المجتمع عن متطلباته من منظمات الأعمال العاملة في هذا المجتمع؛ ويمكن الإشارة إلى أهمها باعتبار المجتمع صاحب مصلحة من وجود منظمات الأعمال كآلاتي:

- المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع حيث تمثل هذه البنى مرتكزات أساسية لتحسين نوعية الحياة في المجتمع مثل تبليط الطرق وإنشاء الجسور والمنتزهات والحدائق العامة والاكثار من المساحات الخضراء ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية وغيرها من المبادرات.
- خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة وتوفير مصادر عيش كريمة لأبناء المجتمع المحلي وزيادة الاستقرار والأمن الاجتماعي.
- دعم الأنشطة الاجتماعية مثل الأندية الترفيهية وأماكن ترويح لكبار السن وملاعب أطفال ونوادي اجتماعية أخرى تزيد من ترابط الشرائح الاجتماعية والسلم الاجتماعي وتقليل الاضطرابات فيه.
- المساهمة الإيجابية والفاعلة في حالة الطوارئ والكوارث الطبيعية، فالمجتمع المحلي يتوقع أن تبادر منظمات الأعمال إلى المساهمة في أعمال الإغاثة في حالات الزلازل والفيضانات والحروب الأهلية والحريق والاضطرابات السياسية.
- الدقة بالتعامل وتزويد المجتمع المحلي والفني والثقافي وأن تكون المنظمات شفافة في تعاملها مع المجتمع عند مشاكل كبيرة تكون المنظمة طرفاً فيها.
- احترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وعدم خرق الآداب العامة والسلوك الإيجابي وعدم القبول بالفساد الإداري والرشوة وتحقيق أرباح على حساب صحة المستهلك أو استغلاله مستغلين عادات اجتماعية معينة أو طريقة تفكير أو ثقافة سائدة في ذلك المجتمع.



- دعم مؤسسات المجتمع المدني وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من الجمعيات والمؤسسات الأخرى التي تهتم بشؤون المرأة والأطفال والشباب وكبار السن أو ذوي الاحتياجات الخاصة، حيث يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تبادر بدعم هذه المؤسسات مادياً ومعنوياً باعتبارها تؤدي واجباً وخدمة مهمة لمختلف شرائح المجتمع ومن خلال هذا الأمر يتعزز التلاحم الاجتماعي وتنخفض معدلات الجريمة بكافة أنواعها.

سادساً. **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين عادة ما تعير لها منظمات الأعمال في الدول النامية أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى وبدرجة ربما تزيد كثيراً عن الاهتمام الذي تلقاه هذه الفئة في الدول المتقدمة، لكن بالمقابل إذا كانت الحكومة تعاني ضعفاً بأجهزتها، مثل الجهاز الضريبي والاحصائي فإن هذا سينعكس على العلاقة بين الحكومة ومنظمات الأعمال ويصبح من الصعب على الحكومة توجيه منظمات الأعمال بشكل كفؤ وبدون تدخل كبير وبما يساهم في حل العديد من المشاكل التي تواجه الدولة باعتبار أن الحكومة هي الممثل القانوني للدولة؛ كذلك فإن المشاكل تواجه الدولة باعتبار أن الحكومة هي الممثل القانوني للدولة ستزداد؛ ذلك أن الحكومة تتوقع أن يكون لمنظمات الأعمال دوراً في المجالات التالية:

- الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة، فمن المتوقع أن تكون هذه التشريعات والقوانين هي بخصوص تنظيم العمل والأجور والأسعار وغيرها من الأمور الأخرى ذات الأساس المباشر بحياة الناس وأن المنظمة بطاعتها والتزامها ستكون قدوة صالحة.
- احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف لما لذلك من أثر إيجابي والعمل بقاعدة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ورغم أن منظمات الأعمال يغلب على أنشطتها طابع الربح إلا أن ذلك يجب ألا يكون على حساب الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص للجميع بعيداً عن الاعتبارات العائلية والقبلية والعشائرية والانتماء لفئة سياسية أو عرقية أو مذهبية أو طائفية.
- المساهمة بالصرف على البحث العلمي، حيث أن للحكومة مصلحة حقيقية من قيام منظمات الأعمال بالصرف لتطوير مختلف مناحي الحياة الصناعية والصحية والتعليمية وباقي الأنشطة الأخرى، لذا فإن إجماع المنظمات عن الصرف في هذا الجانب يجعل من الدولة متخلفة قياساً بالدول الأخرى لأن الحكومة لا تستطيع أن تتحمل الانفاق بمفردها نظراً لمحدودية مواردها.
- تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم وعدم التهرب الضريبي وما يتبع ذلك من صدق في التعامل مع الجهات الحكومية المختصة بالإفصاح المحاسبي والضريبي يجب أن يكون صادقاً وأميناً وموثوقاً به، يأتي في الوقت المناسب وفي موعده دون إبطاء أو تأخير وما يتبع ذلك من إجراءات قانونية قد تحسن سمعة المنظمة أو تضعها في إشكال بعلاقتها مع الحكومة.



- المساهمة بحل المشكلات الاجتماعية وثقافية واقتصادية وغيرها مثل البطالة من حيث أن قدرة المنظمة على النمو وخلق فرص عمل تساهم في دعم جهود الحكومة في القضاء على البطالة وما يتبعها من آثار سلبية.
- المساعدة في التأهيل والتدريب المجتمعي وبعض الأنواع الخاصة من التأهيل لذوي الاحتياجات الخاصة مثل معوقي الحروب والمصابين بعاهات وغيرها.
- تعزيز جهود الدولة بمكافحة الأمراض المتوطنة والمستعصية والتي تؤثر في خفض معدلات الإنتاجية والتطور.

سابعاً. **المجهزون (الموردون):** يمكن أن ينظر للعلاقة بين المجهزين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جداً، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر إلى تعزيزها، لذلك يتوقع المجهزون أن تحترم منظمات العمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة، والتي يمكن تلخيص أهمها بالآتي:

- الاستمرار بالتجهيز والامداد خاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الانتاجية والتي قد تتوفر بكثرة في السوق في فترات معينة وتشح ربما في فترات أخرى، حيث أن احترام هذا المبدأ يؤدي إلى مردود إيجابي لكلا الطرفين.
- أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال.
- تطوير استخدام المواد المجهزة، ينتظر المجهزون من منظمات الأعمال المتعاملين معها أن يطوروا استخدامات جديدة للمواد المجهزة، حيث أن ذلك يضمن استمرار عملهم وزيادة الطلب على هذه المواد.
- تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، حيث أن تسديد الالتزامات يساعد المجهزون على تطوير أعمالهم، وكذلك يمثل صدق التعامل ظاهرة صحية ودليل على الثقة بين الطرفين.
- تدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل من أجل ضمان جودة المواد المسلمة، وخير مثال على ذلك قيام شركة تويوتا (TOYOTA) بتدريب كوادر من 180 شركة تقوم بتزويدها بالمواد وقطع الغيار المختلفة لضمان تطبيقها لفلسفة الإنتاج الآلي (JIT)، حيث تضمن بهذا الأسلوب عدم وجود أي عيب في المواد المصنعة.

ثامناً. المنافسون: لقد اشتدت المنافسة كثيراً خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين والمعرفة بأسرار المنتجات وانتشار التعليم المهني وسرعة الاتصال والنقل وحرية التجارة وممارسة الأعمال وكذلك لانتقال أغلب الدول إلى آليات السوق المفتوحة وفي خضم هذا التنافس تنتظر منظمات الأعمال المتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وألا تكون منافسة غير عادلة وشريفة، لذلك فإن المنافسون يتوقعون الآتي:

- منافسة عادلة ونزيهة، يكون فيها الأفضل أو الأحسن أحق في تحقيق نتائج إيجابية أكثر .
- عدم سحب العاملين والموظفين من الآخر بأساليب غير نزيهة ومشروعة، حيث أن آليات السوق والعمل الشفاف هي المحرك للقوى العاملة في التوجه إلى ميدان العمل الذي يناسبهم.
- عدم الاضرار بمصالح الآخرين وبأي وسيلة كانت، إن الاضرار بمصالح المنافس بدون مبررات موضوعية يجعل من عملية المنافسة تدميرية للجميع وبالتالي تتضرر مصالح منظمات الأعمال ككل.

تاسعاً. الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة: لا يخلو مجتمع من المجتمعات من وجود أقليات عرقية أو دينية أو مذهبية أو أي نوع آخر من الأقليات، كذلك توجد شرائح ذوي الاحتياجات الخاصة سواء كانت شريحة النساء أو الشباب أو الأطفال أو كبار السن؛ وتنتظر هذه الشرائح من منظمات الأعمال أدواراً مختلفة تجاهها تساهم في تلبية هذه الاحتياجات الخاصة.

إن هذه الاحتياجات الخاصة هي فسيولوجية أو طبيعية تحول دون أن تكون هذه القوى قوى كاملة التأهيل الطبيعي للعمل بسبب الخصائص الجسدية أو صغر أو كبر السن أو نقص خلقي يسبب عوقاً معيناً؛ ويمكن أن تكون الصورة أوضح عند استعراض الدور المطلوب تجاه فئة أو اثنين من هذه الفئات كالآتي:

أ. الأقليات: وهذه مجموعات يقصد بها أقليات قومية أو عرقية أو دينية في مجتمع أكبر منها يشكل إطاراً حاوياً لها؛ لذلك فهي تنتظر من منظمات الأعمال دوراً اجتماعياً يساهم في تعزيز وجودها والمحافظة على كيانها وهويتها كالآتي:

- عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات في أماكن العمل خصوصاً.
 - التعليم والحق في إقامة الشعائر والطقوس الدينية وإحياء المناسبات القومية وغيرها.
 - المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول إلى المناصب العليا والمناطق القيادية.
 - المساهمة في عملية دمجهم في المجتمع المحلي مع المحافظة على هويتهم الخاصة.
 - تكافؤ الفرص والعدالة في الفرص والأجور والاجازات وكل الامتيازات الأخرى.
- ب. المعوقين: وهذه الفئة موجودة دائماً وفي كل المجتمعات سواء كانت اعاقتهم طبيعية أو بسبب الحروب والكوارث الطبيعية حيث تصل نسبة العوق في بعضهم إلى حد العجز، وينتظر هؤلاء من منظمات الأعمال ما يلي:

- توفير فرص عمل ومساعدتهم على أن يكون لهم دور في بناء المجتمع.
- توفير التدريب والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل.
- توفير تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على مواصلة حياتهم اليومية مثل سيارات خاصة للاستخدام، أكشاك تليفون سهلة الوصول، عصي لكيفي البصر، كراجات خاصة، ساعات خاصة، أطراف صناعية.. وغيرها.

- دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع مثل أندية ثقافية خاصة أو أندية رياضية تهتم برياضة المعوقين.

عاشراً. **جماعات الضغط:** تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان، وتطالب هذه الجماعات من منظمات الأعمال بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة، والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى ونلخص من هذه المطالب:

- التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
 - احترام أنشطة جماعات حماية المستهلك.
 - احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.
 - التعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الاعلام الأخرى.
 - احترام رأي الأقليات وأصحاب المهن.
 - احترام مبدأ الاستشارة ببعض القضايا عند اتخاذ القرارات.
 - الصدق بالتعامل ونشر المعلومات عن حالة المنظمة وتطورها مثل توفير موقع على الأنترنت فيه معلومات أساسية وكافية، تفي باحتياجات مثل هذه الجماعات.
- ويمكننا أن نورد ما سبق في شكل توضيحي يبين نوع العلاقات بين أغلب أصحاب المصالح ومنظمات الأعمال كما يلي:

الشكل رقم (18): منظمة الأعمال وفئات أصحاب المصالح



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات

الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 79.



المطلب الثاني: الأداء الاجتماعي للمنظمات

تتعرض منظمات الأعمال التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية في مختلف مراحل تبنيها لهذا الاتجاه إلى العديد من المتغيرات، والتي قد تدفع بها إلى النجاح كما قد تدفع بها إلى الفشل، ولكن معظم الدراسات التي أشارت إلى هذا الجانب ترى بأن المتغير الأساس في بقاء المنظمة أو انسحابها من الاتجاه الاجتماعي، يكمن في سلامة أدائها وفعاليتها، مما يسمح لها من تحقيق الانسجام بين أهدافها وأهداف أصحاب المصالح والمجتمع الذي تنشط فيه؛ وفيما يلي من محتوى فروع هذا المطلب سنبيّن مفهوم الأداء الاجتماعي، عناصره، وأهم نماذج تبنيه من طرف المنظمات.

الفرع الأول: تعريف الأداء الاجتماعي

يُقصد بمصطلح الأداء الاجتماعي للمنظمات هو: "سلوك الأفراد عندما يقومون بأداء أدوارهم الاجتماعية: أي مجموعة التصرفات الانسانية في المواقف الجماعية؛ وتوجد عمليات التبادل في أداء الأدوار يلجأ إليها الأفراد وذلك من خلال:

- أ- التغيرات التي تحدث في البناءات الاجتماعية والعمليات التي ترتبط ببعض الأدوار.
- ب- التغيرات التي تحدث في سلوك الأفراد استجابة لما يتوقعه الآخرون في البيئة.
- ت- العلاقة التأثيرية لطبيعة التغيرات التي تطرأ على سلوك الأفراد في إطار البناءات والعمليات الاجتماعية والبيئية".¹

أما مفاهيمياً فقد عرف ارتلند واتشا (Ernult.Jet Ashta.A,2007) الأداء الاجتماعي على أنه: "يضم انعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المصالح (المساهمين، المدراء، العمال، العملاء، الموردين، الدولة، الجمعيات..)"، في حين يرى فسينيكس (Vasseneix.E,2008) مدير مكتب "مركز المدراء الناشئين" أن: "تحقيق الأداء الاجتماعي يكون بإدماج مصالح العمال بغرض إنشاء وعلى المدى الطويل مجلس إداري كفء لاتخاذ قرارات جماعية واختيار استراتيجيات التي تتسجم والحوار الاجتماعي مع الأفراد العاملين".²

أما صالح الحموري ورولا المعايطه فعرفوه بأنه المفهوم الذي "يتضمن القضايا الاجتماعية عادة مواضيع الإبلاغ التقليدية، مثل الصحة، والسلامة في موقع العمل، ورضا الموظفين والنشاطات الخيرية، التي تقوم بها المنظمة، فضلا عن مواضيع خارجية، مثل العمالة وحقوق الانسان، وتنوع القوى العاملة، والعلاقات مع الموردين".³

1 - بسمة عبد اللطيف عبد الوهاب، كيفية مواجهة المشكلات المترتبة على الأزمة الاقتصادية لدى الشباب العربي باستخدام النموذج التنظيمي البيئي، منشورات جامعة الفيوم، مصر، ب.ط، 2009، ص 13.

2 - عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح: حالة المؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص 03.

3 - صالح الحموري، رولا المعايطه، مرجع سابق، ص 256.

كما يعرف الأداء الاجتماعي بأنه: "النتائج التي تحققها منظمات الأعمال في المجالات غير الاقتصادية، ويعني أيضا الممارسة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمنظمات الأعمال بما يتوافق مع قيمها الاجتماعية، ويهدف الأداء الاجتماعي إلى الربط بين النتائج المحصل عليها والوسائل التي تم تسخيرها لتحقيق هذه النتائج".¹

الفرع الثاني: عناصر الأداء الاجتماعي للمنظمات

إن وضع قياسات ومعايير ممكنة للمسؤولية والأداء الاجتماعي تتطلب معرفة توجهات أصحاب المصالح (Stakeholders) لغرض تبني الأعمال مبادرات ممكنة ومُقاسة تجاه كل فئة من فئات أصحاب المصالح هذه، وبما أن الأعمال تجد نفسها في مقابل فئات متزايدة باستمرار التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور مؤسسات المجتمع المدني، فإن أخذ مصالح هذه الفئات وبشكل متوازن ويرضي الجميع أصبحت مسألة محفوفة بالكثير من المخاطر، والشكل السابق رقم (18) يوضح فئات أصحاب المصالح المختلفة،² المكوّنة في مجموعها لأبعاد وعناصر الأداء الاجتماعي للمنظمات.

وبما أنه قد تم عرض محتوى الشكل السابق، والمتمثل أيضاً في عناصر الأداء الاجتماعي فهم من يمثلون أصحاب المصالح في آن واحد في المطلب السابق؛ يجدر بنا هنا أن نوضح بأن مجاميع أصحاب المصالح أو المستفيدين لديها أطروحاتها الخاصة ووجهات نظرها المختلفة بشأن تبني الأعمال لمسؤولية اجتماعية تجاهها، ومما يلاحظ أن هذا الأمر أخذ أبعاداً متجددة في العالم الصناعي المتقدم بسبب تطور الحياة الثقافية والاجتماعية والسياسية؛ وأن ما يعقد الأمر أمام منظمات الأعمال بشأن أدائها الاجتماعي المقبول من طرف هذه الفئات هو:³

1. تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصلحة باستمرار أو بسبب تطور الحياة بشكل عام.
2. تزايد قبول المجتمع لفئات متجددة تمثل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة والتجاوب معها ودفعها نحو الواجهة السياسية للدول، فمنظمات مثل جمعيات حقوق الانسان وجمعيات محامين بلا حدود وأطباء بلا حدود.. وغيرها أصبحت ذات تأثير مهم وكبير، ولعل الأكثر وضوحاً هو ما بدأت تحتله أحزاب الخضر المنادية بحماية البيئة من مكانة سياسية واجتماعية وحصولها على مقاعد متزايدة في البرلمان الأوروبي مثلا وغيرها من دول العالم.
3. تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي لسلع تفرض عليه وتعرض في السوق إلى صاحب رأي بشأن هذه السلع ونوعيتها.

1 - زايري بلقاسم، وهيبه مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012، ص 222.

2 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص 79.

3- نفس المرجع السابق، ص 80.

4. تعارض مصالح هذه الفئات الكثيرة إذا أخذت ضمن مدى زمني واسع وبالتالي فإن على إدارة منظمة الأعمال أن تجد صيغة ملائمة لموازنة هذه المصالح وعرض هذه الصيغة بشكل صحيح ومرضي لهذه الأطراف المختلفة، والملاحظ أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات يجب أن تتابع إدارة المنظمة التأثيرات المختلفة لهذه الفئات عليها في حالة الاخلال بسلم الأولويات هذا.
5. كثرة الحاجات والطلبات الاجتماعية لهذه الفئات ذات المصلحة بحيث تجد منظمة الأعمال نفسها غير قادرة على الوفاء بالالتزامات جميعها.

الفرع الثالث: نماذج الأداء الاجتماعي للمنظمات

ظهرت الأعمال الأولى في مجال قياس الأداء الاجتماعي لكارول (Carroll) في 1979، حيث عرض النموذج التصميمي الأول من نوعه للأداء الاجتماعي للمنظمات، هذا النموذج يحدد مفهوم الأداء الاجتماعي كترابط وتكامل ثلاثة أبعاد: مبادئ المسؤولية الاجتماعية، طريقة ممارسة هذه المبادئ (التحسيس الاجتماعي) وقيمها المجتمعية. وقد حدد كارول أربعة أقسام للمسؤولية هي: الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الخيرة؛ وظهرت فيما بعد العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الأداء الاجتماعي.

حيث تحتاج كل منظمات الأعمال إلى قياس أدائها تجاه النشاطات والوظائف التي تقوم بها، ويعرف الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، لا سيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو غايات موضوعة مسبقاً".¹

هذا، وقد ظهرت العديد من الدراسات الهادفة إلى تفسير مفهوم الأداء الاجتماعي، من بينها النماذج المقدمة في المحتوى القادم.

أولاً: نموذج كارول (Carroll)

- كما سبق وذكرنا فإن من بين النماذج الأولى التي وضعت لتصميم الأداء الاجتماعي تلك التي قام بوضعها كارول في سنة 1979 حيث عرض نموذجاً مكوناً من ثلاث أبعاد هي:²
- **البعد الأول:** يتضمن الغايات التي تودّ المنظمة تحقيقها من ممارسة المسؤولية الاجتماعية، ولا يتضمن هذا فقط تحقيق المردودية الاقتصادية واحترام القوانين، إنما ممارسة سلوك أخلاقي يناسب المعايير والترقيات المجتمعية، وأكثر طوعية.
 - **البعد الثاني:** هو التوعية الاجتماعية، ويتم قياسها من خلال أربعة مواقف هي: الرفض، الالتزام الاجتماعي، التكيف، الاستجابة (الاستباقية).

¹ - زايري بلقاسم، وهيبة مقدم، مرجع سابق، ص 222.

² - نفس المرجع السابق، ص 222.



بالنسبة لحالة الرفض هي أن ترفض المنظمة أية تعديلات، أما بالنسبة للإلزام فهي تلتزم بالحد الأدنى القانوني، يلي ذلك التكيف وهو مرحلة متقدمة من المرحلة السابقة، وأخيراً الاستباقية (الاستجابة الاجتماعية) حيث تعتبر الحالة المثالية في التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.

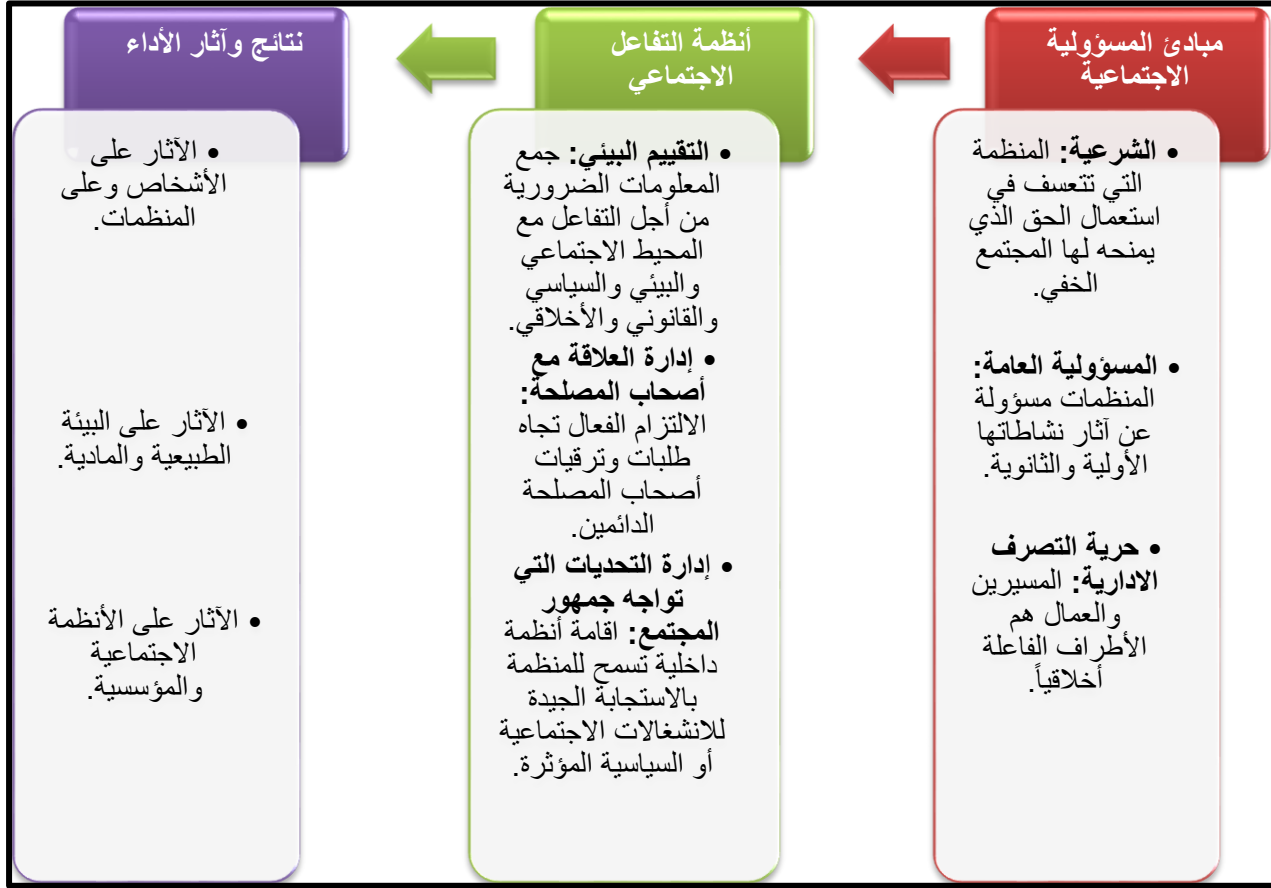
- **البعد الثالث:** هو الأكثر عملية، وهو قائمة مفتوحة من المجالات التي تغطيها المسؤولية الاجتماعية، وفقاً للفترة الزمنية المتاحة للمنظمة وللقطاع الذي تنشط فيه المنظمة، حيث يمكن أن يتعلق الأمر بالمجالات الاجتماعية والبيئية الجوانب المتعلقة بالمساهمين وكذا جودة وأمن المنتجات.

ثانياً: نموذج وود (Wood)

ترى وود أن الأداء الاجتماعي هو ناتج عن تشكيلة تنظيمية ممثلة من خلال مجموعة من الالتزام بالمبادئ، والأنظمة الداخلية، والنتائج الملاحظة، هذه المكونات الثلاثة تربط المنظمة بالمجتمع؛ حيث تعرض وود منظمة الأعمال ككيان يؤثر على أصحاب المصلحة وعلى المجتمع وعلى ذاته أيضاً، ويعتمد هذا التصميم على نظرية الأنظمة المفتوحة، فالأداء الاجتماعي وفقاً لوود (Wood) هو مجموعة من التصنيفات التي تعكس نشاطات منظمات الأعمال في شقها المتعلق بآثار ونتائج هذه النشاطات على المجتمع وعلى أصحاب المصالح وعلى المنظمة ذاتها، وتتحدد طبيعة هذه النتائج من خلال الترابطات العامة والخاصة والتي تحدد مبادئ المسؤولية الاجتماعية.¹

¹ - زايري بلقاسم، وهيبة مقدم، مرجع سابق، ص 223.

الشكل رقم (19): نموذج الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال المقترح من طرف وود (Wood)



المصدر: زايري بلقاسم، وهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، مرجع سابق، ص 223.

ثالثاً: نموذج ديوك وجود (Decock & Good)¹

في محاولة أخرى لتحديد مفهوم الأداء الاجتماعي وهذه المرة من خلال سبل قياسه، عرض كل من ديوك وجود (Decock & Good) خمسة قياسات للأداء الاجتماعي، وهي:

- تحليل محتوى التقارير السنوية
 - مؤشرات التلوث
 - مؤشرات السمعة
 - بحوث استقصاء
 - المعطيات المتحصل عليها من المنظمات المعنية
- كما يمكن التمييز بين مجموعة من المقاييس هي موضحة من خلال الجدول التالي:

¹ - زايري بلقاسم، وهيبة مقدم، مرجع سابق، ص 224-227.

الجدول رقم (15): أنظمة قياس الأداء الاجتماعي (منظور كلي)

أداة القياس	التعريف بها
المحاسبة الاجتماعية	هي مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الاجتماعي لتلك المنظمات، ولقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية للمحاسبين بالولايات المتحدة الأمريكية، أربعة مجالات للأداء الاجتماعي هي: - تفاعل المنظمات مع المجتمع - المساهمة في تنمية الموارد البشرية - المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية - الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات
لوحة القيادة الاستراتيجية	هي نظام إداري يسمح بمتابعة تطور الأهداف الاستراتيجية المخطط لها من قبل الإدارة العليا، فهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي يتم إعدادها بطريقة تمكن من متابعة قياس التوجهات الاستراتيجية في منظمات الأعمال.
بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	من خلالها يتم دمج التنمية المستدامة في بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية وفقاً لثلاثة أبعاد هي: - دمج جزئي من خلال ادماج مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي في محاور بطاقة الأداء المتوازن التي ترتبط بمجال التنمية المستدامة مثل محور الزبائن ومحور الأنظمة الداخلية. - دمج كلي من خلال ادماج مؤشرات الأداء الاجتماعي والبيئي في كل محور من محاور الأداء المتوازن. - دمج بعد اضافي، حيث يتم اضافة محور خامس إلى بطاقة الأداء المتوازن منفصل عن باقي الأربعة ويضم مؤشرات تقيس الأداء البيئي والاجتماعي.
ايزو 26000	هي مواصفة دولية تعطي ارشادات حول المسؤولية الاجتماعية ومن المزمع استخدامها من قبل جميع المنظمات بشتى أنواعها في كلا القطاعين العام والخاص، في كل من الدول المتقدمة والنامية وتلك التي تمر بمرحلة انتقالية وسوف تساعدهم في جهودهم الرامية للتعاون على تحقيق أداء مسؤول اجتماعياً والذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة.
معيار SA8000	مواصفة نظام إدارة المساءلة الاجتماعية (SA8000) وهي أول مواصفة يمكن التدقيق عليها في هذا المجال، وهذه المواصفة تتوافق في هيكلها مع مواصفة نظام إدارة الجودة (ISO9001) ونظام البيئة (ISO14001) ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS18001)؛ وتقوم معاهدات منظمة العمل الدولية والإعلان العالمي لحقوق الإنسان وميثاق الأمم المتحدة لحقوق الإنسان على أن العملية التي تمت إعادة تنظيمها على المستوى العالمي لمنح شهادة مقابل مواصفة (SA8000) تتطوي على إنشاء وتدقيق نظام إداري يعمل على تعزيز ممارسات عمل مقبولة اجتماعياً مما يعود بالفائدة والنفع على سلسلة الامداد والتوريد بأكملها.
نموذج التقارير الثلاثية	وهو نموذج يساعد منظمات الأعمال على تقييم أدائها وفقاً لثلاثة أبعاد: اقتصادية، اجتماعية وبيئية، وتم تطوير هذا النموذج من طرف الباحث (John Elkington) سنة 1997، حيث

يجب أن يقاس الأداء الكلي للمنظمة وفق ثلاثة أبعاد، هي: التطور الاقتصادي، البيئة ورأس المال الاجتماعي.	
وهي عبارة عن شبكة كبيرة من آلاف الممثلين الشخصيين للشركات والمنظمات غير الحكومية والخبراء والوكالات الحكومية وغيرها في أكثر من 40 بلداً مهمتها تطوير ونشر ارشادات توجيهية لإعداد التقارير لمساعدة المنظمات وأصحاب المصلحة من أجل التعبير وفهم مساهماتها في التنمية المستدامة؛ وقد تم وضع وتطوير هذه الارشادات من خلال جهد مشترك بين رجال الأعمال والنشطاء الاجتماعيين والبيئيين والعمال والمجتمع المالي والأمم المتحدة والجهات المعنية الأخرى في جميع أنحاء العالم.	المبادرة العالمية للتقارير (GRI)

المصدر: زايري بلفاسم، وهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، مرجع سابق، ص ص 244-225.

- بالإضافة إلى هذه المقاييس هناك معايير أخرى لتقييم الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية من منظور كلي أو لتقييم بعض جوانب الأداء التي تتعلق بها، مثل:
- المحاسبة البيئية
 - الموازنة الاجتماعية
 - معايير ايزو البيئة (ايزو 14000)
 - معيار الأداء الاجتماعي (Norme AA 1000) والذي يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، حيث يعتبر مرجعاً من خلاله يمكن للمنظمة تحديد قيمها وأهدافها الخاصة المتعلقة بالأداء الاجتماعي والأخلاقي وتطوير علاقاتها مع أصحاب المصالح.



المطلب الثالث: قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات

في محاولة منها لجعل الخدمات المالية أكثر أماناً وأكثر فائدة للعملاء طورت منظمة "قوة عمل الأداء الاجتماعي (SPTF)" وهي منظمة غير ربحية مع أكثر من 3000 عضواً ناشطاً فيها، مجموعة من المعايير العالمية لقياس الأداء الاجتماعي. وهو دليل شامل لأفضل الممارسات لخدمات المالية (من مقدمي الخدمات المالية) مع الأهداف الاجتماعية؛ حيث تعمل المنظمة مع جميع أصحاب المصالح، من مقدمي الخدمات المالية، والشبكات، والمنظمين، وغيرهم من أجل تعزيز اعتماد هاته المعايير العالمية.¹ وذلك من أجل:

- تمكين أصحاب المصالح المالية لتطوير وتنفيذ المعايير العالمية لإدارة الأداء الاجتماعي.
- وضع وتعزيز معايير الأداء الاجتماعي المالي وإعداد التقارير.
- توفير التدريب والموارد الأخرى لتعميق تنفيذ إدارة الأداء الاجتماعي.
- بناء توافق في الآراء بشأن النتائج المرجوة من الاندماج المالي وكيفية قياسه والإبلاغ عنها.
- توفير منبر للحوار والتعلم، والتعاون بين جميع فئات أصحاب المصالح في جميع أنحاء العالم.

وسيتقدم في الفروع التالية عرض لأهم معايير قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات، مؤشرات، وأيضاً عوائق اجراء القياس السليم للأداء الاجتماعي.

الفرع الأول: معايير قياس الأداء الاجتماعي

المعايير العالمية لإدارة الأداء الاجتماعي، وهي عبارة عن دليل شامل لأفضل الممارسات أنشئ للمنظمات من قبل وخاصة من أجل العاملين في مجال التمويل الأصغر لمساعدة المنظمات المالية على تحقيق أهدافها الاجتماعية. ويمكن للمعايير العالمية أن توحد الصناعة حول نهج مشترك لإدارة الأداء الاجتماعي وتعزيز سمعتها في تلبية الاحتياجات المالية للناس بمسؤولية.

ويضيف يورغن هامر بأن "عدد الأدوات والاجراءات يقارب عدد أصحاب المصالح. حيث أن المعايير الدولية هي المشروع المكتمل الأول والوحيد الذي يستند على إجراءات الميدان لخلق هيكل ولغة موحدين لإدارة الأداء الاجتماعي".²

والشكل التالي يوضح هاته المعايير العالمية لإدارة الأداء الاجتماعي:

¹ - SPTF, Our Organization and Members, <http://sptf.info/about-us/what-we-do> , 2012, day: 29/03/2015.

² - SPTF, **Universal standards for spm**, <http://sptf.info/universal-standards-for-spm/universal-standards>, 2012, day: 29/03/2015.

الشكل رقم (20): المعايير العالمية لإدارة الأداء الاجتماعي



Source : SPTF, Universal standards for spm, Op.Cit.

ومن الشكل يتضح لنا أن المعايير هي:¹

1- تحديد ومتابعة الأهداف الاجتماعية:

- لدى المنظمة استراتيجية لتحقيق أهدافها الاجتماعية
- تقوم المنظمة بجمع البيانات وتقديم التقارير والتأكد من دقة البيانات على مستوى العملاء، والتي لها علاقة بالأهداف الاجتماعية للمنظمة.

2- ضمان التزام مجلس الإدارة والإدارة والموظفين بالأهداف الاجتماعية:

- أعضاء مجلس الإدارة ملتزمين برسالة المنظمة الاجتماعية
- أعضاء مجلس الإدارة يُحملون المنظمة المسؤولية الكاملة من رسالتها وأهدافها الاجتماعية
- تقوم الإدارة العليا بوضع استراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها الاجتماعية، وبالإشراف على تنفيذها.

¹- SPTF, Universal standards for spm, Op.Cit.

- يتم تعيين الموظفين وتقييمهم وتمييزهم بناء على معايير أدائهم الاجتماعي والمالي.

3- التعامل مع العملاء بطريقة مسؤولة:

- تحدد المنظمة ما إذا كان لدى العملاء القدرة على السداد دون إفراط في المديونية وستشارك المنظمة في الجهود المبذولة لتحسين إدارة مخاطر القروض على مستوى السوق.
- تقوم المنظمة بتوصيل معلومات واضحة وكافية وفي الوقت المناسب بأسلوب ولغة يفهمها العميل حتى يمكن للعملاء اتخاذ قرارات مدروسة.
- تقوم المنظمة ووكلاءها بمعاملة عملائها بشكل عادل واحترام وبدون أي تمييز. كما يوجد لدى المنظمة تدابير وقائية للكشف عن الفساد وتصحيحه بالإضافة إلى آلية الكشف عن أية معاملة عدوانية أو تعسفية من قبل موظفيهم ووكلائهم، خاصة خلال إجراءات صرف القروض أو جمع الأقساط.
- تحترم المنظمة خصوصية بيانات العميل الفردية بما يتوافق مع القوانين واللوائح الخاصة بالسلطات القضائية، ولا تستخدم بيانات العميل إلا في أغراض يتم تحديدها في الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات، أو عندما يسمح القانون، إلا إذا تم الاتفاق على غير ذلك مع العميل.
- توجد لدى المنظمات آليات مناسبة ويتم استخدامها في الوقت المناسب للتعامل مع شكاوى العملاء وحل المشاكل، وتقوم المنظمة باستخدام هذه الآليات لحل المشاكل الفردية ولتحسين المنتجات والخدمات.

4- تصميم منتجات وخدمات وقنوات توصيل تفي باحتياجات العملاء وما يفضلونه:

- تدرك المنظمة احتياجات النوعيات المختلفة من العملاء وما يفضلونه.
- تقوم المنظمة بتصميم المنتجات والخدمات وقنوات التوصيل بأسلوب لا يعرض العميل لأي ضرر.
- يتم تصميم المنتجات والخدمات وقنوات التوصيل لتقيد العميل، وبالتوافق مع أهداف المنظمة الاجتماعية.

5- التعامل مع الموظفين بطريقة مسؤولة:

- تتبع المنظمة سياسة موارد بشرية مكتوبة تحمي الموظفين وتخلق بيئة عمل داعمة.
- تتواصل المنظمة مع جميع الموظفين حول شروط التوظيف، وتقدم لهم التدريب على المهام الأساسية للوظيفة.
- تتابع المنظمة مستوى رضا الموظفين ومعدل دورانهم (تناوبهم/الاستقالة من المنظمة).

6- التوازن ما بين الأداء المالي والاجتماعي:

- معدلات النمو مستدامة ومتناسبة مع أوضاع السوق، مما يسمح بتوفير خدمات عالية الجودة.
- يعد هيكل تمويل المنظمة ملائماً لمنظمة ذات أهداف مزدوجة فيما يتعلق بالموارد والشروط والعوائد المرغوبة.

- لا يتعارض السعي لتحقيق الأرباح مع استدامة المنظمة على المدى الطويل أم مع مصلحة العملاء.

- تقدم المنظمة تعويض عادل للمدراء في الإدارة العليا يتناسب خاصة مع المنظمات ذات تمويل أصغر لديها أهداف مزدوجة.

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى أن إعداد التقارير بشأن الأداء الاجتماعي لا يُعنى بقياس النتائج فقط؛ فهو أيضاً يُعنى بالنظم المعمول بها، والأفعال والتدابير التصحيحية التي يتم اتخاذها لتحقيق هذه النتائج. ومن ثم يجب أن تنظر عملية تقييم الأداء الاجتماعي في كل من العملية والنتائج. فعملية الأداء الاجتماعي كسلسلة ذات أبعاد متعددة . تبدأ بالهدف المعلن وتصميم المنظمة .ومن المهم هنا ما إذا كان للمنظمة رسالة اجتماعية وإذا ما كانت أهدافها الاجتماعية ذات الصلة مبيّنة ومحددة بشكل واضح.

ويلى ذلك في عملية الأداء الاجتماعي النظم الداخلية للمنظمة وأنشطتها. وتشير النظم الداخلية إلى تلك العمليات التي تحول المدخلات إلى مخرجات ونتائج من خلال تضمين الرسالة الاجتماعية والأهداف والقيم ذات الصلة في الأعمال اليومية للمنظمة. ومن المهم هنا إذا ما كانت النظم الداخلية والأنشطة، وإلى أي مدى، توازي بين السياسات، والسلوك، والنتائج والرسالة الاجتماعية للمنظمة. فعلى سبيل المثال، كيف توصل الإدارة الرسالة الاجتماعية والأهداف ذات الصلة وتؤكد عليها؟ هل تتبع المنظمة التقدم نحو تحقيق رسالتها وأهدافها الاجتماعية؟ هل تقوم المنظمة بتعيين العاملين وترقيتهم من خلال التوجيه الملائم للقيم والالتزام؟ هل تقدم المنظمة للإدارة والعاملين الحوافز الملائمة لتلبية الرسالة؟ هل يتم تصميم منتجات المنظمة بحيث تلبي الاحتياجات المالية المرنة للسوق المستهدفة؟ في غياب المعلومات الخاصة بالأثر الاجتماعي، يفترض أن الآثار يمكن استخلاصها إلى حد معقول من خلال سلامة العمليات الداخلية الداعمة للرسالة الاجتماعية.

وبالمقابل، يمكن أن تختلف النتائج المستهدفة بدرجة كبيرة من المنظمة إلى أخرى ويمكن أن تفرض مشكلات فيما يتعلق بالقياس والتفسير؛ كما أن الأداء الاجتماعي يُعنى بالمخرجات والنتائج. وتوضح لنا المخرجات ما إذا كان العملاء يحسنون ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية في مجالات مثل ظروف الإسكان، والوصول إلى الخدمات الأساسية، وملكية الأصول، والأمن الغذائي أو الوصول إلى الرعاية الصحية والتعليم. وأخيراً، يعنى الأداء الاجتماعي بالأثر الاجتماعي. ويمثل الأثر إنجاز الأهداف الاجتماعية. ويتطلب قياس الأثر إقامة علاقة سببية قوية بين مشاركة البرنامج والنتائج الملاحظة للعملاء.¹

¹ - مجموعة عمل شبكة (سبب) للأداء الاجتماعي، مرجع سابق، ص 165.



الفرع الثاني: مؤشرات الأداء الاجتماعي للمنظمات

لقد لخص حارس كريم العاني أربعة مؤشرات تمثل أركان هيكلية للأداء الاجتماعي للمنظمة وهي:¹

أولاً. مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمنظمة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المنظمة للعاملين لديها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المنظمة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

ثانياً. مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المنظمة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رداً الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

ثالثاً. مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المنظمة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية وما إلى ذلك.

رابعاً. مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

وفي ضوء ما سبق، نستطيع تحديد بعض هذه النسب والمؤشرات على سبيل المثال لا الحصر:²

(أ) قياس مكافأة القوى العاملة من خلال الأجر والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية:

عدد العمال X .معامل قياس مدى مكافأة العمال = الأجر المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعامل

1 - حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع للريادة والابداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005، ص 9-10.

2 - لخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15-16 فيفري 2012، ص ص 5-06.

ب) قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات:

مساهمة المنظمة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل .. الخ / عدد العمال

ت) قياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية للعاملين فيها :

مساهمة المنظمة في التطوير الفني = تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين.

ث) قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة:

مساهمة المنظمة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة.

ج) قياس مدى مساهمة المنظمة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة:

مساهمة المنظمة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث.

ح) قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين:

مساهمة المنظمة = عدد الحوادث التي تقع/ عدد ساعات العمل الفعلية.

خ) قياس مدى مساهمة المنظمة في استقرار العمل في محيطها:

معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة/ إجمالي عدد العاملين.

د) قياس مدى مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة:

مساهمة المنظمة = تكلفة المساهمة للمنظمة المعنية/ إجمالي تكاليف مساهمة المنظمات في المنطقة.

ذ) قياس مدى استغلال المنظمة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:

مساهمة المنظمة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة/ تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة أو الكلية.

ر) قياس مدى مساهمة المنظمة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج:

مساهمة المنظمة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج/ تكاليف الإنتاج الإجمالية.

إلا أن المؤشرات الواردة أعلاه لا يمكن أن تدخل حيز التطبيق العملي ما لم تحظى بمعلومات محاسبية واضحة ودقيقة على مستوى المؤسسة والبيئة والمجتمع ككل. لقد أكد موسر جايمس (Moser, 1998) على ضرورة الاعتماد على معلومات محاسبية صريحة وواضحة لكافة التكاليف والمنافع الاجتماعية المؤثرة على بيئة ومحيط الاستثمار. وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الاجتماعي لأي

منظمة أعمال لا يمكن تقييمه والحكم عليه بنظره مجردة بمعزل عن تكاليف الأضرار التي يتحملها المجتمع نتيجة للآثار السلبية للنشاط الاقتصادي لتلك الوحدة، وبذلك ينبغي إجراء الموازنة بينما تقدمه تلك الوحدة من أداء اجتماعي لكافة الأطراف ذات العلاقة من جانب وما لها من آثار سلبية ضارة بالبيئة المحيطة والمجتمع ككل من جانب آخر. ضمن هذا السياق فإن المشكلة الأساسية التي تعيق عملية الموازنة هي كيفية إخضاع تكاليف تلك الأضرار الاجتماعية للقياس الكمي.

بمعنى آخر، كيفية تحويل بعض هذه التكاليف من أضرار معنوية إلى خسائر على شكل قيم نقدية لأغراض القياس الكمي، فبعض الأضرار التي يتحملها المجتمع مثل الضوضاء أو تلوث البيئة قد تتعكس بشكل أو بآخر على زيادة تكاليف العلاج للأمراض ذات العلاقة بهذا التلوث والذي تتحمله الوحدات الصحية أو أفراد المجتمع، إلا أنه يبقى من الصعب الإيماء بشكل مباشر ودقيق عن حجم تلك الآثار. إن عملية حصر تلك التكاليف ومقارنتها ليست بالإجراء اليسير، حيث إن المعلومات المستقاة لهذا الغرض لا تتضمن بشكل مطلق معلومات كمية، بل تشير في الغالب إلى معلومات نوعية يصعب ترجمتها كمياً وبذلك تبقى عاجزة عن الاحلال كقياسات منطقية تعوض عن الأضرار أو التكاليف الاجتماعية المهدرة. لغرض التصدي لهذه المشكلة فقد لجأ الفكر الاقتصادي إلى استخدام عدة طرق ووسائل نحو الاقتراب من دقة الذي وضعت له القواعد والأسس (Shadow Prices) القياس، كان أفضلها استخدام أسعار الظل الارتكازية للتطبيق العملي، الأمر الذي شجع المفكرين ضمن المحيط المحاسبي على تبني وتطبيق ذلك المفهوم لغرض استيضاح أثر العوامل غير الكمية على قياس تكلفة ومنافع الوحدة الاقتصادية.¹

¹ - حارس كريم العاني، مرجع سابق، ص10.

الفرع الثالث: صعوبات قياس الأداء الاجتماعي

كما نوهنا من قبل، فإن مجاميع أصحاب المصالح أو المستفيدين لديهم ظروفاتهم الخاصة ووجهات نظر مختلفة بشأن تبني الأعمال لمسؤولية اجتماعية، ومما يلاحظ أن هذا الأمر أخذ أبعاداً متجددة في العالم الصناعي المتقدم بسبب تطور الحياة الثقافية والاجتماعية والسياسية، لكن ما يعقد أمر الأداء الاجتماعي أمام منظمات الأعمال بشأن دورها الاجتماعي المقبول من هذه الفئات.

لذا تواجه عملية إيجاد مؤشرات تفصيلية لقياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال عدة إشكالات

وتحتاج إلى تجميع بيانات ومعلومات عن مصادر متعددة ومن أهم التحديات في هذا الجانب:¹

1- تحديد عدد الفئات ذات المصلحة وترتيب هذه الفئات في سلم أولويات مناسب يتماشى مع الظرف البيئي المحيط بالمنظمة.

2- صعوبة تحديد الممثل الفعلي لبعض فئات المستفيدين وكيف يتم التعبير من خلال هذه الجهة الممثلة عن متطلبات هذه المجموعة بوضوح لإدارات منظمات الأعمال.

3- عدم سهولة القياس الكمي لبعض أوجه الدور الاجتماعي لمنظمة الأعمال من جهة ومن جهة أخرى عدم إمكانية ترجمة بعض طلبات أصحاب المصالح بمعايير كمية لغرض أخذها بنظر الاعتبار في قرارات المنظمة.

4- هناك فجوة بين إدراك المدراء لدورهم الاجتماعي تجاه الفئات المختلفة والتعبير عنها بقرارات المنظمة وما يتوقعه أصحاب المصالح فعلاً من أداء اجتماعي للمنظمة وكلما تقلصت هذه الفجوة فهذا يدل على تقارب وجهات النظر ووجود فهم مشترك بين الجانبين.

5- أن المؤشرات التفصيلية -التي تم عرضها سابقاً- ما هي إلا مؤشرات عامة لكافة أنواع منظمات الأعمال والمفترض أن تطور إدارة المنظمة المؤشرات الخاصة بها في ضوء طبيعة نشاطها ومساهمتها في المجال الاجتماعي لمنظمة صناعية وهذا بدوره يختلف عن جامعة خاصة مثلاً.

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص ص 84-85.

المطلب الرابع: استراتيجيات التوجه الاجتماعي للمنظمات

إن اثنين من الحجج الداعمة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، يمكن أن يطلق عليهما "الدراسة المعيارية" و"دراسة الجدوى"؛ وعلى الرغم من الفارق الواضح بين الأداء الاجتماعي النابع من الرغبة في عمل الخير "الدراسة المعيارية" والأداء الاجتماعي النابع من المصلحة الذاتية "دراسة الجدوى"، فإن أسباب المنظمات للانخراط في الأداء الاجتماعي ربما تعكس مزيج من هذه الدوافع.¹ وفيما يلي سنحاول أن نوضح دوافع تبني المنظمات لمسئولياتها الاجتماعية من خلال أهمية التزامها بأدائها الاجتماعي وكذا نوع الاستراتيجيات التي ستتبعها في حال تم ذلك، والعوامل المؤثرة على هذا الاجتماعي للمنظمات.

الفرع الأول: أهمية تبني المنظمات الأداء الاجتماعي

لقد أصبح الأداء الاجتماعي للمنظمة ضمن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ففي دراسة أجريت على 500 منظمة من كبريات المنظمات الأمريكية عام 1979 توصلت أن الهدف المتعلق بالأداء الاجتماعي قد احتل المرتبة الثالثة من الأهمية من بين عشرة أهداف تم تحديدها في استمارة الاستقصاء، وهي: الربحية، النمو، الأداء الاجتماعي، حصة من السوق، رفاهية العاملين، نوعية المنتج، البحث والتطوير، التنوع، الفاعلية، التدقيق المالي؛² فما بالك بالوقت الراهن بعدما عرفت المنظمات من نقلات متطورة لمفهوم الأعمال آخرها كان اقتصاديات المعرفة وها هي الآن تدخل عصر الحكمة كما أطلق عليه المفكر ستيفن كوفي.³

ومن المزايا التي تعود على المنظمات جزاء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، هي أنها تعدّ بحد ذاتها المحرك الأساسي الذي يشجع هاته المنظمات على مزيد من الالتزام تجاه مجتمعها، وتتمثل فيما يلي:⁴

- تحسين سمعة المنظمات والتي تبني على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين الشركات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري؛ مما يسهم بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها، ولقد أشارت الدراسة الصادرة عن المنتدى الاقتصادي العالمي بعنوان "Voice of the Leaders Survey" والتي أجريت في أواخر 2003، إلى أن سمعة المنظمة

1 - مجموعة عمل شبكة (سبب) للأداء الاجتماعي، مرجع سابق، ص 25.
 2 - سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخامس والثلاثون، 2013، ص 363.
 3 - يرجى الاطلاع على كتاب: العادة الثامنة، ستيفن كوفي، ترجمة: ياسر العتيبي، دار الفكر، دمشق، الطبعة الثالثة، 2007، ص 401.
 4 - حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية في مصر، مجلة MPRA، العدد: 35599، رابط التحميل: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/35599>، تاريخ النشر: 27 ديسمبر 2011، تاريخ الزيارة: 2015/04/12، ص ص 08-07.

تعد من أهم معايير نجاحها؛ وتشير نتائج الدراسة التي تم توزيعها على 1500 مدير في أكثر من 1000 منظمة عالمية كبرى إلى أن 60% تقريبا ممن شملتهم الدراسة يرون أن السمعة الجيدة يمكن أن تسهم نحو 40% من القيمة السوقية لأسهم المنظمات، كما تسهم السمعة الجيدة في قدرة المنظمة على مواصلة تحقيق الأرباح والأداء الجيد، وذلك وفقا لدراسة الأداء الخاص بألف منظمة والتي صدرت عن "Fortune 500"¹ خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي.

- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك، وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر داوجونز للاستدامة (DJSI)²، والذي أطلق عام 1999 ويُعنى بترتيب المنظمات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللاعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي.
- استقطاب أكفأ العناصر البشرية حيث يمثل التزام المنظمات بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تعمل به عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة خاصة بالنسبة للمنظمات عابرة القارات أو كبرى المنظمات المحلية التي تعمل في مجالات متخصصة وتستخدم تكنولوجيا حديثة.
- بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها المنظمات أثناء ممارستها لنشاطها الاقتصادي.
- حسن إدارة المخاطر الاجتماعية التي تترتب على قيام المنظمات بنشاطها الاقتصادي، خاصة في إطار العولمة، وتتمثل هذه المخاطر في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل وتطبيق المواصفات القياسية، والتي تمثل تحديا للمنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

¹ - Fortune 500: هي قائمة سنوية تقوم بتجميعها ونشرها مجلة فورتشن، المجلة التي تضع ترتيباً لأعلى 500 شركة مساهمة أمريكية حسب إيراداتها بعد إجراء بعض التعديلات لاستثناء تأثير الضرائب التي تتحملها تلك الشركات. تتضمن القائمة شركات يديرها القطاع العام أو القطاع الخاص وتكون إيراداتها معلنة للعام. نشرت أول قائمة فورتشين 500 عام 1955.

² - DJSI : Dow Jones Sustainability Index.



وتضيف سحر إبراهيم لمزايا تبني المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية:¹

أ- تحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات خاصة الاقتصادية منها، تعطي قيمة مضافة للمساهمين ويجعلهم أكثر ثقة في المنظمة نتيجة للسياسات الاجتماعية التي تطبقها تجاه العاملين والمجتمع، إذ أنه كلما تحسنت نظرة الآخرين للمنظمة كان هذا أفضل بالنسبة لها.

ب- إن زيادة التكاليف الناتجة عن القيام بالأداء الاجتماعي والحفاظ على البيئة سيمكن المنظمة من تعويضها على المدى البعيد عبر مستوى ربحية يفوق تلك التكاليف بعد تمتعها بسمعة جيدة من خلال تطبيق المعايير البيئية والاجتماعية.

ت- تحسين الأداء المالي للمنظمة نتيجة زيادة الانتاجية وتحسين نوعية المنتج وبالتالي ارتفاع حجم المبيعات بسبب تقليل تكاليف التشغيل وولاء العاملين بالوحدة وتفضيل الزبائن والمستهلكين لمنتجات المنظمة، إذ تناولت العديد من البحوث والدراسات العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمنظمة وبين أدائها المالي حيث نشرت مجلة (Business & Society, 1997) قام بها كل من غريغن وماهون (Griffin & Mahon) على 62 منظمة، وكذلك الدراسة التي قام بها رومان وآخرون (Roman et.al) والتي نشرتها نفس المجلة علم 1999 حول نفس الموضوع، وقد أشارت أغلب تلك الدراسات إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين كل من الأداء الاجتماعي والأداء المالي لتلك المنظمات المبحوثة؛ ويمكن تحديد مجالات أنشطة الأداء الاجتماعي بأربعة مجالات هي: مجال العاملين، البيئة، حماية المستهلك، ومجال التفاعل مع المجتمع.

¹ - سحر طلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 363.



الفرع الثاني: استراتيجيات تبني المنظمات للأداء الاجتماعي

يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: استراتيجية الممانعة (عدم تبني للمسؤولية الاجتماعية)

تمثل هذه الاستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي للمنظمة الاقتصادية، حيث ترى إدارة المنظمة 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 بهذا الدور الاقتصادي كما يجب هو المسؤولية الوحيدة للأعمال، وأن ما يترشح من خلال هذا الدور الاقتصادي من ممارسات مفيدة اجتماعياً يمثل ناتج عرضي محتمل، لذلك فإن الإدارة لا تتفق على الأنشطة الاجتماعية لكونها تمثل تكاليف لا يفترض أن تتحملها. إن مجمل القرارات المتخذة يجب أن تكون اقتصادية فقط؛ لهذا ترفض القرارات التي لا تلبى معطيات الأرباح والعوائد المالية حتى لو كانت جيدة من الناحية الاجتماعية.

ثانياً: الاستراتيجية الدفاعية

في إطار هذا النمط من التبني للمسؤولية الاجتماعية فإن المنظمة الاقتصادية تحاول القيام بدور اجتماعي محدود جداً 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.

ثالثاً: استراتيجية التكيف

يكون نمط تبني المسؤولية الاجتماعية أفضل من الأنماط السابقة؛ فهنا تساهم المنظمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال الإنفاق على الجوانب المختلفة والمرتبطة بحس أخلاقي يتجاوز شروط الناحية القانونية، كما أن الملاحظ على إدارات المنظمات 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 اجتماعياً ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه.

¹ - عمر بوسلامي، دور الابتعا التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء-الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013، ص ص 64-65.

رابعاً: استراتيجية المبادرة الطوعية

تشير هذه الاستراتيجية 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 الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقاً من أن المنظمات التي تستخدم هذا النوع من الاستراتيجيات تفرض 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 الأداء الاجتماعي للمنظمات من خلال تعاملها مع

المسؤولية الاجتماعية:

الشكل رقم (21): استراتيجيات التعامل مع المؤسسة الاجتماعية

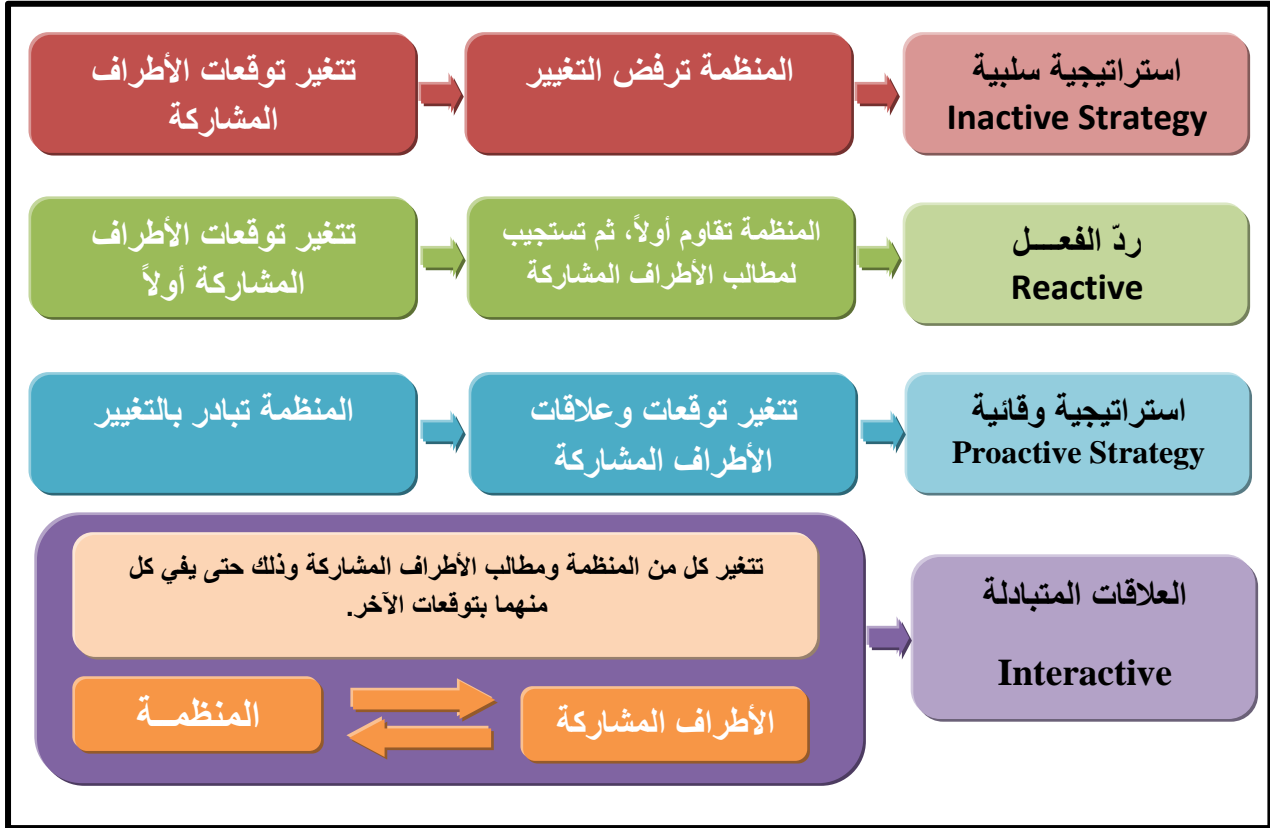


المصدر: عمر بوسلامي، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء-الجزائر العاصمة، مرجع سابق، ص 65.

كما يوضح جيمس وآخرون (James E. Post et al,1999)¹ نفس المعنى من منظور أن منظمات الأعمال تستجيب لمطالب الأطراف المشاركة بعدة طرق كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 213.

الشكل رقم (22): استجابات المنظمة للمطالب الاجتماعية للأطراف المشاركة



المصدر: توفيق عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال، مرجع سابق، ص 213.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تبني المنظمات للأداء الاجتماعي

إن قرار اختيار المنظمة للأداء الاجتماعي، وتبني المبادرات الاجتماعية التي سيتم دعمها ورعايتها من قبل المنظمات يصدر انطلاقاً من أحد العوامل التالية:¹

- **العشوائية:** حيث تقرر الجهة المسؤولة في المنظمة دعم أي مشروع خيري ما دام هو المشروع المقترح أمامها حالياً أو ما دام هو الذي تتعرض المنظمة للضغط والإلحاح من قبل القائمين عليه لدعمه وتمويله.

- **المعالجة:** وتعني أن المنظمة تساند مشروعاً مجتمعياً ما لأنه يخفف من وطأة المشاكل التي تخلفها عمليات المنظمة الأساسية (كدعم مصنع ما لمبادرات تخفف من نتائج التلوث البيئي التي تولدها عمليات التصنيع فيه أو عملية التخلص من نفاياته التصنيعية).

- **المنافسة:** أي أن المنظمة تدعم المبادرات الاجتماعية التي تعزز الوعي أو القدرة المجتمعية على الاستفادة من عمل المنظمة من جهة (خدمة إنسانية) وترفع من مستوى الأداء التجاري لها (تعزيز الوضع التنافسي للمنظمة في السوق)، كالمؤسسات التي تساعد العاملين لديها على اقتناء منتجاتها الحياتية المكلفة (سيارات مثلاً أو مساكن أو منح أكاديمية أو غيرها..)، وتقوم باسترجاع أموالها باستقطاعات منتظمة من مرتباتهم الشهرية.

إن النوع الأول من قرارات الدعم (الشمولية) هو الشائع حالياً لدى غالبية المنظمات الكبيرة التي ترعى المبادرات الخيرية في المجتمع، إلا أن ذلك في أحسن الأحوال يعود عليها ببعض الآثار الإعلامية الإيجابية على المدى القصير، والنوع الثاني (المعالجة) يحيط المنظمة بهالة من الحس الإنساني المجتمعي ويصوّرها كجهة غير أنانية تسعى إلى تصحيح ما قد تولّده من أثر سلبي هنا أو هناك بسبب طريقتها في إدارة عمليات الإنتاج فيها، أما النوع الثالث (التنافسي) فيمكن أن يعود على الطرفين (المجتمع والمنظمة) بنتائج قابلة للقياس وآثاره غالباً ما تكون طويلة المدى.²

1 - صادق جعفر، لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين، إصدارات الدائرة التطوعية، البحرين، أكتوبر 2007، ص 03.

2 - نفس المرجع السابق، ص ص 03-04.



خلاصة الفصل:

مما سبق يتبين لنا أنه لم يعد تقييم منظمات الأعمال يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك المنظمات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية عبر أنحاء العالم.

وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد أصبح دور المنظمات الريادية محورياً في عملية التنمية، وهو ما أثبتته النجاحات التي تحققت للاقتصاديات المتقدمة في هذا المجال، وقد أدركت المنظمات اليوم أنها في غير معزلٍ عن المجتمع، وتنبهت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل هموم المجتمع والبيئة، وإلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأضلاع الثلاثة التي عرّفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة، وتجسيد ذلك وفق أداء اجتماعي متوازن يضمن للمنظمات وأطراف المصالح تحقيق أهدافهم وغاياتهم

الفصل الرابع

آليات تبني قادة المنظمات
للمسؤولية الاجتماعية



تمهيد:

إن للقائد الإداري المتجه بمنظّمته اتجاهاً ذو مسؤولية اجتماعية صفات وأدواراً ليست لغيره، فمع أنه يمكن أن يستفيد من أفكار ونظريات وأساليب القيادة التي أوردناها في الفصل الثاني من الدراسة عن تطور الفكر القيادي، إلا أن هناك صفات ومحددات ومعايير يجب أن يخضع لها القائد الإداري، وأن يتصف بها، لكن ليس قبل أن تقيم وتعرض من منظور اجتماعي، لنستبين بذلك صحتها. وبذلك، لنا أن ندرك درجة اهتمام القيادة الإدارية للمنظمات باستراتيجيات واضحة عند اتجاهاها نحو المسؤولية الاجتماعية، خاصة وأن الأداء الاجتماعي للمنظمات أصبح يشكل النظام الذي تتميز به المنظمات الرائدة في مجتمعاتها اليوم.

وفي ضوء هذا الطرح سنقدم ثلاث مباحث نستعرض فيها على التوالي: القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ثم يليها مبحث لاستراتيجيات تبني قادة المنظمات للمبادرات المجتمعية، لنستعرض بعدها بعضاً من البرامج والمبادرات الدولية المجتمعية المعتمدة لدعم الاتجاه الاجتماعي للمنظمات، لنصل في الأخير إلى تجارب ونتائج تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية.



المبحث الأول: القيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

كما سبق وأشرنا، يواجه العالم اليوم كثيراً من التحديات نتيجة التغير في مناخ وبيئة الأعمال، لذلك اهتم كثير من الباحثين بدراسة سلوك قادة المنظمات ودوره في تبني منظماتهم لمسؤوليتها الاجتماعية، وفي الواقع فإن "الجانب الجيد" لقادة أعمال المنظمات نادراً ما يحظى بنفس العلانية والشيوع التي حظي بها "الجانب السيء"¹، الذي يعكس رفض بعض القادة تبني منظماتهم لاتجاه المسؤولية الاجتماعية أو الإبطاء في السير نحو تطبيق هذه الاتجاه؛ وعليه فإننا سنستعرض في هذا المبحث طبيعة اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالإضافة إلى أنماطهم ومجموع المحددات التي يوفرها بمكانتهم وسلطتهم في المنظمة والتي من شأنها أن تطلق الأداء الاجتماعي فيها أو تنتهيه تماماً.

المطلب الأول: اتجاه القيادة الإدارية نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، هي أن يكون لديها التزامات تجاه المجتمع تفوق مجرد تحقيق المكاسب الاقتصادية لأصحاب رأس المال، وأيضاً تفوق ما نص عليه القانون أو العقود، فكل من الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية يرتبط بمصلحة المنظمة أو بالالتزام الأخلاقي تجاهها، فقط مع الأخذ في الاعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تذهب إلى ما هو أبعد مما يعتبر أخلاقياً، أي أنها ترتبط بتأثير المنظمة على المجتمع.

وتفسر المسؤولية الاجتماعية حديثاً، بأنها العملية التي من خلالها يفكر قادة المنظمات ويناقشون العلاقات بين أطراف المصالح المختلفة، وكذا الكيفية التي يمكنهم بها العمل لتحقيق الصلح العام، ولكي يتم تحليل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، لا بد من فهم ما الذي تفكر فيه المنظمة، وما تقوله، أو ما لديها من نية الميل للتعامل في علاقتها مع الآخرين.

ويتوافق مفهوم المسؤولية الاجتماعية مع مدخل "ماذا يجب عليك فعله" أو إيجاد أفضل الطرق للقيادة للإسهام الإيجابي للمجتمع، وعلى العاكس من ذلك، فإن مدخل "ماذا لا يجب عليك فعله" يركز على تجنب الأفعال الخاطئة.²

وعليه فقد أدرك كثير من الباحثين أهمية سلوك القادة من حيث ماهية السلوك الذي يجب أن يمارسونه لتحقيق توجه أفضل لمنظماتهم نحو مسؤوليتها الاجتماعية؛ وقد أدى هذا الاهتمام إلى ظهور بعض المبادئ الحاكمة للسلوك الأخلاقي والأدبي للقادة، وهو ما تم الاصطلاح عليه بـ "القيادة الأخلاقية". ومن الضروري بما كان توضيح أصل المفهوم بدقة؛ فالأخلاق هي علم موضوعه أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح.³

1 - راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، مرجع سابق، ص 201.

2 - نفس المرجع السابق، ص 211.

3 - إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الأول، مرجع سابق، ص 252.

أما اصطلاحاً فهي القوى والسجايا النفسية الراسخة، التي تصدر عنها أنماط السلوك الإنساني الخارجي، من خلال إرادة حرة، وهي تمثل الصورة الباطنية للإنسان، كما أن الخلق يمثل الصورة الظاهرة، وكلاهما يكون حسناً أو قبيحاً، والأصل في الخلق يكون اختيارياً يكسب بالتخليق والجهد والمثابرة على التزام جانب التسامي، وبها يمدح الإنسان أو يذم، ويثاب أو يعاقب.¹

أما القائد الأخلاقي فهو: "القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل الممتازة، والذي يعطي الآخرين قناعة بأن بلوغ هذه الفضائل من الأمور الممكنة، التي هي في متناول القدرات الإنسانية"²؛ فالقائد الأخلاقي يجب أن يكون المثل الأسمى لأي مدير ليس فقط بما لديه من سمات وسلوكيات قوية وقدرة على اتخاذ القرار ولكن الأكثر أهمية هو قدرته على استخدام هذه السمات والسلوكيات الأخلاقية القوية ونقلها إلى الموظفين الآخرين داخل المنظمة كسمة من سمات المدير الأخلاقي.³

فالقائد الذي يؤمن بالقيم كقيمة العدالة، سوف يقيم أعضاء الجماعة على أساس مستوى أدائهم وليس على أساس العلاقات الشخصية وعلاقات الصداقة التي تربطه بهم، وسيمارس الخلاق الجيدة.⁴

ووفقاً للمدخل الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الذي يستند على أن: "المنظمة في أعمالها وقرارتها عليها أن تراعي المبادئ والمعايير الأخلاقية في ثقافة وأعراف المجتمع وعاداته وتقاليده"⁵؛ فإن على القائد الأخلاقي أن يسعى لأن تتحمل المنظمة مسؤوليتها الأخلاقية تجاه أصحاب المصالح فيها، وفق جانبين أساسيين هما:⁶ المعايير والمبادئ والقيم الأخلاقية التي توجه المنظمة من جهة، وكيفية غرسها والمحافظة عليها لوقت أطول من جهة أخرى، وبالتالي فإن تلك المنظمات ملزمة بتبني وتطبيق إحدى الاستراتيجيتين التاليتين:

1. استراتيجية الامتثال: التي تركز على القوانين والمعايير المحددة للسلوك في المنظمة، فهي تعتمد بشكل رئيس على القوانين ومؤشرات الرقابة ومنع السلوك غير القانوني.
2. استراتيجية الاستقامة: التي تقوم على الحاكمية الذاتية وفقاً للمعايير المختارة، إذ تركز على الهوية والاستقامة التنظيمية التي تتضمن ليس فقط الأهداف التجارية، وإنما مجموعة من المثل والأخلاقيات والمسؤوليات.

وهنا يجب أن تكون ثقافة إيجابية أي تتفق مع رؤية ورسالة واستراتيجية المنظمة، فوجود ثقافة إيجابية متميزة تساعد على التكامل بين أقسام المنظمة، وذلك لاتفاق العاملين على المبادئ التي تنظم إجراءات العمل والدرابية بما هو مقبول منها أو غير مقبول، كذلك فوجود ثقافة إيجابية متميزة يساعد العاملين على الالتفاف حول الأهداف الرئيسية للمنظمة.⁷

1- علي محمد الصلابي، فقه النصر والتمكين في القرآن الكريم، مرجع سابق، ص 382-383.

2- محمد السيد يوسف، منهج القرآن الكريم في إصلاح المجتمع، مرجع سابق، ص 207.

3- توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 309.

4- راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، مرجع سابق، ص 202.

5- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 80.

6- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 95.

7- توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 310.



المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية وتبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن القائد الذي ينجح في إرساء مناخ الأخلاقيات السامية والمسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يحقق إيرادات عالية للمنظمة ويجنبها خسائر طائلة، مثل دفع الغرامات نتيجة الممارسات غير الأخلاقية،¹ لكن ليست كل منطلقات الممارسة للقيادة الإداريين إزاء المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم متماثلة، إذ يقسم كارول القادة الإداريين في تعاملهم مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وأصحاب المصالح فيها إلى ثلاثة أنواع، وهم:²

أولاً. القائد الإداري غير الأخلاقي: وهنا يحصل أصحاب المصالح على أقل اهتمام من الإدارة، والتركيز بالدرجة الأولى على اهتمامات إدارة المنظمة وما يحقق أهدافها بغض النظر عن احتياجات أصحاب المصالح؛ وهنا قد تتخذ الإدارة العديد من القرارات التي قد لا يكون المستفيد على دراية بأبعادها. وفي القيادة غير الأخلاقية يعتبر العاملون أدوات للإنتاج، ويتم معاملتهم بشكل غير إنساني إلى حد كبير، وهنا أيضاً يتم إتباع تعليمات مشددة ورقابة صارمة للتأكد من قيام العاملين بواجباتهم المسندة إليهم.

وبخصوص التعامل مع العملاء نجد أن الإدارة غير الأخلاقية تنظر إلى العملاء باعتبارهم فرصة تسويقية تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها في الأجل القصير والطويل على حد سواء، وفي هذا الصدد أيضاً تركز هذه النوعية من القادة على تحقيق إيرادات عالية بأي صورة من الصور حتى ولو تطلب الأمر الكذب وخداع العملاء لإغرائهم لشراء السلع والخدمات، ويبلغ ذلك الاستغلال ذروته في قرارات الإعلان، التسجيل، وتوزيع السلع والخدمات.

وبخصوص التعامل مع المجتمع المحلي، نجد أن الإدارة غير الأخلاقية تنظر إليه كبعد آخر أو مصدر آخر لزيادة الإيرادات وتحقيق احتياجات المنظمة فوق كل شيء، وكنتيجة لهذا نجد أن الإدارة غير الأخلاقية تبرر لنفسها كافة أشكال التلوث التي تحدثها في البيئة والاستغلال غير الرشيد للموارد الطبيعية والمعاملة غير الإنسانية للقوى العاملة وكل هذا لتحقيق أهدافها أولاً وأخيراً.

ثانياً. القائد الإداري الموجه بالأخلاقيات: وهو في تعامله مع أصحاب المصالح لا يفضل مجموعة على الأخرى ولا يدرك تماماً أهمية تواجدهم جميعاً في بيئة العمل والتكيف مع احتياجاتهم المختلفة، هذه النوعية من القادة الإداريين تدرك أيضاً أن الأرباح المحققة هي مكافأة للمستثمرين أو أصحاب الأسهم عندما تتم بشكل قانوني.

1 - رواية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، مرجع سابق، ص 216.

2 - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 183-186.

وبخصوص العلاقات المتداخلة مع العاملين نجد أن القائد الموجه بالأخلاق يعامل العاملين بناء على توجيهات الحكومة والأسس القانونية التي تحكم عملية التعامل؛ فالقائد الإداري يحفز العاملين بشكل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ولكنه ما زال يرى أن العاملين ما هم إلى وسيلة من وسائل الإنتاج. وبالنظر إلى العلاقات المتداخلة مع العملاء نجد أن القائد الموجه بالأخلاق ينظر إلى العملاء بالدرجة الأولى على اعتبارهم مصدرًا أساسياً للإيرادات في حالة تطبيقه للقواعد التي تفرضها الحكومات حال التعامل معهم بخصوص المنتج والخدمات المقدمة. إضافة إلى ما تقدم نجد أن القائد الموجه بالأخلاق له علاقة محدودة بالمجتمع المحلي وفي حدود القوانين والتشريعات المعمول بها في هذا الصدد.

ثالثاً. القائد الإداري الأخلاقي: وهنا نجد أن القائد الأخلاقي في علاقته المتداخلة مع أصحاب المصالح ينظر إليهم باعتبارهم عنصراً أساسياً في استراتيجية المنظمة في الأجل القصير أو الطويل على حد سواء؛ ويترتب على ذلك معاملتهم معاملة طيبة أساسها العدل والأمانة ليعكس التزام المنظمة بثقافة الأخلاقيات، ولذا تشكل لجان خاصة لإرساء قواعد الأخلاقيات التي يتم تطبيقها حال التعامل مع المستفيدين. أما فيما يتعلق بالعلاقات المتداخلة مع المجتمع المحلي نجد أن القائد الموجه بالأخلاق لا يأخذ في حسابه أية عوامل متعلقة بالمجتمع حال اتخاذ القرارات، فهو بالدرجة الأولى ينظر إلى المجتمع المحلي مرة أخرى على اعتباره وسيلة من وسائل الإنتاج وكما وضحنا سابقاً بخصوص العاملين.

وعلاوة على ما تقدم فإن القائد الأخلاقي يؤكد ليس فقط على تطوير لائحة أو ميثاق أو كود يوضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بل تطبيقها من قبل كافة العاملين في المنظمة حال اتخاذ قراراتهم المختلفة.

وبخصوص العلاقات المتداخلة مع العاملين نجد أن القائد الأخلاقي يعامل العاملين كمورد إنساني وليس فقط كوسيلة من وسائل الإنتاج، فهو يعاملهم باحترام، وثقة، وتواضع واحترام حريتهم وحقوقهم المختلفة. أما فيما يتعلق بالعلاقات المتداخلة مع العملاء ينظر القائد الأخلاقي إلى العميل باعتباره شريك أساسي في كل قرارات المنظمة؛ فالقائد الأخلاقي يمد العملاء بمنتجات جيدة الجودة ذات قيمة مقارنة بالسعر، بالإضافة إلى منتجات إضافية مصحوبة بكافة الضمانات اللازمة.

وفي علاقة القائد الأخلاقي بالمجتمع المحلي، ينظر القائد الأخلاقي للمجتمع المحلي باعتباره أصل ذو قيمة جوهرية لحماية المنظمة، ولهذا نجد أن القائد الأخلاقي يلعب دور القائد الفعال في كونه عنصراً أساسياً في الترويج لاحتياجات المجتمع المحلي، حيث يقود كل المنظمة بجد لتطوير التعليم والفنون وحماية البيئة من التلوث وتأسيس فرص عمل تطوعية لإحداث التنمية المنشودة في المجتمع المحيط.



المطلب الثالث: خطوات قادة المنظمات لتبني اتجاه المسؤولية الاجتماعية

إن خطوات البداية على نفس درجة أهمية الخطوات التي تليها للحفاظ على النظم المتقدمة التي تميز الثقافة المعتمدة دولياً لقيم ومبادئ المنظمات، ويبين الجدول التالي ثلاثة مستويات ليمضي قادة منظمات الأعمال في بناء الاتجاه الاجتماعي لمثل هذه المنظمات (بصرف النظر عن حجمها ونطاق أعمالها) وذلك بداية من مجرد الالتزام بهذا السلوك، مروراً بتطبيق برامج، وصولاً إلى التزام القيادة الإدارية للمنظمة بتلك البرامج وتحديثها ووضع معايير لها لتكون قدوة للموظفين.

فالمستوى الأول هو مستوى دفاعي، بينما الثاني والثالث لهما طبيعة استباقية، تتعدى الالتزام بالقانون وأفضل الممارسات المحلية، ولا تقتصر الاحتمالات المتاحة لقادة المنظمات التي ترغب في الالتزام بالاتجاه المسؤول اجتماعياً وقيم الأعمال على تلك المبينة في الجدول التالي فقط، فليس مقصوداً به تحديد أو فرض خطوات معينة بل إن الجدول محاولة لتصوير أفضل الممارسات التي يمكن أن تنتفع بها المنظمات، بصرف النظر عن الاختلاف في استراتيجياتها أو البيئة التي تعمل بها أو تاريخها.¹

¹ - جون د. سولفيان، مرجع سابق، ص 36.



الجدول رقم (16): بناء ثقافة الالتزام بالقيم والمبادئ

<p>المستوى الأول: إرساء الأساس - الامتثال للقانون ومتطلبات اللوائح</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ مسؤول القيم والمبادئ المعين معني بتلبية متطلبات إبلاغ المنظمة بالقانون واللوائح. ▪ الميثاق مكتوب، ومعتمد من قبل مجلس الإدارة. ▪ استشارة أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في أداء المنظمة الأخلاقي. 	<h2>الخطوات العملية</h2>
<p>المستوى الثاني: الالتزام الوظيفي-تأسيس برنامج قيم ومبادئ متكامل</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ إجراء تقييم خارجي لقيم ومبادئ المنظمة لتحديد المخاطر والفرص. ▪ المشاركة الفعلية لأصحاب المصلحة -داخليين وخارجيين- في تحديد برنامج القيم والمبادئ للمنظمة. ▪ برنامج القيم والمبادئ برنامج متكامل وذو طبيعة منهجية لتطبيق مكونات رئيسية ذات علاقة تبادلية. ▪ البناء القيمي على مستوى مجلس الإدارة يوفر قيادة استراتيجية، وربما يكون ذلك من خلال لجنة فرعية أو لجنة للسلوك. ▪ إدارة للسلوك القيمي تضم عدداً مناسباً من الموظفين والمصادر. ▪ استراتيجية للاتصال بأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. ▪ خطوط اتصال آمنة للإبلاغ عن السلوك غير الملتزم بالقيم والمبادئ (خط ساخن للبلاغات من مجهول). ▪ برنامج التدريب على القيم والمبادئ على جميع مستويات المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين الرئيسيين. ▪ نظم مراقبة ومراجعة داخلية لبيان فاعلية مكونات برامج القيم والمبادئ. ▪ إعداد تقارير، والكشف عن الأداء الملتزم بالقيم والمبادئ لأصحاب المصلحة الخارجيين. ▪ اعتماد مديري قيم ومبادئ المنظمة. 	
<p>المستوى الثالث: القيادة بالقدوة-تحديد معايير جديدة للقيم والمبادئ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ مراجعة خارجية ومستقلة لبرنامج القيم والمبادئ. ▪ زيادة في المبادئ بالتصرف الجمعي، أو تكوين تحالفات لمحاربة الفساد. 	

المصدر: جون د.سولفيان، الدليل السابع: البوصلة الأخلاقية للشركات-أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، وأداب

المهنة، وحوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 37.

في ضوء الخطوات المبينة في الجدول السابق، يتعين على قادة المنظمات أن يجيبوا عن أربعة أسئلة أساسية، تحدد الاجابة عليها ما سيأتي من خطوات قادمة، وهي:

- هل تتبع منظمتك ميثاقاً للقيم والمبادئ في الممارسة؟
 - ما نوع ميثاق القيم والمبادئ الواجب تبنيه؟
 - ما الاجراء الذي سيحدث من أجل وضع ميثاق القيم والمبادئ؟
 - ما النظم التي تؤدي إلى تعزيز تطبيق هذا الميثاق؟
- فعملياً يتطلب من قادة المنظمات لبناء منظمة تلتزم بالقيم والمبادئ اصدار بعض القرارات الأساسية من قبل مجلس الادارة والادارة التنفيذية، وينطبق ذلك على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها، وهيكل الحوكمة ومستوى الالتزام بقيم ومبادئ الأعمال؛ ولتحقيق ذلك هناك خطوتان رئيسيتان:
- تتعلق الأولى ببعض الاجراءات الداخلية لوضع إطار القيم والمبادئ للمنظمة.
 - تتعلق الثانية بالأبعاد الخارجية التي يمكن تغييرها وفقاً لإطار القيم والمبادئ، مثل كيفية إدارة العمل مع جهات ذات صلة لا تتوافق قيمها مع ثقافة المنظمة ومبادئها.
- وفيما يلي توضيح للخطوات العملية التي يتعين على قادة المنظمات تنفيذها لتفعيل برنامج قيم المبادئ الملزم بتحقيق اتجاه المسؤولية الاجتماعية في منظماتهم:¹

❖ الخطوة الأولى: المفاضلة بين المواثيق القائمة على القواعد، والقائمة على القيم

تتمثل أول خطوة في إجراء داخلي للمفاضلة بين الأطر القائمة على القواعد أو القائمة على القيم، وهو ما يتجلى من خلال المواثيق أو المدونات المتقابلة. فالميثاق القائم على القواعد يمثل إجراءً توجيهياً منضبطاً بشكل كامل، يحدد قواعد محددة للسلوك المقبول وغير المقبول، ويبدأ ذلك من القمة، في سعي لتنظيم صارم للسلوك داخل أطر واضحة في المنظمة، وفي أغلب الأحوال لا يكون هناك مجال لتفسير قواعد هذا الميثاق. وبذلك ومن خلال الممارسة تعمل المواثيق التوجيهية على أساس عمليات بسيطة غير مركبة.

أما المواثيق القائمة على القيم فتعمل كدليل للسلوك، فهي تسعى لنشر المبادئ والقيم التي تميز الثقافة الأخلاقية للمنظمة، مما يستدعي استمرار الاتصال بين المنظمة والموظفين للتعرف على تلك القيم في ظل تغير البيئة والظروف، سواء كانت تلك الظروف تتعلق بتغير البيئة التنافسية أو تغير أفضليات المستهلك؛ والتواصل المستمر يسمح للمنظمة أن تشرح كيف تنطبق القيم على عالم الأعمال في الواقع.

ويعد الحجم أهم ميزة للمواثيق القائمة على المبادئ والقيم، حيث لا تزيد على عدد قليل من الصفحات، ربما صفحتين. فهي سهلة الحمل والتداول والإيجاز، مما يجعلها متاحة بسهولة للموظفين. إلا أن كبر عدد العاملين بالمنظمة يؤدي إلى صعوبتها، فكلما كبرت المنظمة، زادت صعوبة تعريف الأخلاقيات للأنواع المختلفة من الأفراد ذوي الثقافات المختلفة، وزادت صعوبة تفسير ما هو السلوك المقبول من مبادئ عامة. وأيضاً يجب أن تكون الإدارة مستعدة لتخصيص قدر كبير من الموارد لشرح وتوضيح قيم ومبادئ الميثاق

¹ - جون ديسولفيان، مرجع سابق، ص 37-41.

للموظفين من كل المستويات، وقد يشمل ذلك قنوات توصيل «وجدانية» (مثل التمثيل والمسرح) ، وقنوات أكثر تقليدية (مثل المواقع الإلكترونية، والنشرات، والتدريب، والبريد الإلكتروني، والتقارير... إلخ) . إن الاختيار بين نوعي موثيق القيم والمبادئ ليس واضحًا تمامًا؛ إذ تميل المنظمات لتفضيل خليط من الميثاقين، وهذا الخليط يسمح بتحديد مجموعة قواعد جوهرية، مع أمثلة عن المنظمة «الوصايا العشر» وكيفية تطبيق السيناريوهات المختلفة من عمليات المنظمة. وتضع حدودًا لما يعتبر سلوكًا مسموحًا، أو مرفوضًا يستحق العقاب، وذلك على مستوى عمليات المنظمة جميعها.

❖ الخطوة الثانية: التشاور مع أصحاب المصالح الذين يتأثرون بميثاق القيم والمبادئ

سيؤثر ميثاق القيم والمبادئ بشكل مختلف على كل مجموعة من المجموعات التي تدير العمل، ولذلك يتطلب تطبيقه مشاورات واسعة مع جميع تلك المجموعات التي تتأثر به، من أعضاء مجلس إدارة وتنفيذيين ورؤساء أقسام وموظفين... إلخ. ومن المهم تعريف هذه الدوائر المتنوعة وإشراكهم في عملية الربط بين محتويات هذا الميثاق، والمشاورات مع هذه المجموعات المتنوعة سيساعد على توضيح أي السلوكيات والقيم أكثر ملاءمة للوائح التشريعات، وكذلك التعرف على التوترات المحتملة الناتجة عن اختلاف وجهات النظر، أو اختلاف فهم وتطبيق القيم والمبادئ. والمشاورات مع أصحاب المصالح تساعد على الاتفاق حول الهوية المشتركة، والاتفاق على إطار القيم والمبادئ المشتركة للمنظمة.

❖ الخطوة الثالثة: اعتماد مجلس الإدارة للميثاق، وتطبيقه

إن مصادقة مجلس الإدارة الرسمية والعامية على الميثاق، بما يصحبها من قرارات بشأن إجراءات التطبيق، تعتبر خطوة حيوية. وهذه القرارات على الأقل يجب أن تحدد بجلاء الفرد المسؤول عن ميثاق القيم والمبادئ، والإجراءات التي تتخذ لتعريف الموظفين بها، وما يعتبر تصرفًا مقبولاً أو غير مقبول. ويقوم الموظفون الذين يُعهد إليهم تطبيق الميثاق بتقديم النظم والهيكل التي يمكن أن تحقق وبكفاءة روح الميثاق. وعلى هذا المستوى، يجب أن تشمل النظرة الرئيسية كيفية مراقبة التطبيق، ومن سيقوم بالمراقبة، وما إذا كانت انتهاكات الميثاق ستظل سرية أم أنها ستعلن على الملأ. هذه القرارات ليس لها إجابات واحدة أو حلول سهلة، لكن مجالس الإدارات يمكن أن تتأكد وتضمن اتخاذ الإجراء الذي يكفل بناء ثقافة القيم والمبادئ المنشودة.

وضع الميثاق أو المدونة يمثل أحد المسؤوليات الرئيسية للمجلس جنبًا إلى جنب مع سياسات واستراتيجية المنظمة، وهي مهمة على درجة كبيرة من التعقيد؛ لأنها تتعامل مع أسئلة على درجة من الصعوبة، لتحديد ما إذا كان الميثاق ينطبق على أصحاب المصالح وشركاء الأعمال الآخرين، وما إذا كانت المنظمة ستستمر في التعامل مع أولئك الذين لا يلتزمون بهذا الميثاق. وفي ظل صعوبة هذه الأسئلة، فإن الإجراء المتبع يوجه إلى «بيان بممارسات الأعمال» هو حصر تطبيق الميثاق على الموظفين فقط، وإصدار المتعاملين الخارجيين، كوثيقة تركز على خارج المنظمة بعرض المبادئ العامة التي تلتزم بها في التعامل مع أشخاص آخرين.



❖ الخطوة الرابعة: وضع ضوابط للمستويات المختلفة بالمنظمة

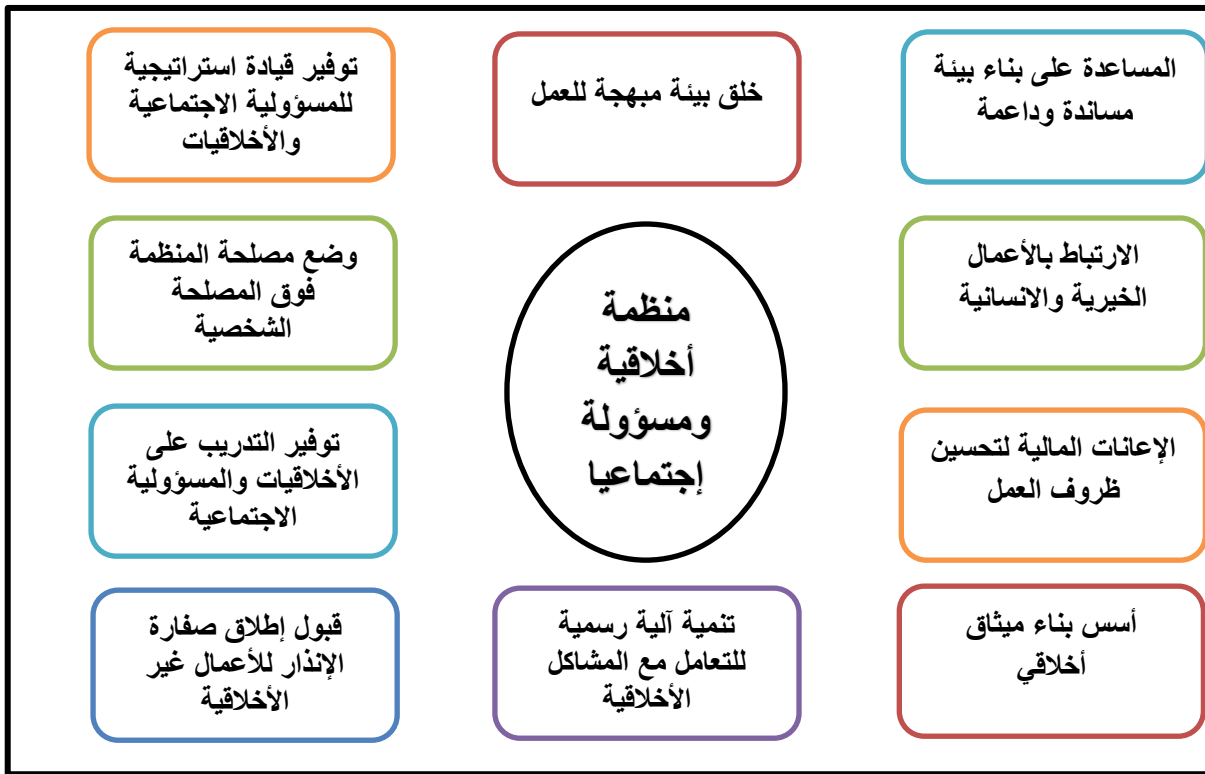
من أجل ضبط ومراقبة آليات تطبيق الميثاق، تنظر المنظمة إلى الأمان المفوضين باعتبارهم محل مساءلة بشكل مباشر من مجلس الإدارة، وبشكل غير مباشر من الموظفين والمتعاملين الخارجيين. وعملياً، هناك آليات إجرائية مطلوبة لضمان مراقبة تلك الآليات. فعلى سبيل المثال، الخطوط الساخنة للبلاغات مجهولة المصدر هي آلية مهمة للتعرف على الانتهاكات، وخلق منافذها، ووضع إجراءات وقائية، وعقاب مناسب لمرتكبي المخالفات بطرق تحفز الموظفين على احترام ميثاق القيم والمبادئ للشركة بدلاً من تجاهله. ومن ناحية أخرى تساعد الآليات الإجرائية، مثل تعيين مدير مسؤول عن تطبيق القيم والمبادئ، على ضمان توافق الإطار العام لقيم ومبادئ المنظمة مع السياسات الأخرى، مثل المراجعة الداخلية والموارد البشرية ولجنة المراجعة وإدارة المخاطر والالتزام والإفصاح والاستمرارية.

وبشكل عام، فإن ثقافة قيم ومبادئ الأعمال تتحقق حين تصبح جزءاً حياً من العمل اليومي للموظفين على كل مستويات المنظمة، حتى تصير جزءاً مكماً للبصمة الوراثية للمنظمة، والتي تحدد الطبيعة الأصيلة لها وكيفية أدائها للعمل على المستوى الداخلي والخارجي. وللوصول إلى هذا الهدف، يجب وضع إجراءات مستمرة لضمان عملية بناء بيئة ملائمة لاستيعاب معايير القيم والمبادئ والتواصل مع الموظفين والمتعاملين الخارجيين. ولا تستطيع المنظمة أن تغض البصر عن إدماج إطار قيمها ومبادئها في جميع التصرفات والعمليات، وضمان تطبيقه بشكل ثابت ومستمر، فاتباع ثقافة تعتمد القيم والمبادئ ليس مجرد بيان يتم إعلانه لمرة واحدة، وإلا سيسخر منه الموظفون، ويتولد لديهم القناعة بعدم ضرورة الالتزام به.

المطلب الرابع: دور القيادة الإدارية في تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

من أدوار القيادة الادارية الواجب توفرها لتحقيق ما تقدّم التنويه له، أين يمكن للقائد أن يقوم بها لتدعيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وكذلك خلق بيئة تنظيمية تشجع وتحث على السلوك الأخلاقي، هو جملة العناصر التي حددها راوية حسن وتأتي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (23): مبادرات للوصول إلى خلق منظمة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا



المصدر: راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، مرجع سابق، ص 212.

وينضح لنا من الشكل السابق بأن أدوار القائد الأخلاقي لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي:¹

1. توفير القيادة الاستراتيجية للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية: القيادة الاستراتيجية هي الطريق الفعال للأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، فالقيادات العليا إذا ما التزمت بهذا النمط من القيادة سوف يكون القادة أخلاقيين، وتكون سياستهم وأفعالهم متوافقة مع المبادئ الأخلاقية، لتعطي الصبغة الأخلاقية للمنظمة ككل، فإذا كان الهدف الأسمى للإدارة العليا هو غرس القيم الأخلاقية لتوطين المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة، فإن تصرفات كل الأفراد في المستويات الأخرى سيغلب عليها الطابع الأخلاقي.

¹ - راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، مرجع سابق، ص 212-216.



وتتطلب القيادة الاستراتيجية للأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية القيادة بالقدرة والأمثلة، فإذا اعتقد الفرد أن التصرف الأخلاقي يزيد من فرص بقاءه بالمنظمة والعكس بالعكس، فإن السلوك الأخلاقي يسود المنظمة جميعها، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال ربط نظام المكافآت والترقيات بالسلوك الأخلاقي، فيرقى ويكافئ الفرد الذي لديه سمعة طيبة ونزاهة مع المديرين والعملاء؛ بالإضافة إلى ذلك، لا يجب ترقية أو مكافأة الفرد الذي يكون سلوكه غير أخلاقي، بل يمكن أيضا إقالته من العمل.

2. **خلق بيئة عمل مبهجة:** من مبادرات المسؤولية الاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على صالح ورفاهية الأفراد هي خلق بيئة عمل مريحة ومبهجة، وتستثير الأفراد فكريا؛ فكثر من الأفراد يستثمرون أكثر من ثلث وقتهم في العمل، فإذا ما توافرت بيئة مبهجة وتضفي السعادة والراحة للفرد، فإن هذا يزيد من احتمالات إثراء حياتهم، فالمنظمة يجب أن تشعر الأفراد العاملين أو مستقبيين للعمل بالمنظمة، إن هذه المنظمة أفضل مكان يمكن أن يعمل به؛ فالمنظمة التي تسعى لإرضاء العاملين هي أيضا تحقق زيادة في ربحيتها، ومن ضمن المزايا التي يمكن أن تقدمها المنظمة في هذا المجال، جداول أو ساعات العمل المرنة، أو دور الرعاية والحضانات للأطفال.

3. **المساعدة على بناء بيئة داعمة ومساندة:** القادة الذين يتميزون بمسؤوليتهم الاجتماعية تجاه الآخرين يميلون للإبقاء وللحفاظ على البيئة الخارجية، من خلال مجموعة من التصرفات التي تفوق الرقابة الاجبارية أو الإلزامية للبيئة، مثل إدارة عملية النفايات الضارة أو السامة، أو تكثيف استخدام الإضاءة الفلورسنت الأرخص في تكلفتها، أو الاعتماد على مصادر طبيعة للطاقة مثل الطاقة الشمسية.

4. **الارتباط ببعض الأعمال الخيرية والإنسانية:** من المداخل النمطية للقيادة التنظيمية في مجال المسؤولية الاجتماعية، التبرع بالأموال للأعمال الخيرية؛ والمنظمة حين تساهم في هذه الأعمال (مثل: بناء مدرسة) فإنها تحب أن ترى استثماراتها تأتي بالمنافع للمستهلك النهائي، وتحقق أقصى عائد وتأثير اجتماعي.

5. **الاعتماد على الإعانات المالية لتحسن ظروف العمل:** من أحد الفرص التي تمارس المنظمة من خلالها مسؤوليتها الاجتماعية، هي أن يتعامل قادة المنظمة مع الاعتمادات المالية لتحسين الظروف الجسدية والعقلية للأفراد، والتبرير في مساعدة المحتاجين من العاملين هي تحسين ظروف العمل لهؤلاء الأفراد الذين يكونوا في احتياج لوظيفة مدفوعة الأجر، فوظيفة بسيطة أفضل من عدم العمل على الإطلاق لهؤلاء العاملين الذين يعانون من الفقر والذين يعتمدون على أجرهم للحصول على المأكل والمأوى، فالاعتمادات المالية أو المعونات المالية أصبح ينظر إليها على أنها وسيلة للمنظمات لإحداث تغييرات اجتماعية إيجابية، وهي وسيلة أيضا لممارسة المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية.



6. تأسيس وتنمية ميثاق أخلاقي: تستخدم كثير من المنظمات ميثاقا مكتوبا للسلوك كمرشد للسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، وتزداد هذه المواثيق الأخلاقية حيث يزداد الاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتيا والتي لا يوجد فيها قائد، ومعظم المواثيق الأخلاقية تتعامل مع نفس القضايا والتي تتركز في محورها على عمل الأشياء الصحيحة، مثل منع الرشاوي الحكومية أو رشاوي الأفراد في المراكز الرسمية في المنظمة.

ويزيد احتمال تأثير الميثاق الأخلاقي المكتوب على السلوك، عندما يشير إليه القادة، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، بصورة دائمة؛ أيضا لا بد من مكافأة السلوك الملتزم بهذا الميثاق ومعاقبة من يخرقه أو يتجاوزه.

7. تنمية آلية رسمية للتعامل مع المشاكل الأخلاقية: تؤسس كثير من المنظمات الكبيرة لجنة للشؤون الأخلاقية والتي تساعد على ضمان السلوك الأخلاقي وتحمل المسؤولية الاجتماعية؛ ومما يعطي قيمة لهذه اللجنة هو اشتراك قادة الإدارة العليا فيها، إلى جانب المديرين في المستويات الإدارية الأخرى؛ كما تتضمن هذه اللجنة أيضا أخصائي الموارد البشرية المتخصص في هذا الشأن؛ وتقوم هذه اللجنة بتنمية السياسات الخاصة بالسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية، كما أنها قد تقوم بمراجعة أخلاقية لأنشطة المنظمة، كذلك مراجعة الشكاوي المتعلقة ببعض المشاكل الأخلاقية.

8. قبول فكرة الإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي: فالفرد الذي يطلق صفارة الإنذار هو ذلك الفرد الذي يعلن للمسؤولين الذين يتخذون القرارات عن وجود سلوك غير أخلاقي في مكان ما بالمنظمة؛ فذلك الفرد هو نقطة البداية للكشف والافصاح عن فضائح كثيرة منها الاستيلاء على أراضي الدولة أو أموال الشركات، أو ما إلى ذلك من الفضائح غير الأخلاقية، وعادة ما يعامل هؤلاء الأفراد بالامتهان من منظماتهم التي يسعون إلى تحسينها، كأن لا يحصلوا على ترقية أو مكافآت، أو تقييم شيء للأداء؛ أو قد يفصلون من عملهم؛ ومن ثم يحتاج القادة أن يفرقوا ما بين الفرد الذي يسبب إزعاج ومشاكل للمنظمة، والفرد الذي يهتم بمصلحة المنظمة ويريد حمايتها من الممارسات غير الأخلاقية لبعض الأفراد.

9. توفير التدريب في مجال الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية: من أشكال التدريب في مجال الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية، رسالات عن الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية موجهة من قادة المنظمة، أو من خلال فصول دراسية في الجامعات أو تدريبات في الأخلاقيات، وتقديم مثل هذا النوع من التدريب يؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق الالتزام الأخلاقي، ومن ثم لتحقيق مصلحة المنظمة؛ ويزداد تأثير هذا التدريب إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع وتدعم السلوك الأخلاقي.

10. تقديم مصلحة المنظمة على المصلحة الشخصية: تعني كثير من التجاوزات الأخلاقية، مثل تقرير المديرين في الإدارة العليا لمكافآت ولتعويضات غير عادية، أن هؤلاء المديرين يضعون مصالحهم الشخصية أمام مصلحة المنظمة ورفاهيتها.



وفي هذا السياق، ركزت دراستنا الحالية على دور أساسي اعتبرته الأهم في ترتيب أدوار القيادة الإدارية الداعمة للمسؤولية الاجتماعية لمنظماتها، ألا وهو "توفير التدريب في مجال الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية"، باعتباره الآلية التنفيذية لجملة القرارات التي تسعى أي قيادة إدارية لتطبيقها. فالغرض الحقيقي لبرامج التدريب الأخلاقي هو أنها ليست أداة للعلاقات العامة تستخدم للارتقاء بصورة المنظمة فقط، ولكن قدرتها على إعطاء القادة الإداريين للعاملين المخرج الذي يمكن من خلاله الحفاظ على السلوك الأخلاقي والمساهمة في تحمل منظماتهم لمسؤوليتها الاجتماعية على الوجه السليم.¹

وقد أقر كلير وفيرل (Clair & Ferrel) مجموعة من الأهداف المحددة بخصوص هذا النوع من البرامج التدريبية، وتشمل:²

- توفير الأدوات الضرورية للموظفين لفهم عملية اتخاذ القرار الأخلاقي.
- إتاحة الفرصة للموظفين لتقييم الأولويات الأخلاقية.
- شرح الإجراءات التي تتخذها المنظمة عند انتهاك الموظفين للمعايير الأخلاقية.
- إتاحة الفرصة للموظفين للتعرف على البرامج الأخلاقية القائمة على المعايير الأخلاقية للمنظمة.
- رفع مستوى الحساسية لدى الموظفين فيما يتعلق برؤيتهم لقضايا أخلاقية محددة.
- دعم قدرة الموظفين على التعبير فيما يتعلق بالقضايا الأخلاقية.
- خلق مناخ عمل إيجابي قوي تحتل فيه نظم الدعم الأخلاقية مكانها الصحيح داخل المنظمة.

وعليه فإنشاء برامج تدريب فعالة تدعم المنظومة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة هو تحدي لأي منظمة لأنه يساهم في جعلها قادرة على:

- تجنب الإفلاس والغرامات والدعاوى القضائية والتهم الجنائية.
- دعم المبيعات والحفاظ على سمعة العلامة التجارية.
- دعم ولاء الموظفين والتزامهم.
- تجنب اللوائح الحكومية التوجيهية.
- تجنب الخسارة.
- الحد من الحساسية تجاه ضغط النشاط.
- الوصول إلى الحد الأكبر من رأس المال.

¹ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 350، بتصرف.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 344- 345.



كما أن من فوائد البرامج التدريبية الداعمة للأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، أنها: ¹

- تجعل المنظمة تركز على أخلاقيات العمل التي تحسن من المجتمع بصفة عامة.
- تسمح للمنظمة بالحفاظ على المسار الأخلاقي بغض النظر عن الظروف الاقتصادية.
- تنمي الرؤية القوية لدى الموظفين.
- تساعد على التأكد من أن المنظمة تقوم بأنشطة قانونية فعالة.
- تساعد على تكامل القيم الأخلاقية بالنسبة لقرارات الإدارة اليومية.
- ترسخ صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة.
- تجعل الالتزام الأخلاقي الرسمي شيئاً صحيحاً يتم أداءه.
- بالإضافة إلى أنها تضمن أن الموظفين على علم بالمعايير الأخلاقية بالمنظمة وتدعم مفهوم السلوك الأخلاقي لدى الموظفين كما تحفز الموظفين على إتباع ميثاق أخلاق المنظمة.

¹ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص349.



المبحث الثاني: استراتيجيات تبني قادة المنظمات للمبادرات المجتمعية

يواجه القادة وأصحاب القرار في المنظمة صعوبة في تحديد الآلية الأفضل لاختيار قضية ما لتكون محوراً لمبادرة مجتمعية ما، أو اختيار مبادرة لدعم ومساندة قضية دون غيرها، وبناء عليه يجب على القادة الإداريين وأصحاب القرار بالمنظمة الإجابة على عدة أسئلة أساسية لتحسين الأداء الاجتماعي لمنظماتهم باتجاهها نحو المسؤولية الاجتماعية من خلال تبنيها مبادرة اجتماعية ما، من بينها:

- كيف يدعم ذلك أهداف المنظمة الاستراتيجية؟
 - إلى أي مدى تمثل هذه القضية مشكلة اجتماعية أو بيئية؟
 - ماذا سيكون رأي أصحاب المصالح حيال المُضي قُدماً في هذه المبادرة الاجتماعية أو تلك؟
 - هل هذه القضية يمكن أن يتحمس لها موظفو المنظمة؟
 - هل سيشجع قيام المنظمة بتبني تلك المبادرة الآخرين المهتمين بها على التواصل مع المنظمة طلباً للتمويل؟
 - كيف للقادة الإداريين وأصحاب القرار بالمنظمة أن يعرفوا أن هذه القضية قضية الساعة؟
- هاته الأسئلة التي طرحها كل من فيليب كوتلر ونانسي لي من أجل توجيه قادة المنظمات وأصحاب القرار على اختيار أفضل آلية متوفرة للمنظمة لتحسين أدائها الاجتماعي بتبنيها اتجاه المسؤولية الاجتماعية،¹ وسنحاول الإجابة عنها بتصور مقترح ينقسم محتواه على المطالب الأربعة فيما يلي.

المطلب الأول: مراحل تبني المبادرات والبرامج المجتمعية

لقد أوضح فيليب كوتلر ونانسي لي في كتابهما "المسؤولية المجتمعية للشركات" (2005) عدداً من أفضل الممارسات لتبني مبادرات في المسؤولية الاجتماعية قاما بها بعد إجراء مجموعة من المقابلات مع 35 مديراً يعملون في المنظمات الأمريكية العملاقة مثل مايكروسوفت وجونسون آند جونسون وIBM، لإلقاء الضوء على أفضل الطرق والوسائل التي تمكن المنظمات من تعظيم مساهماتها المنظرية في القضايا الاجتماعية وقياس تأثيرها،² ومن تلك الممارسات الموجهة لقادة المنظمات والتي تشكل في مجموعها آلية متكاملة لهم، ما يلي:³

أولاً: اختيار مشكلة مجتمعية بهدف تخفيضها

- 1- اختر عدداً قليلاً فقط من القضايا المجتمعية لدعمها.
- 2- اختر القضايا محل اهتمام في المجتمعات التي تزاوّل بها أعمالك.
- 3- اختر القضايا المتوافقة مع رسالة المنظمة وقيمتها ومنتجاتها وخدماتها.

¹ صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 173-174.

² نفس المرجع السابق، ص 175.

³ نفس المرجع السابق، ص 175-177.

4- اختر قضايا تتمتع بإمكانية دعم الأهداف المتصلة بالأعمال التجارية: التسويق، العلاقات مع الموردين، زيادة الانتاجية وخفض التكاليف.

5- اختر القضايا محل اهتمام الأطراف الرئيسية صاحبة المصلحة: الموظفون، الأسواق، المستهدفة، العملاء، المستثمرون.

6- اختر القضايا التي يمكن دعمها على المدى الطويل.

ثانياً: الممارسات الأفضل لاختيار مبادرة مجتمعية لدعم قضية

1- اختر المبادرات الأكثر ارتباطاً بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2- اختر مبادرات تلبي حاجات ذات أولوية بالنسبة لاحتياجات البيئة والمجتمع.

3- اختر عدة مبادرات تخدم ذات الموضوع، وحاول إضافة الجوانب التي لا يتم التطرق لمعالجتها عادة.

4- اختر مبادرات تمثل منفعة قصوى لأصحاب المصالح.

5- اختر مبادرات ترتبط بطبيعة خبرتك لتسهيل تفعيلها بكفاءة وفاعلية.

ثالثاً: الممارسات الأفضل لتصميم برامج المبادرات المجتمعية

1- شكل فرقاً داخلية للعمل من مختلفه الأقسام والادارات في المنظمة لإثراء عملية وضع الخطط.

2- إشراك كافة أصحاب المصلحة في وضع الخطط.

3- حدد أهدافاً واضحة قابلة للتحقيق والقياس سواءاً بالنسبة للمنظمة، أو مدى تأثير تحقيق هذه الأهداف على المواضيع المختارة بحد ذاتها.

4- ضع خطة للتواصل الداخلي والخارجي.

5- احصل على دعم وموافقة الادارة العليا لغايات تفعيل هذه المبادرات.

رابعاً: الممارسات الأفضل لتقييم الجهود

1- حدد الغرض من التقييم.

2- قم بقياس مخرجات الموارد وأعد تقارير عنها.

3- قم بقياس وإعداد تقارير عن النتائج بالنسبة للمنظمة بناءً على أهداف المبادرة.

4- قم بقياس وإعداد تقارير عن النتائج بالنسبة للقضية بناءً على أهداف المبادرة.

5- راقب حالة القضايا المجتمعية التي تدعمها المبادرات.

6- خصص موارد كافية للقياس وإعداد التقارير.

ومن خلال هاته الخطوات ستوضح للقادة الإداريين خارطة طريق تبني المسؤولية الاجتماعية

بالآليات والأدوات المناسبة والتي تتوافق وهوية منظماتهم الثقافية وطبيعة نشاطها ونمط أدائها.



المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي

تستطيع المنظمة أن تزيد من إمكانياتها وفرص نجاحها في المجتمع وذلك من خلال الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي وتبني مطالب مختلف فئات المجتمع ذات التأثير المستمر، كما يمكن عرض هذا الدور الاجتماعي للحوار والمناقشة وإبداء الرأي من قبل الأطراف المستفيدة في المجتمع. كما أنه ليس من الضروري أن تكون المبالغ التي تساهم بها المنظمة هائلة وتتجاوز حدودها ولكن تكفيها المشاركة، التوعية والمبادرة في جعل دورها مقبولا وممثلا بجهود تتسم بطابع الاستمرارية؛¹ وفيما يلي الخيارات الاستراتيجية التي تضمن ذلك للمنظمة.

الفرع الأول: المفهوم الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية

أولا وقبل أي شيء لا بد من التزام الإدارة العليا وتكريس جهد لهذا الاتجاه الاجتماعي، لأنه بدون هذا الالتزام لا يمكن أن يكتب النجاح لمثل هذا الاتجاه، ومن الضروري أن يمثل هذه الاتجاه برنامج عملي يقدمه واحد أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا؛ والشكل الموالي يوضح لنا في صورة عامة الخطوات القادمة:

¹ - مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر - دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، منشورة، 2014، ص 82.

الشكل رقم (24): المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية



المصدر: مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر -دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، مرجع سابق، ص 85.

وحتى تتمكن المنظمة من تطبيق وتطوير مثل هذه البرامج سنوضح فيما يلي كيفية القيام بهذه

الخطوات:¹

أولاً: المسح والتهيؤ

- مسح الحاجات.

¹- مسان كرومية، مرجع سابق، ص 82-84.



- دراسة المنطقة والفئات المستفيدة منها.
- تحديد الأولويات للأنشطة الاجتماعية.
- اختيار حزمة أنشطة مرشحة للدخول ضمن البرنامج الاجتماعي والبيئي.
- تقدير الأموال اللازمة للإنفاق على هذه الأنشطة.

ثانياً: ولادة البرنامج والتخطيط

- الإعلان عن الموافقة على البرنامج والأنشطة الواردة فيه.
- فحص آليات التمويل المناسبة والتأكد من توفيرها قرارها؛ إن الأنشطة الاجتماعية والبيئية تتطلب تكاليف عالية وبالتالي فإنها تحتاج إلى تمويل مناسب قد يتوفر من إحدى المصادر التالية:
 - عن طريق الزبائن، من خلال إضافة زيادة مناسبة على أسعار السلع والخدمات التي تقدمها؛ وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة أخذ الجانب الأخلاقي في قرارات من هذا النوع، حيث أن تدفع زيادة قليلة جدا لسعر المنتج والذي يذهب إلى تمويل عمليات إنسانية واجتماعية وبيئية.
 - عن طريق تحمل المنظمة كامل النفقات، في حالة وجود منافسة في الأسواق لا تسمح لها برفع السعر، وهنا تعتبر نفقات البرنامج تكلفة اجتماعية تتحملها لكونها تعطي مردود اجتماعي ايجابي لها.

- تتحمل الحكومة كل أو جزء من نفقات البرنامج عن طريق الإعفاءات الضريبية أو تقديم معونات مالية وحوافز أخرى من أجل تشجيع المنظمات على القيام بالأدوار الاجتماعية.
- وضع هيكل مناسب للبرنامج وتعيين مسئول ومساعدين.
- إعلان رسالة البرنامج أي صياغة رسالة واضحة تعكس اهتمام الإدارة بالشؤون الاجتماعية والبيئية بحيث تصبح دليلاً للعاملين في مختلف المستويات الإدارية.
- وضع خطة واضحة تتضمن أهداف البرنامج والأنشطة الواردة فيه، فمن الضروري رسم سياسة واضحة وتحديد أهداف معلنة ممكنة التحقيق ويتوفر فيها قدر الإمكان قابلية القياس الكمي، وهنا يمكن الاستعانة بمستشارين خارجيين أو جمعيات حماية البيئة...
- إقرار البرنامج بأنشطته وخطة وإجراءات العمل فيه بشكل كامل.

ثالثاً: تشغيل البرنامج والتدقيق الأولي

- البدء بتنفيذ البرنامج، كما يتوجب تعيين مدير مسؤول عن متابعة تنفيذ الخطة وتقييمها من ناحية العائد الاجتماعي المحقق وقد يكون لهذا المدير مساعدون وهذا أمر مرتبط بحجم المنظمة وطبيعة خطتها.
- تنفيذ الآليات الخاصة بالحد من التلوث.
- تنفيذ آليات خاصة بالمساعدات الاجتماعية.
- تنفيذ آليات مساعدة العاملين.
- حملات توعية مكثفة بأهمية الأنشطة الاجتماعية الواردة في البرنامج.
- إجراء عملية التدقيق الأول وفحص المؤشرات ومقارنتها بالمعايير المحددة إقليمياً ودولياً.



- مراقبة الإدارة لتنفيذ البرنامج واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

رابعاً: النضوج والرقابة والتدقيق الاجتماعي

- تركيز البرنامج على الأنشطة ذات المردود الايجابي الأكبر الذي اتضح تأثيره على المجتمع.
- التحقق من فاعلية آليات المتابعة ومدى دقة قياسها للنتائج.
- التركيز على الحساب الكمي للعائد الاجتماعي وعرض التقارير الخاصة بالأداء الاجتماعي وإيصالها إلى مختلف الأطراف المستفيدة.
- بناء موقع على شبكة الإنترنت.
- محاولة الارتباط مع جمعيات متخصصة بشؤون الأنشطة الاجتماعية التي تبنتها المنظمة.
- اعتبار الأداء الاجتماعي جزء مهم من الأداء الكلي للمنظمة.

خامساً: استدامة البرنامج واستمراريته

- السعي للدخول في ميادين اجتماعية أخرى أكثر طموحاً.
- الدعاية الواسعة للبرنامج وتعزيز مصادر التمويل.
- تعزيز العلاقات والشراكة مع مختلف الجمعيات البيئية والإنسانية والاجتماعية المحلية والدولية.
- وتلعب الموارد البشرية المؤهلة بدقة عالية دوراً أساسياً في نجاح البرنامج المقترح في المنظمة.



الفرع الثاني: أدوار المنظمات لتحقيق استراتيجية تبني المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أدوار المنظمات وخاصة الريادية منها في نشر وتحقيق استراتيجية فعالة لتبني المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي:¹

1. **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا. ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي. ويلتزم عدد من المنظمات متعددة الجنسيات بالتبرع بنسبة 1% من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية. ويمكن للمنظمات متعددة الجنسيات إنشاء منظمات بمبالغ وقيمة كبيرة وتقديم منح للمنظمات الدولية غير الهادفة للربح والعاملة في الدول النامية.
2. **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالبًا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع عمالها، تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات. وتستطيع المنظمات الريادية أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها. ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة ومواثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع كذلك مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.
3. **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الريادية الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يساعدها في تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح ومبادئ المسؤولية الاجتماعية. أما على الصعيد الخارجي فان كثيرا من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بأنشطة المسؤولية الاجتماعية وغيرها من المبادرات.

¹ - إيثار عبد الهادي الفيحان، كلثوم ألبز، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص ص 10-11.



❖ العوامل التي تؤدي إلى اختلاف أدوار تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

- تختلف أنماط التطبيق العملي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من دولة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر بل تختلف المنظمات فيما بينها في أنماط تطبيقها لمسئوليتها الاجتماعية، وقد أشار ماريو إلى مجموعة من العوامل تؤدي إلى الاختلاف في أنماط التطبيق العملي لمسؤولية المنظمات على النحو التالي:¹
- درجة وعي الجماهير بالتأثيرات السلبية الناتجة عن عمل المنظمات على البيئة والصحة العامة نتيجة اختلاف حجم المعلومات المتاحة لها في وسائل الاعلام عن تلك التأثيرات، وهو ما يؤثر على حجم الضغوط الخارجية التي تتعرض لها الإدارة في أي منظمة وتدفعها نحو الالتزام بتطبيق مفهوم المسؤولية.
 - اختلاف النظام الاقتصادي والسياسي والاجتماعي من دولة إلى أخرى، مما يؤدي إلى اختلاف نوعية الظروف السائدة في المجتمع، والمشاكل التي تتوقع الجماهير مساهمة المنظمات فيها.
 - اختلاف القوانين والتشريعات التي تنظم عمل المنظمات في المجالات الاجتماعية والبيئية من مجتمع إلى آخر.
 - التفاوت في وعي الإدارة العليا للمنظمات بأهمية تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية واتجاهات الإدارة ووجهة نظرها حول الأهمية النسبية للمجالات المختلفة لبرامج المنظمات الاجتماعية.
 - جهود المنظمات المنافسة في المجالات الاجتماعية تمثل قيودا تدفع إدارة المنظمة لمحاولة كسب ثقة الجماهير بكل السبل المتاحة لتدعيم اتجاهاته المحابية نحو المنظمة.

¹ - عبد الرزاق رحاطة، مرجع سابق، ص ص 165-166.

المطلب الثالث: الشراكة الاجتماعية للمنظمات

يؤكد روبرت برونزن على أهمية التعاون بين ثالث المنظمات، المجتمع، الأفراد (الجماهير) لتحقيق أهداف كل منهم على اعتبار أن المنظمات تعمل بمثابة النظم الاجتماعية التي تمزج بين العلم والتكنولوجيا والانسان كعامل بشري، مما يقتضي التعاون بين المنظمة والأفراد والبيئة الاجتماعية المحيطة بهم حيث يثمر هذا التعاون بين الأدوار المتشابهة والمعقدة في تحقيق حياة أفضل في المجتمع ويتضح هذا المفهوم في النموذج التالي:

جدول رقم (17): العلاقة بين المنظمات، المجتمع، الأفراد

الأفراد	المجتمع	المنظمة
إدراك العاملين لمسؤوليتهم تجاه المنظمة.	إدراك المجتمع لدوره في مساعدة المنظمة.	إدراك الإدارة لدور المنظمة في المجتمع.
إدراك العاملين لاحتياجاتهم الأساسية والاجتماعية من المنظمة.	إدراك المجتمع لدور المنظمات في حل مشاكله.	إدراك الإدارة لدور المنظمة في خدمة الأفراد الداخليين والخارجيين.
إدراك الأفراد خارج المنظمة لدورها في الاستجابة لاحتياجاتهم الاجتماعية.	إدراك المجتمع لمسؤوليات المنظمة تجاه الأفراد.	إدراك الإدارة للدور الذي تطلبه الجماهير والمجتمع من المنظمة.

المصدر: عبد الرزاق الرحالة، المسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص 146.

وفيما يلي سنستعرض هاته العلاقة من خلال طرحنا لكل من مفهوم الشراكة الاجتماعية للمنظمات، وآليات تطبيقها، إلى جانب أدوار الشراكة الاجتماعية لكن تحديداً بين المنظمات وبين الحكومة، وبينها وبين المجتمع المدني، وكذلك بين المجتمع المدني والحكومة.

الفرع الأول: مفهوم الشراكة المنظماتية (المؤسسية)

- ❖ لغة: جاء في "القاموس المحيط" أن الشراكة بمعنى قد اشتركا وتشاركا وشاركوا أحدهما الآخر وجمعها شراك في البيع والميراث. وجاء في "المعجم الوسيط" أن شراكة أي جعل لكل منهما نصيب فيه، فهو شريك، وأشركه في أمره بمعنى أدخله فيه، وشاركه بمعنى كان شريكه، ويقال فلان يشارك في علم كذا أي له نصيب منه، وشرك بينهم أي جعلهم شركاء، وتشاركا اشتركا، والشراكة بهذا المعنى تعنى عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك.¹
- ❖ اصطلاحاً: يعرف هوكسام (Huxham, 1996) الشراكة بأنها: "مشاركة الموارد بين طرفين أو أكثر لحل مشكلة أو إيجاد فرصة لا يمكن التعامل معها بشكل مفرد من قبل طرف واحد؛ حيث يؤكد هذا التعريف على أن الهدف من الشراكة هو التعامل مع المشكلات، إلا أنه لم يحدد ماهية هذه المشكلات إن كانت اجتماعية أم اقتصادية، وإن كانت تتعلق بالقطاع الخاص أم العام أم المجتمع، كما أن الموارد التي يفترض هذا التعريف تشاركها بين أطراف الشراكة لم توضح إن كانت موارد مادية أم بشرية أم خلاف ذلك، وفي هذا الصدد يرى بالوش و تايلور (Balloch & Taylor, 2001) أن هذه الموارد قد تكون أفكاراً أو معرفة أو موارد مالية.²
- في حين يعرفها دامرون (Dameron, 2003) بشكل عام بأنها: "نسق يوصف مبدئياً بالمستقل، يتعلق بمجموعة من الأعوان مدفوعين إلى العمل معاً، إما بحثاً عن الانتماء لمجموعة أو الحصول على مهارات مختلفة، في إطار مشروع مشترك".³
- أما مفهوم الشراكة من المنظور الكلي أي الوطني أو حتى الدولي فيشمل عدة عناصر تحدد أبعاده، وتميزه عن غيره من أشكال التعاون، وأهم عناصره هي:⁴
- أنها عملية طوعية، فلا يمكن أن تفرض من جانب طرف معين على الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى.
 - المشاركة في تحمل الأعباء والمنافع، وهي في ذلك تستهدف أفضل استغلال ممكن لموارد الأطراف، وتقوم على مبدأ العدالة أي التوازن بين التكلفة والعائد بالنسبة لكل طرف، فلكل طرف لا بد من أن يحصل على عائد يتناسب مع ما يقدمه من موارد، وما يبذله من تكلفة.
 - المساواة أو التكافؤ والندية بين أطراف الشراكة، ويعني ذلك أن تشترك جميع الأطراف الداخلة في عملية الشراكة في وضع الأهداف، وهي إدارة عملية الشراكة وفي صنع القرارات، وفي توزيع

1 - منصور إبراهيم الدخيل، الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق، جامعة أم القرى، <https://old.uqu.edu.sa/page/ar/101908>، تاريخ الزيارة: 2015/05/22.

2 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 86.

3 - دارين بوزيدي، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية: دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 03.

4 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 21-22.

الأدوار، وتحمل النتائج ولعل هذا البعد هو أهم ما يميز مفهوم الشراكة عن مفهوم المشاركة، فالأخير لا يحمل بالضرورة مبدأ الندية والتكافؤ بين الأطراف المشاركين. وبالتالي فإن الشراكة بمفهومها الشامل تقوم على تحقيق مبدأ التوازن بين مصالح الجماعات المهنية في التنمية، والسماح لمختلف القطاعات الاستراتيجية في المشاركة في جني ثمار التنمية والنمو، في تحقيق التوافق في المجتمع، وإلى تحقيق تنمية مستدامة، فتضمين وإشراك مختلف الجماعات الاستراتيجية في المساهمة في تحقيق التنمية، والاستفادة من مخرجاتها وعوائدها، يعتبر أحد الوسائل التي يمكن من خلالها توجيه مختلف القوى والقطاعات داخل المجتمع، ويمكن زيادة هذا التضمين من خلال تأكيد إشراك كل من القطاعات/الجماعات المهمشة، والأطراف الاستراتيجية للتنمية.¹

وفيما يلي سنوضح أبرز أوجه هذه الشراكة بين الأطراف الأساسية الفاعلة في التنمية وهي: الدولة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني.

الفرع الثاني: آلية الشراكة المنظماتية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية

تتجسد آلية الشراكة المُفعّلة لدور المسؤولية الاجتماعية من خلال الأطراف أو الشركاء الثلاثة وهم: الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، كقوى داخل المجتمع، كل منها يلعب دوره ويقع على عاتقه المسؤولية تجاه المجتمع بكافة صوره وأشكاله فنجد هنا:²

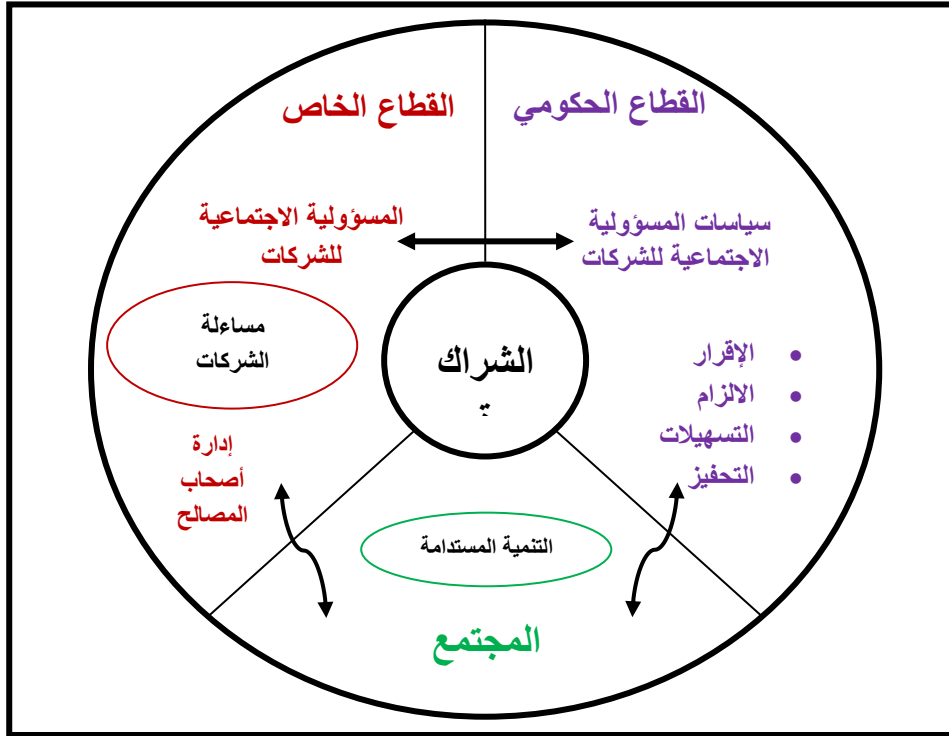
- **الدولة:** أي الأجهزة المعنية بشؤون السياسة والإدارة الهادفة إلى تحسين خدمة المواطن.
- **القطاع الخاص:** أي الشركات والمؤسسات التجارية والصناعية والمصرفية وغيرها التي تسهم في منظومة التنمية.
- **منظمات المجتمع المدني:** أي الاتحادات المهنية والجماعات الدينية والأندية الرياضية ومنظمات المرأة والشباب والنفذ العام التي تسهم في التنمية.

ويقدم عايد العصيمي نموذجاً مقترحاً لفهم العلاقات بين هاته الأطراف الثلاثة: الدولة، القطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني، ويمكن تصورها بشكل نظري ومن ثم الاستعانة بهذا النموذج من أجل صياغة دور فاعل للحكومات وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، كآلاتي:

¹ - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 21.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 18-19.

الشكل رقم (25): شراكة المسؤولية الاجتماعية



المصدر: عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 94.

يرتكز النموذج على مفهوم الشراكة كأساس محوري تلقت فيه جميع مصالح الأطراف ذات العلاقة (القطاع الخاص، القطاع الحكومي، المجتمع المدني)، وذلك لأن نجاح عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لا بد وأن يعتمد على حشد كافة إمكانيات المجتمع من طاقات وموارد وخبرات، ومن هنا فإن الشراكة سوف تساعد على إيجاد أرضية مناسبة لصنع تنظيمات مؤسساتية وتشريعات تعمل على تحقيق الأهداف التنموية بالمستويات المتوقعة؛ ويعول على الشراكة أن تلعب الدور التنسيقي لتوجيه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات نحو التنمية المستدامة، حيث إن الشراكة في مضمونها هي عمل تنسيقي مبني على الالتزام (بما يتجاوز صيغة التعاقد) بين القطاع العام وأي منظمة أخرى خارج القطاع، وبما أن الشراكة تتجاوز حدود التعاقد فإنها يتوقع أن تحقق مضامين أخرى مثل: الثقة، التعاون، التعلم؛ ولا يمكن تصور مبادرة القطاع الخاص بمسؤولياته تجاه المجتمع ما لم يحظ بالثقة من لدن القطاع العام والمجتمع على سواء، وهذا يتطلب تغيير النظرة التقليدية التي سادت نحو منظمات القطاع الخاص، والتي وصفت هذه المنظمات بالاحتكارية والسعي نحو تعظيم الأرباح دون الاهتمام بالاعتبارات البيئية أو الاجتماعية؛ كما أنه لا يمكن توقع استمرارية شراكة المسؤولية الاجتماعية دون التعاون الذي لا بد وأن يكون أساساً تعتمد عليه هذه الشراكة، فالقطاع الخاص لن يتمكن وحده من ممارسة مسؤوليته تجاه المجتمع دون أن يعاضده القطاع الحكومي ومنظمات المجتمع المدني من خلال تقديم التحفيز والتسهيلات والدعم المعنوي

والمادي في آن واحد، في المقابل لا بد للقطاع الخاص من مبادرات تعاونية بما يملك من موارد وخبرات يمكن من خلالها وبروح تعاونية أن يسخر ما يستطيع لصالح المجتمع كمسؤول مشارك في هذا المجتمع.¹ فعلى مستوى الشراكة المنظماتية تعتبر ترتيبات الشراكة والتضافر بين الشركاء والمحوريين للتنمية (الدولة/الحكومة، القطاع الخاص، المجتمع المدني)، من الموجهات الرئيسية والمعجلة للتنمية في البلاد التي حققت نجاحاً اقتصادياً (سريعة النمو)، وقد قام عدد من البلاد بتوسيع هذا المفهوم ليغطي المجالات التالية:

أولاً: الشراكة الاجتماعية بين الحكومة والقطاع الخاص

يبدو اهتمام الحكومات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات مبرراً من منطلق توجيه المسؤولية لتحقيق أهداف السياسة العامة لا سيما في التنمية المستدامة للمجتمع والبيئة، بل وأيضاً كما يؤكد هوفلر (Haufler, 2001) أن هذه المسؤولية قد تقود إلى تحقيق أهداف السياسات الخارجية من خلال الاندماج في الأطر والسياسات الدولية الموجهة نحو تنمية الانسان وحقوق الانسان والحماية البيئية.²

وفي هذا الصدد، يرى جيمس ويلسون بضرورة وجود قدر من التنسيق والتعاون الاختياري بين المنظمات والجهات الحكومية في مجالات المسؤولية وذلك لأن المنظمات في برامجها الاجتماعية تحتاج إلى تكامل ثلاث عناصر أساسية هي:³

1. نوافذ المعلومات الكاملة من الظروف السائدة في المجتمع والتي من خلالها تستطيع المشاريع أن تحدد المجالات التي ستساهم فيها مثل توافر المعلومات عن حجم التلوث البيئي في المناطق المختلفة، مدى كفاية الرعاية الصحية للعاملين، معلومات عن مستويات الأنشطة التعليمية والاقتصادية والثقافية سواء الحكومية أو الخاصة، المجالات التي تعاني من القصور وضعف الاعتمادات المخصصة لها وتتطلب مساهمة المنظمات.

2. وضع الخطط القصيرة الأجل لتحقيق الأهداف العاجلة والملحة على ضوء المعلومات المتاحة ووفقاً لإمكانيات المنظمة.

3. تحديد الاستثمارات الطويلة الأجل للمنظمة والتي سياستهم بها في مجالات لا يظهر تأثيرها إلا على المدى الطويل.

ولذلك فإن تدفق المعلومات بين المنظمات والجهات الحكومية في كلا الاتجاهين يصبح أمراً حيوياً، لرسم البرامج العامة، وتحديد دور كل من منظمة على حدى، والتنسيق بين جهود المنظمات المختلفة، وتوضيح وتفسير التشريعات المنظمة للمجالات المختلفة.

ويذهب آيرس وبرايثوايت (Ayres & Braithwaite, 1992) أنه فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وإنجاز أفضل نتائج لها يجب أن تترك في بادئ الأمر لإدارة القطاع الخاص ليضع لها الأنظمة والإجراءات وفق ما يراه، ولكن عندما لا يتصرف القطاع الخاص كما تتوقع منه الحكومة أو المجتمع للقيام

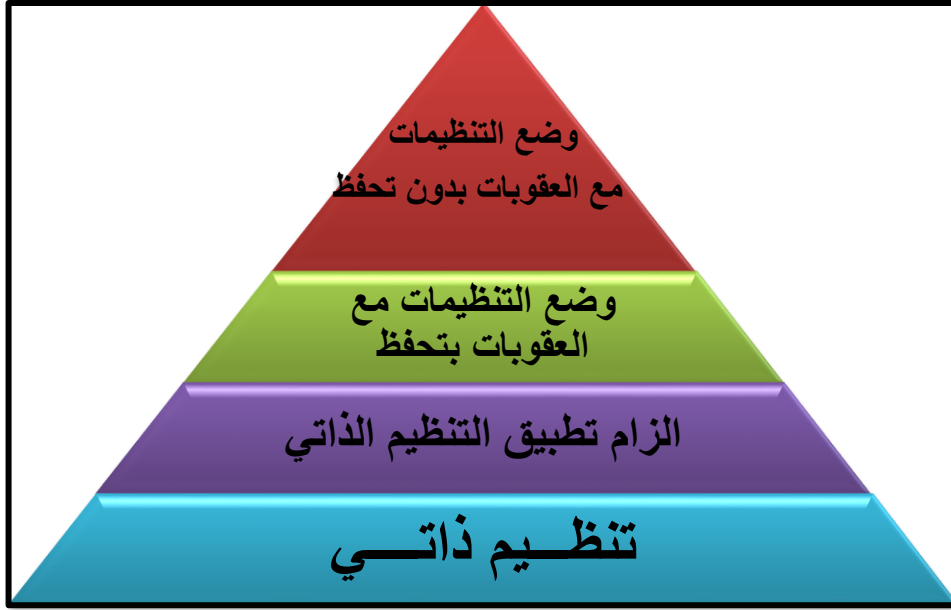
1 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص ص 95-96.

2 - نفس المرجع السابق، ص 75.

3 - عبد الرزاق الرحلة، مرجع سابق، ص ص 162-163.

بمسؤوليته الاجتماعية يجب هنا أن تتدخل الحكومة لإلزام القطاع الخاص بذلك، وعندما لا تستجيب هذه المنظمات لأداء المطلوب بعد الإلزام يكون دور الحكومة هنا تولي تشريعات المسؤولية الاجتماعية مع استخدام العقوبات ضد غير الملتزمين بها، لكن مع بعض التحفظ والحذر، ثم بعد ذلك وعندما لا يجدي ذلك تكون المرحلة الأخيرة هي استخدام العقوبات من قبل الحكومة بدون تحفظ أو حذر، ويوضح الشكل استراتيجيات وأصل أنظمة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من قبل الحكومة.¹

الشكل رقم (26): استراتيجيات الحكومة تجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات



المصدر: عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص76.

إلا أن غنينغهام و غرابوسكي (Gunningham & Grabosky, 1998) أضافا إلى الفكرة السابقة ما سميها "الإجراء الذكي" (Smart Regulation) ليشمل التدرج في الإلزام بوضع الأنظمة، بالإضافة إلى شمول القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، لتصبح سياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أكثر ديناميكية، وذات بدائل ممكنة، وتحقق بعض الإبداع والنتائج المرضية؛ ويرى الباحثان أن هناك خمسة مبادئ تحققها فكرة "الإجراء الذكي" وهي:

- توسيع نطاق السياسات المرغوبة وتزويدها بأدوات إضافية لتحقيقها.
- تطبيق التدخل بالحد الأدنى من قبل الحكومة.
- ديناميكية تصاعدية ذات هرمية للمدى الضروري لإنجاز أهداف السياسات العامة.
- تمكين الأطراف المشاركة بشكل فعال.

¹ - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص ص 75-76.

- توسيع الفرصة لتحقيق نتيجة (يكسب-يكسب).¹

وهذا التعاون بين المنظمات والجهات الحكومية لتنسيق جهودها في خدمة المجتمع يأخذ عدة أشكال هي:²

- تحدد الجهات الحكومية للمنظمات المجالات المطلوب مساعدتها فيها.
- ترك الحرية كاملة للمنظمات في اختيار مجالات المساهمة وحجمها المادي وفقاً لإمكانياتها وما يعود عليها بالنفع.
- مشاركة المنظمات في تنفيذ بعض برامج الحكومة لخدمة البيئة والمجتمع أو أن يقتصر دور المنظمة على تقديم التمويل المالي فقط.
- تحديد الحكومة نسبة ضريبية على الدخل تلتزم بها كل المنظمات تخصص للمجالات البيئية والاجتماعية.
- تقدم الحكومة بعض أنواع الحوافز للمنظمات التي تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية مثل خفض نسبة الضريبة على الدخل، في نفس الوقت الذي تفرض فيه عقوبات على المنظمات التي لا تلتزم بالتشريعات الحكومية وتقوم ببعض الأنشطة الضارة بالمجتمع والبيئة.

ثانياً: الشراكة الاجتماعية بين الحكومة والمجتمع المدني

إن الأصل في العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني، أنها علاقة تكامل واعتماد متبادل وتوزيع أدوار، وليست علاقة تناقض أو خصومة، فالمجتمع المدني ما هو إلا تجليات الدولة الحديثة التي توفر شروط قيامه عن طريق تقنين نظام للحقوق ينظم الممارسات من كافة الأطراف والجماعات داخل المجتمع، كما أن المجتمع يعتمد على الدولة في القيام بوظائفها الأساسية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية، من خلال ما تضعه من تنظيمات فالدولة والمجتمع المدني متلازمان، لا دولة من دون مجتمع ولا مجتمع من دون دولة، بل إن المجتمع المدني هو يد قوة الدولة ومن أجل موازنة قوتها.

ومن خلال توزيع الأدوار في إطار الشراكة بين الحكومة والمجتمع المدني، فإن الخطط التنموية التي تسعى إليها الدولة ككل قد تكون إحدى الوسائل الفعالة لنجاح العديد من المشروعات والبرامج التي يمكن أن تطبق وتحقق الكثير من أهدافها سواء على المدى القريب والبعيد، وضمان استغلال الموارد المالية والفنية أفضل استغلال لصالح المجتمع.³

وفي ضوء ذلك على الدولة مراعات بعض المحفزات الاجتماعية لتفعيل شراكتها مع المجتمع المدني، مثل:⁴

- **الانتماء:** يوجد الانتماء عندما تتصف الحياة الاجتماعية بقوة الروابط وسيادة الشعور الجمعي والمشاركة الوجدانية، وتحقيق الانتماء والاندماج والمساهمة في الحياة الاجتماعية والسياسية

1 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 77.

2 - عبد الرزاق الرحلة، مرجع سابق، ص ص 163-164.

3 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 20.

4 - نفس المرجع السابق، ص ص 94-95.

للمجتمع، وقد حدد كارت رايت وزندر (Cart Wright & Zandar) بعض العناصر لتحقيق

الانتماء للمجتمع المحلي من خلال التماسك ممثلة فيما يلي:

- انتشار الصداقة بين أعضاء المجتمع.
 - تعاون الأعضاء لتحقيق هدف مشترك.
 - استخدام الأعضاء للغة الجماعة.
 - الرغبة في تحقيق المساعدة المتبادلة بين الأعضاء.
 - حرص أعضاء الجماعة على بعضهم.
 - قيام الجماعة بالواجبات والمسؤولية بكفاءة.
- **المشاركة:** يقصد بالمشاركة إسهام المواطنين طوعية في الجهود التنموية سواء بالرأي أو العمل أو بالتمويل في جهود التنمية؛ وتحقيق أهدافها، وتعمل الشراكة على تحقيق الانتماء وتزويد من ثقة المجتمع في نفسه والتعاون لمواجهة المشاكل وتحسين ظروف المعيشة والارتقاء بمستوى الخدمات.
 - **العلاقات الاجتماعية:** تطلق العلاقات الاجتماعية على مجموعة التفاعلات التي تتم بشكل مطرد ومستمر لسنين على نفس الوتيرة ونتج عنها العديد من أشكال السلوك، والتي قد تساعد أحيانا على تحقيق الأهداف المشتركة للمجتمع وإشباع حاجاته.

ثالثاً: الشراكة الاجتماعية بين القطاع الخاص والمجتمع المدني

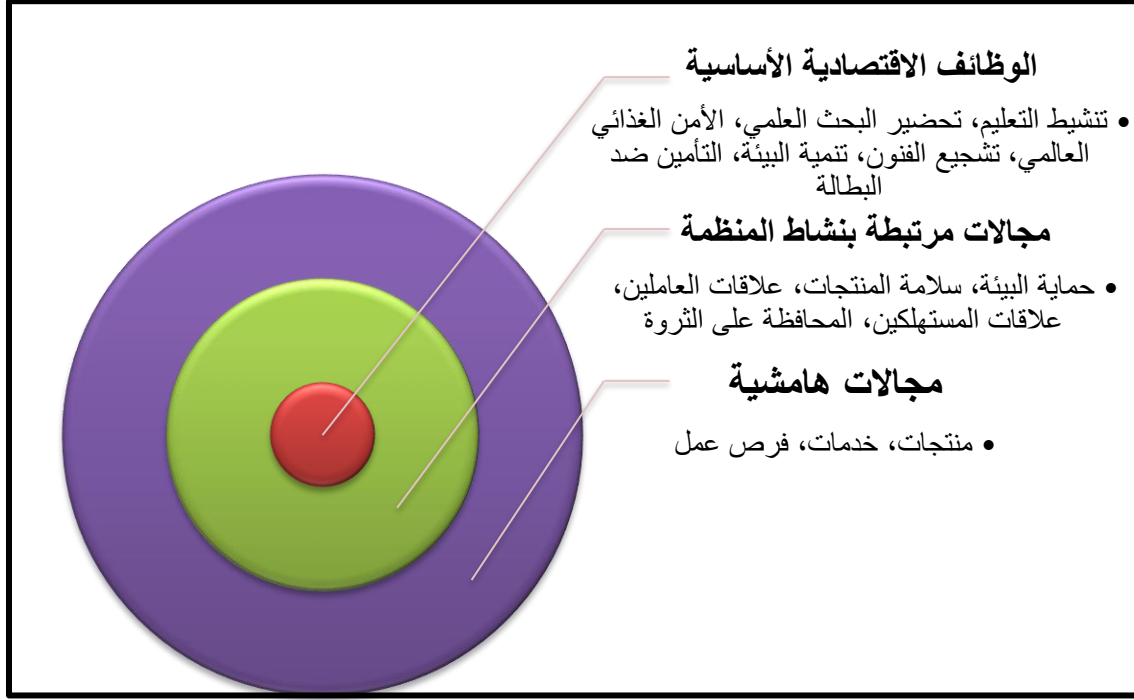
لقد أصبحت العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع محورا يتركز حوله النقاش، وتبرز مسؤولية الإدارة قبل المجتمع على أساس الحرية التي يمنحها المجتمع لمنظمات الأعمال لمزاولة أنشطتها؛ ويمكن توضيح أبعاد هذه العلاقة بما اصطلح عليه بـ "العقد الاجتماعي"¹، الذي يعطي المجتمع بموجبه حق تأسيس المنظمات المختلفة التي تعمل من أجل تحقيق أهداف مشروعة في مقابل ما تسهم به هذه المنظمات من خدمات للمجتمع، على أن بنود هذا التعاقد ليست ثابتة ولا جامدة، وإنما تتغير بتغير الظروف حيث من المتوقع تزايد الدور الذي تقوم به المنظمات في مجال الاستجابة لمسئوليتها الاجتماعية؛ ففي وقت ما كانت المسؤولية الاجتماعية تنحصر في قيام المنظمة بوظائفها الاقتصادية والتي تتلخص في توفير السلع والخدمات وفرص العمل لأفراد المجتمع؛ ومع أن هذه المجالات تمثل الجوانب الأولية للمسؤولية الاجتماعية، إلا أن التزامات منظمات الأعمال أصبحت تمتد في الوقت الحالي إلى مجالات أخرى مثل حماية البيئة والمحافظة على ثروة المجتمع وضمان سلامة استخدام المنتجات، والمحافظة على العلاقة الطيبة مع المستهلكين وتنمية العلاقات السليمة مع العاملين.²

1 - نظرية العقد الاجتماعي: تمت الإشارة إليها ضمن نظريات المسؤولية الاجتماعية في الفصل السابق، ص 180.

2 - عبد الهادي محمد قريظم، وآخرون، مدى استجابة رجال الإدارة لمسئوليتهم الاجتماعية: دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 144-145.

ويمكن أن تتسع دائرة المسؤولية الاجتماعية لتشمل تنشيط التعليم، وتنمية البيئة، والإسهام في التأمين ضد البطالة وتعزير البحث العلمي، والمعاونة في مجالات الأمن الغذائي العالمي وتشجيع الفنون، إلى غير ذلك من أوجه الإسهام، كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل رقم (27): مجالات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال



المصدر: عبد الهادي محمد قريطم، وآخرون، مدى استجابة رجال الإدارة لمسؤوليتهم الاجتماعية: دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية، مرجع سابق، ص 145.

وبوجه عام، فإن المنظمات غير الحكومية طالما مارست الصراع مع المنظمات لتوجه أنشطتها التجارية لصالح المجتمع والبيئة على حد سواء، بل إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية انتشر بفعل ضغوط المنظمات غير الحكومية لا سيما بعد أن تقاومت أضرار الشركات تجاه المجتمع من خلال السلوكيات والتصرفات التي تنتج عن طريق الخطأ أو في أحيان أخرى بشكل متعمد دون اعتبار لأخلاقيات الأعمال؛ أما ما تستهدفه المجتمعات أو تطمح إليه من نتائج للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات فهو تحقيق الاستدامة، وهنا مع علم أفراد المجتمع أن القطاع الخاص وحده لن يحقق تنمية مستدامة كاملة إلى أن العمل نحو أهداف هذه التنمية هو المأمول من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وذلك لأن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتنمية المستدامة هي علاقة وثيقة، فالأولى تتعامل مع "كيف" أي بمعنى كيف يمكن أن تتصرف المنظمات من أجل المساهمة في تحسين جودة نوعية الحياة للإنسان والبيئة، أما الثانية فتعبر عن "ماذا" أو ما العناصر التي يجب أن تحقق من أجل نجاح تحولات المجتمعات في الحاضر والمستقبل



- نحو حياة أفضل، إذا العلاقة ترابطية، ولأنها كذلك فإن المجتمع يعمل على ممارسة الضغوط على كلا القطاعين الحكومي والخاص لتحقيق التوقعات والطموحات من أجل تحقيق التنمية المستدامة.¹
- أما من حيث وسائل وأدوات تعزيز التكامل بين القطاع الخاص والمجتمع المدني، فيمكننا أن نذكر:²
1. إعداد دليل إرشادي لتعزيز التكامل بين الجهات الخيرية.
 2. تعزيز الإعلام الاجتماعي والخيري.
 3. استثمار قنوات التواصل الاجتماعي بأنواعها.
 4. إنشاء قناة تلفزيونية للعمل الخيري.
 5. إنتاج مسلسلات وأفلام وثائقية عن إنجازات العمل الخيري.
 6. بناء شراكات بناء مع المراكز البحثية والكراسي العلمية.
 7. إنشاء مراكز التفكير واستطلاع الرأي لدعم تطوير العمل الخيري.
 8. توظيف تقنية الأنفوجرافيك (info graphic) والرسوم التوضيحية في إبراز نتائج العمل الخيري.
 9. استخدام تطبيقات وبرامج تقنية لتقارير الإنجاز والتقارير الدورية لنتائج مؤشرات الأداء مثل برنامج (Dashboards).
 10. إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة لعمل المنظمات الخيرية.
 11. تنظيم حملات توعوية في مجالات عمل المنظمات الخيرية.
 12. بناء نظام تواصل دائم مع صناعات القرار (بطاقات معايدة، رسائل شكر... الخ) بريد دوري.
 13. تنظيم اجتماعات دورية.

1 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص ص 99-100.

2 - خالد بن سعود الحليبي، وسائل التكامل بين الجهات الخيرية، مرجع سابق، ص 16.



المطلب الرابع: المسؤولية التضامنية لمنظمات الأعمال كاتجاه للمسؤولية الاجتماعية

إن مفهوم المسؤولية التضامنية هي نقطة الارتكاز التي نهتم بها، في مجال المسؤولية الاجتماعية ونرى أنها محور بناء العلاقات والأدوار لكل من منظمات الأعمال والأطراف أصحاب المصالح في المجتمع؛ ومن أجل توفير مقومات تعميق المسؤولية الاجتماعية كمدخل يساهم في بناء وتفعيل أطر أخلاقية وقيمية للعمل في منظمات الأعمال المعاصر يقع على كل من المنظمات والمجتمع مسؤوليات محددة،¹ وعليه سنوضحها في الفرعين التاليين.

الفرع الأول: مهام ومسؤوليات منظمات الأعمال

من أجل توفير مقومات بناء وتفعيل إطار أخلاقي قيم في مجال الأعمال يقع على المنظمات مسؤوليات محددة هي:²

1. التوازن بين المصالح: يجب العمل على تحقيق التوازن بين المصالح وتجنب أسباب إحداه أو تعميق الصراع أو الخلاف أو التعارض بين الأطراف، ويتطلب ذلك توفير معلومات عن أطراف المجتمع وخصائصها وتوقعاتها وبناء آليات مرنة للتعامل معها.
2. المشاركة بين الأطراف: أهمية المبادرة بالمشاركة في تحديد وتوصيف متطلبات المجتمع لتحقيق التنمية من خلال التعرف على القدرات الحقيقية لإمكانيات وموارد المجتمع، والتحديد الدقيق لمجالات ومتطلبات مساهماتها في عملية التنمية وفق منظومة منافع متبادلة بين المنظمات والمجتمع.
3. المساهمات الاجتماعية والمجتمعية: لا بد من تخطيط وجدولة مساهمات منظمات الأعمال في متطلبات المسؤولية الاجتماعية، موضحة مجالات المساهمة وأحجامها وتوقيتها، واتخاذ إجراءات التنسيق مع الأطراف ذوي العلاقة لتوفير متطلبات تحقيق جدوى وتفعيل تلك المساهمات.
4. بناء ثقافة داعمة: من الأهمية تنمية ثقافة "منفعة مقابل منفعة" في مجالات المسؤولية الاجتماعية بدلاً من ثقافة "تضحية مقابل منفعة" بمعنى تصحيح مفهوم أن المسؤولية الاجتماعية هي تضحية من المنظمات لتحقيق منفعة للمجتمع، وإنما هي تنمية منافع مشتركة، ويتطلب ذلك التعاون والتنسيق بين الطرفين لتحديد مجالات الانتفاع المشترك للإنفاق عليها وتوزيع المهام المرتبطة بها.
5. نظم الجودة: ضرورة تصميم نظم الجودة بما تشتمل عليه من مجالات وأسس ومعايير تحقيق الجودة، على أن يتضمن ذلك قبول المجتمع وثقته في سياسات وتوجهات المنظمة، وبما يؤكد حرص المنظمة على تحقيق التوازن والانسجام البيئي مع المجتمع، ويقلل من احتمالات التجاوز أو الأخطاء التي يمكن أن تخلق التحفظ أو العداء البيئي تجاه المنظمة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 84-85.

² - نفس المرجع السابق، ص 85-87.

6. التفكير الاستراتيجي: من الأهمية بناء وتنمية التفكير الاستراتيجي لدى الموظفين في منظمات الأعمال بما يؤهلهم لتطبيق الادارة الاستراتيجية ولتحقيق التوازن بين الأهداف في كل من المدى القصير والمتوسط والبعيد، وتقويم التوجه التقليدي بالمبالغة في توسيع نطاق المصالح والمنافع القريبة في المدى القصير، والذي عادة ما يصطدم بمتطلبات التنمية والمسؤولية الاجتماعية.
7. ارتباط المصالح: من المهم أن يتم بناء سياسات المنظمة تأسيساً على الارتباط العضوي والعلاقة الارتباطية الموجبة بين مصالح المنظمة ومصالح المجتمع، تنمو بنموها، وتتراجع بتراجعها.
8. المفهوم الاستثماري: من الضروري أن يتم التعامل مع المسؤولية الاجتماعية على اعتبار أنها أهم مجالات الاستثمار وبناء الصورة الذهنية والمكانة المتميزة لدى المجتمع عن المنظمة وأنشطتها وقراراتها وممارساتها.

الفرع الثاني: مهام ومسؤوليات المجتمع (أنظمة، قيادات، جمهور)

- من أجل توفير مقومات بناء وتفعيل أطر أخلاقية وقيمة للعمل في منظمات الأعمال المعاصرة، يقع على المجتمع بكل أطرافه مهام مسؤوليات محددة أهمها ما يلي:¹
1. تحقيق التوافق والانسجام بين مصالح الأطراف المتعددة: وعلاج حالات الصراع أو التنازع أو التعارض بينهما، ويتطلب ذلك تطوير أنظمة العمل وما تتضمنه من إجراءات وعلاقات ومستندات، والتنسيق بين جهات الاختصاص، وتوحيد جهة الاعتماد، ووضوح الصلاحيات وتبسيط الإجراءات... الخ.
 2. توفر قدر ملائم من الشفافية: في تناول قضايا ومجالات التنمية ومتطلباتها والأعباء المرتبطة بها بصورة تؤكد لمنظمات الأعمال موضوعية وعدالة توزيع الأعباء، وتطمئن المنظمات بسلوك الرشد والوعي في استخدام الامكانيات والموارد وفق خطط معلنة متكاملة تقلل احتمالات الشك أو عدم الثقة، ومن ثم تنمي الاستعداد والرغبة لدى منظمات الأعمال للمساهمة في متطلبات التنمية الاجتماعية.
 3. تنمية الادراكات الايجابية لدى منظمات الأعمال: وذلك بشأن خطط وبرامج التنمية ودور الدولة في تهيئة مناخ عمل داعم لمنظمات الأعمال، وتأكيد وتواصل الانفاق العام الذي يوفر مقومات الاستقرار والنمو لمنظمات الأعمال بما يدفع هذه المنظمات للتواصل مع المجتمع والحكومة واستمرار مساهماتها في متطلبات المسؤولية الاجتماعية.
 4. بناء نظام معلومات متكامل: يتضمن حالات التجاوزات والتصرفات التي تضر بالمسؤولية الاجتماعية، وتزويد منظمات الأعمال بها وبنائجها، والتعاون معها في توفير متطلبات عدم تكرارها بما ينمي منطقة المنافع المشتركة.

1- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 87-88.



5. تنمية مجالات ومناطق الشفافية والمشاركة في رسم السياسات وإعداد الأنظمة وفي صياغة القرارات ذات التأثير المباشر القوي على قدرات ومستقبل منظمات الأعمال، بما يعمق تأييد هذه المنظمات لتلك السياسات والأنظمة والقرارات والتعاون الصادق لتفعيلها بما يدعم المنافع المشتركة.
6. مراعاة مستوى التقنية في منظمات الأعمال وحجم طبيعة الانفاق الاستثماري في أنشطتها والعمر الافتراضي لها وفرص الاسترداد لهذا الانفاق، بما يحقق عدالة وموضوعية مساهمات منظمات الأعمال في المسؤولية الاجتماعية.
7. التواصل في تبادل المعلومات مع منظمات الأعمال، والوضوح في مناقشة الانجازات وتقويمها وفي تصحيح الأخطاء وتطوير المسارات، والحرص على إزالة حالات الغموض أو مناطق عدم وضوح الرؤى التي تقلل الثقة بين الطرفين.
8. معالجة الحساسية تجاه نمو منظمات الأعمال والتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية، على اعتبار أنها مجالات لتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات على قدر مساهمتها في مهام ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية.
9. تأكيد الحياد والموضوعية للقائمين على الشرعية الحقيقية: في حالات الاختلاف أو النزاع، والتزام مؤسسات المجتمع والجهاز الحكومي بعدم توسيع صلاحياتها أو فرض سطوتها في مواقف وحالات النزاع مع منظمات الأعمال، بما يرفع مستوى الأمان لديها.
10. تعميق الجدية في ممارسات وحدات الجهاز الحكومي وتأكيد مسؤوليتها: وذلك بشأن الخطط والبرامج الأمنية لإنشاء وتطوير المرافق العامة والخدمات الأساسية في مجالات البنية التحتية لأهمية دورها في جذب منظمات الأعمال وتوفير مقومات استقرارها ونموها.



المطلب الخامس: آليات تبني قادة منظمات الأعمال لاتجاه المسؤولية الاجتماعية

أن تتبنى المنظمة مسؤوليتها الاجتماعية وتعترف بأهمية تحقيق المنفعة المتبادلة بينها وبين أطراف المصالح معها، يعني أن ينتهج القادة الإداريون سياسة إدارية دون أخرى تحقق مكاسب مقبولة للجميع، مما يترتب عليه وجود متطلبات تدعم السلوك القيادي في تحقيق أهداف هذا التوجه؛ وهو ما سيتم استعراضه في هذا المطلب بالإضافة إلى تبيان أهم الآليات التي قد يختارها القادة الإداريون لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم، كالتمكن التشاركي، التحسين التعاوني وكذا آلية التشبيك الاجتماعي للمنظمات.

الفرع الأول: متطلبات القيادة الإدارية لتبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن من أهم المتطلبات الواجب توفرها في القيادة الإدارية الداعمة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، هي تلك الركائز الأخلاقية التي تؤسس للمسؤولية الاجتماعية، وتمثل بشكل أساس في كيفية توفير أخلاقيات الأعمال للمنظمات الساعية نحو تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية لمجموعة من المكونات التي تشكل قاعدة في الانطلاق نحو تحقيق المنظمات لمصالح الكثير من الأطراف المرتبطة بها؛ وبرغم وجود مكونات متعددة ومتنوعة لأخلاقيات الأعمال، خاصة عندما يرتبط الأمر في التعامل مع الأطراف المختلفة، إلا أن المكونات اللاحقة تمثل المبادئ الأساسية التي تتكون منها أخلاقيات القادة الإداريين الداعمين لتبني منظماتهم لمسؤوليتها الاجتماعية، وسيتم توضيحها فيما يلي:¹

1. العدالة: يشير مفهوم العدالة إلى الاستقامة، والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز، خاصة فيما يتعلق بالاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثروات والمدخرات الوطنية، وتبين العدالة أن السلوك الصحيح هو الذي يكون عادلاً لاهتمامات ومصالح كل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة، والذي لا ينتهك أو ينتقص من حقوق الأفراد الآخرين، وتعتبر العدالة المبدأ الأول لجميع المنظمات الاجتماعية التي تسعى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية لكل الأطراف ذات العلاقة.

2. الأمانة: إن واحدة من أهم القضايا التي ينبغي أن تراعيها المنظمات في تعاملها مع موظفيها، وترتكز على ضرورة أن يتمتع العاملون بها هي الأمانة التي تعني طمأنينة النفس وزوال الخوف، فهي واحدة من الركائز الأساسية للأخلاق، كما أنها ضرورية ومهمة عندما تقصد المنظمة أن تكون مسؤولة أخلاقياً تجاه الأطراف المختلفة التي تتعامل معها، فالتحلي بالأمانة والالتزام بها يتم من خلال المحافظة على الوعود الصريحة والضمنية، وقول الحقيقة لكل الأطراف، وفي هذا اهتمام كبير بممارسة المسؤولية الاجتماعية، وتكمن أهمية الأمانة في كونها:

- تعتبر من الأخلاق الاجتماعية التي تدل على سمو الجميع، لأنها تعني الالتزام بالواجبات الاجتماعية وأدائها خير أداء.

¹ - ناصر جرادات، عزام أبز الحمام، مرجع سابق، ص 96-98.



- تعمل على زيادة تماسك المنظمة والعاملين فيها في جو يتسم بالأمانة والنزاهة.
- تتمثل كذلك في الأداء الوظيفي، بحيث لا تستغل الوظيفة من قبل الموظف لتحقيق مصالح خاصة له ولأقربائه وأصدقائه، فالاستغلال خيانة، والخيانة للوظيفة تكون بالاستفادة المالية من المنصب، وتضييع وقت الدوام الرسمي بالتأخير عن الدوام أو الانصراف مبكراً أو عدم تكريس الوقت في العمل المنتج.
- تعني حسن الانتفاع بالوقت، وحسن العمل، والاجتهاد فيه، وتأدية ما عليه من مسؤولية تجاه المجتمع.

3. السرية: تمثل السرية قدرة العاملين في المنظمات الاحتفاظ بما يشكل قضايا مهمة للمنظمة من جهة، وبما يعتبر قضايا خاصة لكل الأطراف المتعاملة معها من جهة أخرى، وتعني السرية حفاظ الموظف على سرية المعلومات التي يطلع عليها، بحكم موقعه الوظيفي، مما يزيد من ثقة رؤسائه به، كما تعني السرية أيضاً حق الأفراد في الحفاظ على خصوصيتهم، وحماية مظاهر حياتهم من النشر العام، واتخاذ القرارات الشخصية المستقلة والمتحررة من التأثير غير الشرعي، وتعتبر السرية في المنظمات من القضايا الأخلاقية المهمة، كونها تزيد من ثقة المتعاملين مع تلك المنظمات.

4. الشفافية: تشير الشفافية إلى المبدأ الذي يعنى بخلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة لكل المشاركين في السوق، وتقوم على أساس التدفق الحر للمعلومات، والتي تتيح لمن لهم مصلحة أن يطلعوا على المعلومات والعمليات المرتبطة بمصالحهم، وتوفر لهم المعلومات الكافية وتساعدهم في فهمها، أي أن الشفافية هي الوضوح والنقاء والصفاء، وهي ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة وواضحة لكيفية صنع القرار على الصعيد العام، ويمكن للمنظمات أن توفر رضا كبير لمختلف الأطراف المتعاملة معها عندما تسعى إلى اعتماد الشفافية كمبدأ للتعامل مع تلك الأطراف، الأمر الذي سيزيد القبول الاجتماعي لتلك المنظمة.

وفي هذا السياق، يشير أحد التقارير بمنظمة جنرال إلكتريك (General Electric) إلى أن قادة المنظمات التي تسعى لاستمرارية القيادة في بيئة الأعمال ذات المسؤولية الاجتماعية وكسب ثقة أطراف المصالح بقوة، يجب أن تأخذ المبادئ التالية في الحسبان:¹

- ترسيخ ثقافة تجعل الأداء هو نتيجة تعامل مجموعة مبادئ نزيهة وتطبيقها داخل المنظمة.
- وضع معايير أداء عالية.
- اعتبار الشكوى مبدأ أساسياً في العمل.
- بناء توقعات مقدمة من قبل مجلس إدارة قوي.
- أن تكون المنظمة منفتحة على البيئة تؤثر وتتأثر بما هو محيط بها.
- تنمية قيادات فعالة بأساليب تحفيز مناسبة.

¹ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 187.

- عدم التعامل مع مشكلات المنظمة بعيداً عن الأحداث التي تجري في العالم.
- اتخاذ إجراءات أخلاقية أبعد مما تتخيله الأطراف ذات العلاقة.
- تقديم أعمال خيرية بشكل تطوعي إلى المجتمع المحيط.

الفرع الثاني: تبني قادة المنظمات للتمكين التشاركي

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات وازدهر في التسعينات من القرن الماضي، وظهر في أدبيات الخدمة الاجتماعية عام 1990، ويرتبط التمكين بالقوة والسلطة والصلاحيات ورأس المال الفكري، كما يرتبط بالمسؤولية والسلطة والمشاركة في المعلومات والمعرفة وإمكانية الحصول عليها وفي سلطة اتخاذ القرارات، والمسؤولية الكاملة عن جودة ما يؤديه وما يقرّه، ويعني التمكين: "توسيع إدراك الناس وحرّيتهم لكي يتخذوا قراراتهم بأنفسهم، بما يعكس الحرية في اختيار وتنفيذ المهام المخططة والمتوقعة، ومن ثم يرتبط بالابتكار والمبادرة، وبذلك يمثل التمكين قناعة وخياراً استراتيجياً مستمراً".¹

وينشأ التمكين التشاركي من مبادرة تتبع من رحم المجتمع ذاته ومن تنتقل إلى المنظمات العامة، الخاصة أو غير الربحية، وفي هذا السياق يتصل التمكين بالقدرة على تحديد الأولويات وضبط الموارد اللازمة للمجتمع لتحقيق ذاته؛ حيث تشتمل استراتيجية التمكين التشاركي على نشاطين أساسيين هما:

1. تنظيم التعاون في المجتمع المحلي من خلال تحقيق هدف أو غاية تم تعريفها.
2. عملية تيسير مشاركة المنظمات الخارجية في دعم هذا الهدف.

من الممكن لنهج التمكين أن يحدث تغييرات في استراتيجيات تقديم الخدمات وتحسين البرامج على المستوى المحلي للمجتمع؛ وقد يخلق ملكية طويلة المدى للهدف أو الغاية، والعملية ونتائجها في المجتمع كما يؤدي إلى رفع مستوى قدرة المجتمع على تحقيق الأهداف الخاصة به.²

أما من أهم مبادئ التمكين التي تربط بين عدة عناصر تداخل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف التمكين للعديد من الفئات داخل المجتمع خاصة المحرومة منها فهي كما يلي:³

- **زيادة وتحسين الخدمات الأساسية:** يعد توصيل الخدمات الأساسية وتحسينها كالرعاية الصحية، التعليم، الماء، الطرق، والخدمات البنية الأساسية، يساعد في دعم الجهود للوصول إلى الفقراء للموارد، ومقابلة حاجات الفئات المحرومة والمهمشة في المجتمع كالفقراء وغيرهم.

1 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 27.

2 - مشروع (LEAD)، دليل بناء التحالفات والشبكات، مكتبة مبادرة الشراكة الشرق الأوسطية،

<http://maktabatmepi.org/ar/content/%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D9%83%D8%A7%D8%AA>

2013، تاريخ النشر: 2013، تاريخ الزيارة: 2015/04/18.

3 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 28-30.



- **تدعيم اللامركزية والحكم الذاتي:** ينعكس تدعيم اللامركزية والحكم الذاتي على تحسين إجراءات تقديم الخدمات وسرعة الحصول عليها لمقابلة الحاجات ومواجهة المشكلات، وصلاحيات الجماعات المحلية من الوصول للمعلومات وتفعيل المشاركة.
 - **المشاركة في التخطيط والإدارة:** يمكن أن يساعد للمشاركة -كحق من الحقوق في التخطيط وإدارة المنظمات- على تحسين الحكم الذاتي وإعطاء المواطنين ثقة أكبر في أداء الموظفين المحليين.
 - **المسؤولية:** يعد الوصول للمعلومات والحصول عليها شرطاً من شروط المسؤولية، وإعطاء الفرص للمواطن لمراقبة أداء الحكومة، كما أن المسؤولية أداة فعالة لتصحيح والمطالبة وتبني مطالب وحاجات المواطنين.
 - **العدالة والمساواة القانونية:** والتي ترتبط بحقوق المواطنة والحقوق والواجبات، مما يتطلب المساواة والعدالة في التشريع بين المواطنين جميعاً يتباين انتماءاتهم الفئوية أو الجنسية أو المهنية... الخ.
- فالتمكن في هذا السياق المجتمعي هو مفهوم يرتبط بالعديد من الأطر التي تصب في النهاية لمصلحة الفرد والجماعة والمجتمع، فهذه الأطر قد ترتبط بالفهم والوعي والمشاركة واتخاذ القرارات والمسؤولية، التي تعمل لبناء مجتمع يعتمد على معرفة وإدراك الحقوق والواجبات، وتحقيق الأهداف المجتمعية التي تعد مؤشراً هاماً للتنمية والرعاية الإنسانية التي يسعى من أجلها أي مجتمع نامي يسعى للنهوض بأفراده وجماعاته ومنظماتها في تحقيق تنمية مستدامة يستفيد منها كل الأطراف الحالية والمستقبلية، على أساس سليم مرتبط بالمنظومة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية... الخ.

ومن الأنشطة التي يمكن لقادة المنظمات تبنيها لتفعيل التمكين التشاركي، وفتح أبواب التغييرات والتحسينات وفقاً للظروف الناتجة عن احتياجات المجتمع المحلي ما يلي:¹

- **النقاش بشأن الاتجاه (الموقف)، المعتقدات، والقيم:** حيث تبدأ عملية التمكين بإظهار الاحترام إلى أفراد المجتمع المحلي وتقدير آرائهم. على سبيل المثال، يمكن أن تبدأ من خلال النقاشات مع الأشخاص ومدنوبي المجتمع بشأن موقفهم أو اتجاهاتهم، ومعتقداتهم، والقيم التي تحفزهم. من الممكن توجيه هذه النقاشات إلى فهم أهمية المجتمع ذاته بالنسبة لأفراده. إنها تعد الأشخاص للتشارك في آرائهم حول مشاكل المجتمع المحلي والبحث عن فرص التغيير. فالحوارات تبني الثقة المهمة لخلق رؤيا مشتركة.

- **المجالات ذات الأولوية أو المشاكل مع الفرص:** يمكن للنقاشات والاتجاهات أن تكشف عن المشاكل أو المجالات التي تستدعي التغيير. ويمكن حل المشاكل بالطريقة الفضلى إن هي ربطت مع فرص التغيير وامكانياته. في الغالب يعرض الأشخاص المشاكل بطريقة توفر القليل من الحلول أو قد تقضي حتى على الفرصة الموجودة لإيجاد الحل؛ لهذا السبب، من الأهمية بمكان توجيه النقاشات بطريقة تمكن من ربط المشاكل مع الفرص بهدف إيجاد الحل اللازم لها.

¹ - مشروع (LEAD)، دليل بناء التحالفات والشبكات، مرجع سابق، بتصرف.



- توضيح غاية المجتمع ورؤيا التشارك: بعد الاتفاق على الأولويات، يمكن للقادة إدخالها ضمن صيغة الرسالة. هذه الرسالة تعرف مقصد المبادرة وغايتها في المجتمع المحلي. على سبيل المثال، يمكن للقادة وأفراد المجتمع اتخاذ القرار يحددون فيه الأولوية القصوى لهم بزيادة وتحسين الرعاية الصحية للأطفال من العائلات ذات الدخل المنخفض.
- **البحث فيما عمله الآخرون:** في هذه المرحلة من تطور المبادرة، من المفيد جمع المعلومات (خلال الزيارات أو من خلال الاتصال الهاتفي) حول كيفية قيام المجتمعات أو الأحياء السكنية الأخرى بإنشاء وتنظيم مبادراتها التعاونية. المعرفة ذات النطاق الواسع من التجربة بالمبادرات الأخرى في المجالات الشبيهة أو في المجالات ذاتها تزيد من فرص النجاح لمبادرات المنظمة. من المستحسن تكوين فكرة عامة عن الأنشطة الشبيهة على المستويين الوطني والعالمي، إن أمكن ذلك.
- **زيادة قوة المجتمع:** ينبغي تعميم رسالة المبادرة على أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي. والهدف هنا هو الحصول على دعم واسع النطاق للأنشطة المشتركة، فدعم أفراد المجتمع المحلي يجعل متطلبات منظمات المجتمع المحلي أو ممثليه مشروعة في المفاوضات مع المنظمات.
- **تعريف الشركاء الاستراتيجيين:** تقوم اللجنة التوجيهية بشأن المنظمات العامة، الخاصة، وغير الربحية الواجب دعوتها وفقاً لرسالة محددة لدى المجتمع المحلي بهدف خلق مبادرة تشاركية. يجب على المجتمع المحلي إيجاد مثل هذه المنظمات التي تتوافق مع تنوع أفرادها.
- **عقد الاجتماع والموافقة الرسمية على المبادرة:** حالما تؤمن حيوية التعاون القطاعي وتؤكد، تتم دعوة جميع الشركاء إلى الموافقة رسمياً على اتفاقية تعاون من خلال تنفيذ رسالة المجتمع المحلي. في هذا الاجتماع، يحصل جميع الشركاء على ما يكفي من الوقت للتعريف على أنفسهم، ومناقشة حوافزهم الخاصة التي دعتهم إلى الانضمام إلى المبادرة، والتشارك في المسائل الأولية والتوقعات بالإضافة إلى التعليق على الموضوعات التي أثرت في النقاش.
- **التأكد من التشارك بالقوة (الصلاحية):** يوصى قادة الأعمال البدء بالمفاوضات بعدد صغير نسبياً من منظمات المجتمع المحلي مع عدد صغير من المنظمات من خارج المجتمع المدني. في البداية، هذه المجموعة الصغيرة يمكنها أن تنشئ لجنة تنفيذية للمبادرة يتم الاتفاق ضمنها على القواعد الأساسية، وبناء الثقة المتبادلة وتشكيل عمليات الإدارة الأولية. بعدها، يمكن لهذه اللجنة التنفيذية الاتفاق على أهداف التعاون ويمكنها إنشاء مجموعات العمل لتحقيق هذه الأهداف؛ مثل هذه العملية البطيئة تمكن من بناء ثقافة تعاون مشتركة في عملية صنع القرار ضمن المبادرة. ينبغي أن تضمن هذه الثقافة عدم

قياس قوة أو صلاحية صنع القرار بسلطة/كفاءة العضو بل من خلال نطاق "المشاركة" التي يمكن للعضو بها الوصول إليه. إذا تم التشارك بالقوة بدلاً من السيطرة، يمكن تغيير السلوك المراقب للأعضاء الذي كان في الأصل نابغاً من تسلسل الهرم الإداري لا من مبدأ التعاون. كلما كانت المنظمات الشريكة أكثر تقليدية وأكبر، ارتفعت أهمية بناء ثقافة التعاون.

- **التركيز على خاصية "التمكين" في المبادرة**، ينبغي أن يكون رئيس اللجنة التنفيذية أو نائبه ممثلاً لمنظمة المجتمع المحلي، وأيضاً، ينبغي أن يأتي عضوان على الأقل في اللجنة الاستراتيجية من منظمات المجتمع المحلي.

- **تقديم المساهمات والتغلب على الحواجز**: عندما تتفق منظمات المجتمع المحلي والشركاء من المنظمات على هيكلية إدارة وتنفيذ المبادرة، تبدأ بمناقشة المساهمات لكل عضو بهدف دعم رسالة المبادرة، وأيضاً الحواجز التي تقيد مساهمة أي عضو من الأعضاء. ضمن المبادرة، يتعزز فهم الحواجز أو المشاكل على أنها فرص لإيجاد حل مشترك. يؤدي هذا النهج إلى تقوية أخلاقيات التعاون ضمن المبادرة وأسلوب عملها. ويتبين منه أن جهود المبادرة لا تؤدي إلى تحسين قدرات المنظمة الفردية وحسب بل يمكنها أن تحل مشاكل محددة.

- **تشكيل الأهداف**: هناك نوعان أساسيان من الأهداف في نموذج التمكين التعاوني:

1/ أهداف محددة تعتمد على رسالة ومسائل ملموسة؛

2/ أهداف "شاملة" يمكن تطبيقها بشكل مستقل على الرسالة.

ويوضح المثال التالي تطبيق هذه الإمكانيات على المبادرة التي تتعامل مع رعاية الأطفال، ففي

إحدى الحالات، يمكن لأهداف المبادرة أن:

1. تنشئ مراكز مجتمعية لرعاية الأطفال؛

2. زيادة التكامل بين مختلف الخدمات المقدمة لرعاية الأطفال؛

3. تحسين مشاركة المجتمع المحلي في اقتراح الخدمات لرعاية الأطفال وتنفيذها.

- **ربط الأهداف بالمهام أو بخطط العمل**: من الضروري ربط أهداف المبادرة بمهام واضحة

واستراتيجيات لتحقيقها (إنها تدعى خطط العمل في نموذج التمكين التعاوني)، ففي هذا النموذج من

التمكين التعاوني، ترتبط جميع خطط العمل الخاصة بمجموعة العمل بمنظمة ضمن المبادرة. على

سبيل المثال، إذا كانت خطة العمل تنص على أنه يجب إنشاء وظيفة متحدث رسمي لتوفير المعلومات

للمجتمع وثقافته، عندها إما تعمل المنظمة المكلفة بالأمر على إنجاز النشاط بالاعتماد على الموارد



الخاصة بها أو حتى تتحمل مسؤولية إنجاز النشاط باستعمال مواردها الخاصة ومصادر المنظمات الأخرى.

- **تنفيذ الخطط وتوظيف الكادر اللازم:** بهدف زيادة مشاركة أفراد المجتمع وملكيتهم للمبادرة، تناقش خطط العمل الخاصة بالمبادرة بشكل مستمر سواء ضمن المنتديات العامة بالإضافة إلى مناقشتها مع أفراد المجتمع المحلي. مثل هذا النهج يمكن المنظمات من كسب دعم المجتمع المحلي لخطط العمل. ففي عمليات التمكين، لا تتفقد خطط العمل دون دعم المجتمع المحلي. لضمان التواصل الجيد، ينبغي أن تعرض جميع خطط العمل بالتأكيد المسارات الزمنية، ومعايير التقييم، وبيانات حول المتطلبات المالية.

- **تقويم عمل المبادرة ووظائفيتها:** لأسباب عديدة، من الصعوبة بمكان تقويم أي عملية معقدة مثل التعاون بين القطاعات. عندما تصمم عملية التعاون وتوضع لها أهداف واضحة وخطط عمل (قد يشمل هذا نتائج محددة وإطار زمني)، يمكن إنشاء خطة التقييم بسهولة. في نموذج التمكين التعاوني، تعتبر منظمات المجتمع المحلي بمثابة المقومين المهمين لأنها تقدم الرصد والمتابعة المنتظمين والعامين للعملية.

- **إنهاء عمل المبادرة دون فقد الطاقة المحلية:** ينبغي أن يتم إنهاء عمل المبادرة بطريقة قادرة على تأمين رفع سوية الاكتفاء الذاتي والثقة الذاتية للمجتمع المحلي. إن أمكن، يحاول هذا المجتمع الاحتفاظ بمجموعة من الموارد المالية، والبشرية، والفنية التي من الممكن الإبقاء عليها وإادمتها بعد انتهاء نشاط المبادرة. ومن المؤشرات التي تبين فيما إذا كانت المبادرة ناجحة في تمكين المجتمع المحلي يمكن أن تكون على سبيل المثال:

- تأمين دعم العمليات الدائم والوصول إلى الحزم المالية التنموية بشكل أفضل؛
- الكفاءة الفنية قد ارتفعت؛
- تم إنشاء أو تحسين صلات موثوقة بين المنظمات وأفراد المجتمع والخدمات الاجتماعية المرتبطة بهما؛
- اتخاذ عدد أكبر من أفراد المجتمع قرارات أفضل بشأن مستقبل مجتمعهم بفضل مبادرة المنظمة نحو مسؤوليتها الاجتماعية.



الفرع الثالث: تبني قادة المنظمات لتحسين التعاوني (التطوير التعاوني)

ينشأ التحسين (التطوير) التعاوني خارج المجتمع في المنظمات العامة، الخاصة أو غير الربحية؛ وفي العادة تحضر العملية وأهدافها إلى المجتمع من الخارج، ومشاركة المجتمع في العملية التي تصممها المنظمات الكبرى وتديرها تعتبر مهمة، لكنها تتخذ شكلاً مقولباً؛ فهذا النهج نحو التعاون قد يحدث تغييرات في الاستراتيجيات التي تشكل جزءاً من السياسة العامة، وتحسين الخدمات الاجتماعية وغيرها، التي تقدمها الإدارة العامة، لكنها لا تخلق ملكية طويلة المدى لعملية التغيير في المجتمع ولا تزيد من قدرة المجتمع على التأثير في حل مشكلة أو تحديد الأهداف الخاصة به.¹

أما من مبادئ التطوير (التحسين) التعاوني ضمن التعاون القطاعي، فيمكن أن نجد بشكل رئيسي عمليات تطوير تشبه النهج الذي تتبعه المنظمات الكبيرة في برامج المجتمع المحلي، وهو في العادة ينبثق عن المبادئ التالية:²

- المبادرون عبارة عن منظمات كبيرة ولها نفوذها - إنها تبدأ العملية بتعريف المشكلة أو حصرها ومن ثم تحليلها.
- على الرغم من أن ذلك يكون على نطاق محدود، إلا أن إدارة العملية والتعاطي معها تكون بقيادة منظمات يختارها مندوبو المجتمع المحلي وتدخل إلى العملية وفقاً لمقترحاتهم وتوصياتهم.
- المجموعات ضمن المبادرة التشاركية، وتكون في الغالب منفصلة عن بعضها البعض بشكل متعمد بحيث يتخذ القرار بشأن المبادرة من قبل أولئك الذين يعتبرون "قادة المجتمع" بينما يكلف أولئك الذين يقدمون الخدمات أو يستفيدون منها بالتنفيذ.
- يُسأل موظفو المنظمات أمام مدرائهم حتى وإن كانوا يجمعون مقترحات الأشخاص وآرائهم من المجتمع المحلي، إلا أنهم لا يسألون عن خطواتهم اللاحقة لمتابعة هذه المقترحات والآراء.
- في العادة، يشارك الأشخاص من المجتمع المحلي في إنشاء خطط العمل لكن المتخصصين والخبراء المتصلين بالمنظمات التي تدير العملية لديهم تأثير أكبر، إنهم أصحاب القول الفصل.
- تحقيق خطط العمل يتطلب دعم الأشخاص من المجتمع ومشاركتهم المعتبرة؛ لكن القرارات بشأن تخصيص الموارد تبقى بين يدي المنظمات.
- على الرغم من أن المنظمات تأخذ بالحسبان آراء المجتمع المحلي، إلا أنها تتخذ القرارات بشأن إنهاء نشاط المبادرة التشاركية التي أطلقتها.

¹ - مشروع (LEAD)، دليل بناء التحالفات والشبكات، مرجع سابق.

² - نفس المرجع السابق.



- ومن الممكن تصوير نموذج التطوير التعاوني من خلال وصف الأنشطة السبعة الأساسية فيه:¹
- **إطلاق نقاشات المؤسسات (الهيئات):** المنظمات الكبرى أو المؤثرة وكذلك هيئات القطاع العام، الخاص، أو غير الربحي تبادر إلى إطلاق النقاشات في أوساطها مبدئياً لدراسة المشاكل والمسائل ضمن مجتمعها. في الغالب، تكتسب المبادرة مصداقيتها من وجود قائد قوي في إحدى المنظمات الكبرى. في العادة يقود الأشخاص المتصلين بالمنظمات الكبرى أو المنظمات غير الربحية المهمة مبادرات التطوير على الرغم من أنه في العديد من الحالات، يؤدي مندوبو القطاع العام الدور ذاته.
 - **استكشاف المشاكل المشتركة والرسالة أو المهمة المشتركة:** بناء على البحث في المشاكل التي تدرکها المنظمات المشاركة من منظور التشابه، يتم التوصل إلى اتفاقية حول التشارك بمسؤولية حلها. تواصل المنظمات حل المشاكل من خلال خلق مبادرة تشاركية لحل المشكلة أو المشاكل التي يعاني منها المجتمع المحلي. إلى حين الوصول إلى تصميم؛ في ذلك الوقت، يتم في العادة تعريف رسالة مشتركة أو هدف مشترك. كما أن تمويل المبادرة التشاركية يكون قد تأمن أو بالفعل.
 - **التخطيط، والإدارة، والتعاطي مع المسائل:** تكون المبادرة التشاركية هي البادئة لعملية التخطيط، وجمع البيانات، والمعلومات بشأن المشكلة أو المسألة المهمة ضمن حياة المجتمع المحلي، وتخلق إطاراً إدارياً وتنفيذياً للمبادرة. منظمة الإدارة والتعاطي مع المسألة بشكل يتصل بنشاط المبادرة يقوّض عادة إلى إحدى المنظمات المشاركة سواء كانت كبيرة أو مؤثرة. على الرغم من أن جميع المشاركين هم الذين يتخذون غالبية القرارات، تبقى القرارات الرئيسية بين يدي "المؤسسة القائدة".
 - **إشراك مندوبي المجتمع المحلي:** يدعى مندوبو أو ممثلو المجتمع المحلي أو مندوبو فئات معينة من السكان (بصفتهم أفراد أو مندوبي منظمة) إلى الانضمام إلى المبادرة التشاركية. هؤلاء المندوبون يشكلون أقلية دوماً ولا يمكن لهم الحصول على سلطة صنع القرار وصلاحياته. من جانب آخر، المقترحات والتوصيات التي يتقدم بها مندوبو المجتمع المحلي تؤدي دوراً في تشكيل الأهداف وصياغتها وفي إعداد خطط العمل للمبادرة وتؤثر في الغالب على القرارات الموافق عليها.
 - **الوصول إلى الاتفاق على خطة العمل:** حالما تؤمن مشاركة المندوبين المهمين، تستدعي المبادرة الوصول إلى اتفاقية حول الطريقة التي سوف تسهم فيها المنظمات العامة، والخاصة، وغير الربحية في حل المشكلة. تعرف المبادرة الأهداف الملموسة من خلال خطط العمل. في هذا الوقت، تستدعي الضرورة عادة إشراك أعضاء آخرين من المجتمع المحلي أو المنظمات المؤثرة التي لم تشارك بعد في المبادرة في تنفيذ خطط العمل.
 - **تنفيذ خطط العمل في المجتمع المحلي:** تحقق المبادرة خطط عملها في المجتمع المحلي ضمن نطاق يقبله المجتمع. فمندوبو المجتمع المحلي الذين هم في الوقت ذاته أعضاء في المبادرة يتوقع منهم المساعدة في كسب التأييد والمناصرة لخطط المجتمع وتنفيذها في أوساط مواطني مجتمعاتهم.

¹ - مشروع (LEAD)، دليل بناء التحالفات والشبكات، مرجع سابق.



إلى مدى كبير، يعمل الموظفون أو المختصون المتعاونون مع المنظمات المشاركة على تنفيذ الخطط. ومن وقت إلى آخر يشارك غير المختصين وأفراد المجتمع في العملية.

- **إنهاء نشاط المبادرة:** حالما تتفد خطط العمل بشكل مرض من وجهة نظر الإدارة، ينتهي نشاط المبادرة. إن كان للمجتمع المحلي أي تأثير على تمديد أو إنهاء نشاط المبادرة مع استثناء اللجوء إلى المواجهة الحيوية، فإنه تأثير لنفوذ ضئيل (إن وجد). هناك إمكانية محدودة لدى مندوبي المجتمع المحلي للاستمرار في نشاط المبادرة لأنهم لا يكتسبون أو التأثير الملائم على عملية صنع القرار وتخصيص الموارد اللازمة.

الفرع الرابع: تبني قادة المنظمات للتشبيك المنظمي

يتسع استخدام الشبكات والتشبيك بشكل مضطرد في المنظمات - خاصة الأهلية منها-، ورغم قدم هذه الممارسة إلا أن المصطلح بمفهومه الحالي يعتبر جديداً، وتستند عملية التشبيك إلى حاجة الناس إلى اتخاذ إجراءات للانتفاع من علاقاتهم الاجتماعية للتعامل مع تحديات الحياة، وتحولت عملية التشبيك من الفعل الاجتماعي إلى الحياة المهنية (الأعمال، السياسة، التنمية... الخ)، والتشبيك يعني التعاون الجماعي مع أشخاص أو منظمات أخرى؛¹ وفيما سيقدم سنحاول تحديد مفهومه، أسباب انتشاره، أنواعه وختاماً جوهر استعادة المنظمات منه كآلية ممارسة لمسؤوليتها الاجتماعية من خلاله.

أولاً: مفهوم التشبيك

يعرف رائد العبدلي التشبيك بأنه: "عملية التواصل مع الجهات ومنظمات المجتمع المدني المختلفة، والهدف من عملية التشبيك هو تنسيق الجهود البشرية والمادية وتعبئتها لتحقيق أهداف مشتركة ومتفق عليها".²

فهو عبارة عن مظلة جماعية تتشكل من منظمات مستقلة تعمل معاً على موضوع مشترك لتحقيق هدف عام (جماعي)، مواجهة مشكلة معينة، تلبية احتياج مشترك أو الالتقاء على تحقيق فوائد مشتركة. إن وجود هدف مشترك يجمع الشركاء معاً، ويعزز من أهمية تجميع الجهود والقدرات من أجل بلوغ الهدف المشترك المحدد؛ حيث يعود مضمون التشبيك إلى الرغبة في التعاون وتحديد الاهتمامات المشتركة، ويتضمن إمكانية تبادل المنافع (أن يقدم الشركاء شيء وأن يحصلوا على شيء)، ووجود هدف مشترك. حيث أن الوضوح في تحديد الغاية والأهداف من الشبكة يعتبر شرطاً أساسياً للنجاح.³

ثانياً: أسباب التشبيك

من أهم الأسباب المساهمة في انتشار هذا النمط من التعاون المنظمي الاجتماعي أن بإمكانه تحقيق:⁴

- ✓ تبادل وتوزيع المعلومات
- ✓ تبادل المعرفة والتجربة
- ✓ تنسيق النشاطات من منظور الموائمة والتناغم
- ✓ تجميع تقديم الخدمات
- ✓ تقوية التعلم بالمشاركة
- ✓ يساعد الأسلوب المشترك لحل النزاعات بتطوير طرق جديدة للفهم، والتعامل مع المستجدات المعقدة التي تحتاج إلى تحليل شامل.

1 - سائد جاسر، سمير سيف، التشبيك-الضغط المناصرة: دليل عملي، مطبوعات منتدى المنظمات الأهلية الفلسطينية لمناهضة العنف ضد المرأة، فلسطين، ب.ط، 2008، ص 23.

2 - رائد العبدلي، استراتيجيات الشراكة والتشبيك، http://www.slideshare.net/drrayedabdaly/ss-40491651?next_slideshow=1، ص 05، تاريخ النشر: 2014/10/20، تاريخ الزيارة: 2015/04/19.

3 - سائد جاسر، سمير سيف، مرجع سابق، ص 23.

4 - سائد جاسر، سمير سيف، مرجع سابق، ص ص 23-24.

✓ البحث عن الجوانب الانسانية والتقدم الاجتماعي

✓ الانتفاع من إمكانيات، معارف ومهارات، وعلاقات الشركاء والبحث عن تعزيز المهنية

✓ تحفيز المنافسة التعاونية من خلال الوصول إلى المصادر المتاحة

ثالثاً: أنواع التشبيك

ينقسم التشبيك في عموه إلى نوعين هما:¹

4. **التشبيك المركزي:** وهو الذي يعتمد على تراتبية هرمية أو محورية تدور حول مركز يقود حركة الشبكة ويشكل مرجعيتها.

5. **التشبيك الأفقي:** وهو الذي يكون فيه الأعضاء متساويين في اتخاذ القرارات والمتابعة.

وفي الجدول التالي سنبين نقاط ضعف وقوة كل نوع من أنواع التشبيك:

الجدول رقم (18): مزايا وعيوب التشبيك

نوع التشبيك	المزايا	العيوب
مركزي	- الفاعلية وسرعة الحركة لاتخاذ القرار. - القدرة على المبادرة.	- تحد من المشاركة. - مرجعية محدود للقرارات.
أفقي	- يضمن المشاركة الواسعة والتواصل. - يقوي العلاقة ويعزز تبادل الخبرات والمعلومات.	- بطء في آليات العمل.

المصدر: خالد بن سعود الحليبي، وسائل التكامل بين الجهات الخيرية، مرجع سابق، ص 08.

حيث تتجسد إحدى أنواع التشبيك الواردة في محتوى الجدول السابق، من خلال التزام المنظمات بالمراحل الأساسية لآليات التشبيك، والتي نوجزها في:²

1. تحديد الأهداف.
2. تحديد الشركاء.
3. تجهيز الاتفاق.
4. انتخاب الفريق.
5. تنظيم العمل.
6. تنفيذ العمل.

1 - خالد بن سعود الحليبي، وسائل التكامل بين الجهات الخيرية، ملتقى الجمعيات الخيرية ولجان التنمية بمنطقة مكة المكرمة، مركز التنمية الاجتماعية بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، يومي 14-15 مارس 2015، ص08.

2 - راند العبدلي، مرجع سابق.



رابعاً: التشبيك الاجتماعي

بغض النظر عن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فإن التشبيك مع أصحاب المصالح ينبغي أن يكون في قلب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي أكبر بكثير من أن يقتصر دورها على رفع قيمة ملكية المنظمة أو الترويج لقيمتها. بل إنها تشمل أيضاً إدراك وفهم قيم ومبادئ أولئك الذين يستفيدون من عملياتها أو منخرطين فيها. هذا يدل على وجود شكوك تجاه التزام المنظمات مع المستفيدين منها، وهذا يعني أن شكل العلاقة بين المنظمة والمستفيدين ينبغي أن يكون أحد موضوعات النقاش الرئيسية؛ فالبعض يرى أن أصحاب المصالح ينبغي أن يكون لديهم دور هام في عملية صنع القرار، في حين أن آخرين يرون أن أصحاب المصالح أقرب ما يكونون إلى مصادر معلومات لديها قدر ضئيل من التأثير على الإدارة. ويبقى أيضاً تساؤل عن كل من الثقافة المؤسسية للمنظمة وأسلوب الإدارة في دعم التشبيك مع أصحاب المصالح؛ فغالبا ما توجد فجوة واسعة بين أسلوب المنظمة والمستفيدين منها. ولدينا أيضاً موضوع من في المستفيدين لديه أحقية وشرعية المشاركة في مداورات ومناقشات المنظمة، حيث أن المنظمات ستحتاج للتفكير ملياً في شرعية ومساهمة وتأثير أصحاب المصلحة والمستفيدين؛ وذلك لتحديد ما إذا كان التشبيك سيؤدي إلى نتائج مثمرة .

في جميع الأحوال؛ فإن التشبيك مع أصحاب المصالح هي عملية حاسمة، وجميع المنظمات ستحتاج للقيام بهذه العملية وإيجاد طريقها الخاصة للتفاعل مع هذه القضايا. بالرغم من أن المنظمات تبذل أفضل ما لديها؛ إلا أنها تخشى دوماً أن يؤدي التزامها بالمسؤولية الاجتماعية إلى نتائج عكسية. فاحتشاد الرأي العام والناس حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ربما، على سبيل المثال، يؤدي إلى تركيز الانتباه بشكل غير مرغوب فيه على أنشطة المنظمة. مثل المناطق والمجالات التي يكون فيها الأداء الاجتماعي للمنظمة أقل من الممتاز. أو ربما يدفع المنظمة إلى اعتماد معايير أعلى من منافسيها الذين لا يمارسون التزاماتهم الاجتماعية ولا يتحملون أعباءها.¹

¹ - مجموعة عمل شبكة (سيب) للأداء الاجتماعي، خريطة الأداء الاجتماعي، شبكة سيب، و.م.أ، ب.ط، 2008، ص22.



المبحث الثالث: البرامج والمبادرات الدولية المجتمعية المعتمدة لدعم الاتجاه الاجتماعي للمنظمات

في ظل تكاثر الأزمات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية وضخامتها وتأثيراتها الكارثية على الكرة الأرضية وسكانها، أصبح العالم يشهد اهتماماً متصاعداً وحراراً متزايداً نحو موضوع المسؤولية الاجتماعية، مما أكسبه زخماً دولياً؛ لذا فقد ظهرت الحاجة إلى وجود برامج معتمدة ومنظومات تطبيقية متكاملة في هذا المجال يمكن من خلالها بناء تنمية مستدامة لا تحتمل التأجيل تضمن تجويداً مستمراً لنوعية حياة المجتمعات البشرية.

وفيما يلي سنستعرض أبرز هذه البرامج والمبادرات الدولية من باب الذكر لا الحصر، مع التنويه لأهم نقاط تمرحليها في نقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية من التنظير إلى التطبيق.

المطلب الأول: برنامج شهادة الايزو 26000 لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات

إن منظمة التقييس العالمية (International organization for standardization)، هي منظمة لا ربحية مقرها في جنيف تأسست عام 1947، قدمت وما زالت تقدم للإنسانية كثيراً من الأنظمة والمعايير العالمية في الإدارة والصحة والسلامة والغذاء وأنظمة المعلومات وغيرها، وقد بادرت بإعداد أول مواصفة عالمية في المسؤولية الاجتماعية تحت اسم المواصفة العالمية للمسؤولية الاجتماعية (ISO26000)، والتي وترتكز على ثلاثة جوانب هي: دعم النمو الاقتصادي، تحقيق التقدم الاجتماعي، الإسهام في حماية البيئة؛¹ وفيما يلي سنتناول مواصفة الايزو 26000 لتطبيق المسؤولية الاجتماعية بمزيد من التوضيح مع التنويه لجهود الجزائر لتبني معاييرها.

أولاً: تعريف برنامج ايزو 26000 لتطبيق المسؤولية الاجتماعية

في بداية عام 2003، قامت منظمة الايزو بتكوين مجموعة استشارية استراتيجية لتختص بالمسؤولية الاجتماعية بهدف المساعدة في تقرير ما إذا كانت مشاركة الايزو في مجال المسؤولية الاجتماعية قد تضيف أية قيمة للمبادرات والبرامج القائمة بالفعل، وقد اشتملت المجموعة على ممثلين من كل أنحاء العالم ممن يمثلون قطاعاً عريضاً من اهتمامات الأطراف المعنية، التي تشتمل على المنظمات التجارية والحكومية والبيئية والعمال والمستهلكين إلى جانب المنظمات غير الحكومية. وبعد أكثر من ثمانية عشر شهراً من المناقشات المكثفة والتطوير، أعدت المجموعة تقريراً شاملاً يتضمن إطلالة عامة على المبادرات العالمية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وعلى بعض القضايا المحددة التي يجب على الايزو أن تضعها في الاعتبار،

¹ - عوض سالم الحربي، المسؤولية المجتمعية في ضوء المواصفة العالمية ISO26000، مجلس المسؤولية الاجتماعية، www.s-responsibility.com، تاريخ الزيارة: 2013/02/11.

وخلصت المجموعة الاستشارية إلى أن منظمة الايزو يجب أن تمضي قدماً في عملها بشأن المسؤولية الاجتماعية، بشرط الالتزام بمجموعة من التوصيات الهامة.

وكانت أعمال المجموعة الاستشارية الاستراتيجية هي المحور الرئيسي في إحدى مؤتمرات الايزو الدولية التي تم عقدها حول المسؤولية. وفي جانفي 2005 صوت 37 عضواً في الايزو على اقتراح لإعداد مواصفة قياسية جديدة حول المسؤولية الاجتماعية الذي يعد الوثيقة الأساسية لتقدم الخطوط الإرشادية الرئيسية لإعداد المواصفة. وقد حصل هذا الاقتراح على أغلبية كافية ضمت 32 دولة، وقد أعربت هذه الدول عن استعدادها للمشاركة في إعداد مواصفة قياسية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية. وقد تم إعداد خطة عمل سارت عليها المنظمة لذلك:

- مسودة عمل أولية تم الانتهاء منها في مارس عام 2006؛
- مسودة المواصفة القياسية الدولية ISO26000 في نوفمبر-ديسمبر 2007؛
- مسودة نهائية للمواصفة القياسية الدولية في سبتمبر 2008؛
- إصدار المواصفة القياسية الدولية في ديسمبر 2008¹.

وعقب 6 سنوات من العمل لأصحاب المصلحة مع عمل أكثر من 400 خبير من 80 بلداً من جميع قطاعات المجتمع، و 60 خبيراً من 34 منظمة اتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية، تم إعداد مذكرة تفاهم مع منظمة العمل الدولية والميثاق العالمي، ومنظمة التعاون والتنمية وتم التصويت على المسودة النهائية وجهزت الايزو 26000 في ديسمبر 2008؛ ويتضح أن توجه الايزو نحو إعداد المواصفة تم بشكل مدروس وبمشاركة دولية مدروسة مما يكسبها أهمية وإجماعاً دولياً يستوجب على المنظمات الاطلاع عليها والعمل بمضمونها.²

ثانياً: هيكل مواصفة الايزو 26000 لتطبيق المسؤولية الاجتماعية

يمكن تعريف مواصفة الايزو 26000 بأنها: "مواصفة عالمية تقدم الإرشادات العامة للمبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والمواضيع والقضايا المرتبطة بها، كما أنها تتطرق للوسائل التي تمكن المنظمات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن إطار الاستراتيجيات والآليات والممارسات والعمليات بها، وبما أن هذه المبادئ والتوجيهات لن تكون متساوية في الاستخدام، فإن المسؤولية تقع على المنظمات في تحديد ما يهمها منها وتنفيذها بالتساوي والتعاون مع شركائها. وقد ترغب بعض المنظمات الحكومية في استخدام هذه المواصفة إلا أنها لا تستهدف أو تغير من واجبات الحكومات. وهي مواصفة اختيارية ولا يعمل بها لأغراض الترخيص والمطابقة أو التشريع أو لإبرام أي عقود لأي صفقات كما أنها لا تقصد أن

1 - الايزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية ايزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، على الموقع: www.iso.org ، تاريخ الزيارة: 2013/10/25، ص02.

2- محمد فلاق، المواصفة الدولية الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، <http://www.csrna.net/index.php/2012-04-29-04-06-50/247--26000>، تاريخ الزيارة: 2015/03/31.

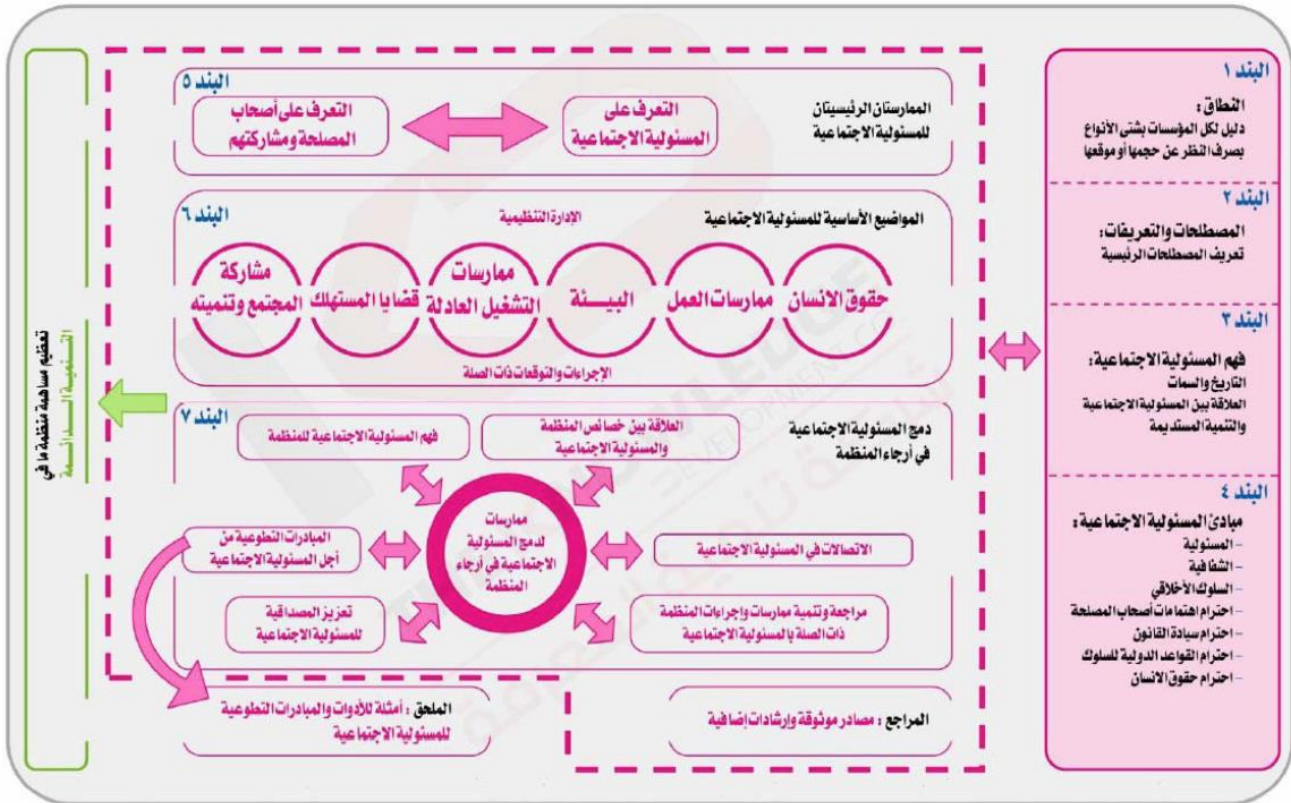
تكون من العوائق غير الجمركية للتجارة أو أن تغير من الوضع القانوني للمنظمات، ولذلك فإنها لا تكون مستندا قانونيا لأي إجراءات قضائية دفاعا أو اتهاماً على أي مستوى محلي أو عالمي أو غيرها¹. ويمكن أن تستدل المنظمات على آلية تبني المسؤولية الاجتماعية وفق برنامج الايزو 26000، طبقاً لما تتضمنه المواصفة من العناصر الآتية:²

1. المقدمة: تعرض معلومات عن محتوى المواصفة القياسية الإرشادية والأسباب التي تدعو لإعدادها؛
2. البند الأول: المجال: يقوم هذا الجزء بتعريف موضوع المواصفة القياسية الإرشادية ومدى تغطيتها وحدود قابليتها للتطبيق؛
3. البند الثاني: المراجع القياسية: يحتوي هذا الجزء على قائمة بالوثائق -إن وجدت - التي يجب قراءتها بما يرتبط بالمواصفة القياسية الإرشادية؛
4. البند الثالث: المصطلحات والتعاريف: يحدد هذا الجزء المصطلحات المستخدمة في المواصفة القياسية الإرشادية والتي تتطلب تعريفاً، وسوف يتم تقديم هذه التعاريف في هذا الجزء؛
5. البند الرابع: سياق المسؤولية الاجتماعية الذي تعمل فيه كل المنشآت: يناقش هذا الجزء السياق التاريخي والمعاصر للمسؤولية الاجتماعية. ويتناول أيضاً المواضيع التي تبرز من خلال طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية كما يتناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية؛
6. البند الخامس: مبادئ المسؤولية الاجتماعية ذات الصلة بالمنشآت: يحدد هذا الجزء مجموعة من مبادئ المسؤولية الاجتماعية المستمدة من مصادر متنوعة، ويقدم التوجيه فيما يختص بهذه المبادئ، ويتم تناول المواضيع ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
7. البند السادس: التوجيه بشأن الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء التوجيه بشكل منفصل بشأن مجموعة من المواضيع والقضايا الجوهرية وربطها بالمنظمات. ويتم تناول القضايا ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
8. البند السابع: توجيه المنشآت بشأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية: يقدم هذا الجزء توجيهها عملياً بشأن تطبيق وإدماج المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، بما يشمل على سبيل المثال السياسات والممارسات والمناهج وتحديد الموضوعات وتقييم الأداء وإعداد التقارير والتواصل، ويتم تناول الموضوعات ذات الصلة التي تهم الأطراف المعنية في هذا الجزء؛
9. ملاحق إرشادية: تحتوي المواصفة القياسية الإرشادية على ملاحق عند الحاجة إليها، الملحق (A) الخاص بقائمة لمبادرات تطوعية وأدوات متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تعالج جانب واحد أو أكثر من المواضيع الأساسية أو دمج المسؤولية الاجتماعية في جميع أنحاء المنظمة، والملحق (B) يقدم اختصارات المصطلحات المستعملة في الايزو 26000.
10. بيان بالمراجع المتصلة بالموضوع.

1 - مجذوب بحوصي، مديحة بخوشي، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص ص08-09.

2 - الايزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية ايزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص09.

الشكل رقم (28): لمحة تخطيطية للايزو 26000



المصدر: الايزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق.

ثالثاً: أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية الأيزو (ISO 26000) وغاياتها

تتلخص أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية الأيزو (ISO 26000) وغاياتها في الآتي: ¹

- مساعدة المنظمات في تحمّل مسؤولياتها المجتمعية وفي الوقت نفسه احترام الاختلافات الثقافية والاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية.
- توفير الموجهات العملية ذات الارتباط بجعل المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق العملي من أجل التحديد والربط مع القطاعات المستفيدة وتعزيز مصداقية التقارير والمطالبات المرفوعة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- التشديد على نتائج الأداء والتحسين.
- زيادة الثقة والارتياح للمنظمات مع عملائها والجهات ذات الصلة.
- التجانس مع الوثائق والاتفاقيات والصكوك الدولية ومواصفات الأيزو القائمة.
- تشجيع المصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- توسيع قاعدة التوعية والتحسس بالمسؤولية الاجتماعية.

¹ - سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن: دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه، قسم: إدارة الأعمال، كلية: إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2013، ص ص 128-129.

- بناء قاعدة مترابطة محلياً وعالمياً للشراكة والإسهام في الرأي والعمل ليس في حقل المسؤولية الاجتماعية وحدها وإنما في كل مجالات الحياة.
 - الحفاظ على سلامة الإنسان والحيوان والنبات والبيئة وحماية الكون من عواقب الأفعال الضارة آنياً ومستقبلياً.
 - الارتكاز على إنفاذ معاهدات حقوق الإنسان بدرجاتها المتفاوتة، بدءاً من الحقوق الأساسية ثم الفرعية ثم الحقوق الكلية للكون والطبيعة.
 - عدّ كل قضايا التنمية المستدامة مكوّناً أصيلاً لمواصفة المسؤولية الاجتماعية .
 - تنشيط الوعي بالمسؤولية الاجتماعية ليشمل جميع قطاعات المجتمع المدني ابتداءً من المجتمعات القاعدية وانتهاءً بمتخذي القرار .
 - الإفادة من الأديان وكريم المعتقدات لتشييد منظومة أخلاقية تحض على ثقافة المسؤولية الاجتماعية عملاً بقول الرسول الكريم: "كلكم راعٍ وكلكم مسؤولٌ عن رعيته."
 - ابتكار الوسائل المناسبة وإبداعها لجعل قضايا المسؤولية الاجتماعية جزءاً لا يتجزأ من البرامج التعليمية والتثقيفية والمنبرية وبرامج البحث العلمي والاجتماعي.
- هذا وتتمتع مواصفة المسؤولية الاجتماعية الايزو (ISO 26000) بالخصائص العامة التالية:¹
- المواصفة تستخدم كدليل إرشادي اختياري حول المسؤولية الاجتماعية ولا يقصد منها الإلزام والاعتماد، فليس لها شهادة معتمدة كبقية المواصفات القياسية، فالمواصفة تقدم العلم والتوجيه ولا تقدم الشهادة.
 - لا يقصد من المواصفة أن تكون دليلاً على نشأة قانون دولي جديد متعارف عليه، وإن كان لا يلزم امتناع ذلك مستقبلاً.
 - لا يمكن للمواصفة الدولية بشكل من الأشكال أن تحل محل مسؤولية الدولة أو تغييرها، بل إنها تحث على احترامها واحترام المواثيق الدولية المتعارف عليها عالمياً.
 - وللمعلومية فقد تم تغيير المصطلح الذي كان متعارفاً عليه سابقاً المسؤولية الاجتماعية للشركات CSR Corporate Social Responsibility إلى مصطلح المسؤولية المجتمعية، فهي تتعلق بجميع المنظمات على مختلف وجهاتها وليست فقط المنظمات ذات الصبغة التجارية.
- وقد ركّزت المواصفة القياسية الدولية أيزو (ISO 26000) على سبعة موضوعات محورية للمسؤولية المجتمعية هي:²

- الحوكمة التنظيمية (Organizational Governance)
- حقوق الإنسان (Human Rights)
- ممارسات العمال (Labor Practices)

1 - عوض سالم الحربي، مرجع سابق.
2 - سناء علي شقوارة، مرجع سابق، ص129.

- البيئة (Environment)
- الممارسات التشغيلية العادلة (Fair Operating Practices)
- قضايا المستهلك (Consumer Issues)
- المشاركة المجتمعية والتنمية (Community Involvement and Development).

رابعا: جهود الجزائر لتطبيق ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية

تعتبر الجزائر عضوا في منظمة ايزو منذ سنة 1976، كما قامت بالمصادقة على المواصفة القياسية ايزو 26000، إذ تعد الجزائر من بين البلدان الأوائل بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وذلك من خلال وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة اقليمية اطلق عليها اسم (آر.أس مينا) (المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا) وتمتد من 2012 الى 2014 وتشمل هذه المبادرة اقليمية ثمانية بلدان هي: الجزائر والمغرب وتونس ومصر والاردن وسوريا ولبنان والعراق، وتشرف عليها المنظمة الدولية للتقييس بالتعاون مع الوكالة السويدية للتنمية الدولية، وستستفيد 114 منظمة جزائرية من تكوين ومرافقة في مجال التقييس في إطار هذا البرنامج.

ففي المرحلة الأولى من برنامج المسؤولية المجتمعية (آر.أس مينا) التي تم الشروع فيها في شهر ماي 2011 واستكملت في ديسمبر، استفاد منها كل من المركز التقني لمواد البناء (بومرداس) ووحدات التصبير الجديدة للجزائر (روبية).

وبناء على نفس البرنامج الوطني قام المعهد الوطني للتقييس في سنة 2012 باختيار أربع منظمات وطنية للاستفادة من البرنامج الإقليمي للمرافقة لمدة ثلاث سنوات من أجل مطابقة المقاييس التي تملها المنظمة الدولية للتقييس (إيزو 26000)، وذلك من ضمن 15 منظمة ترشحت من القطاعين، ويتعلق الأمر بكل من فرع تابع لسوناطراك، منظمة اتصالات الجزائر، سيفيتال بجاية ومجمع كوندور (ثلاث شركات صناعية و شركة ناشطة في قطاع الخدمات).

وبخصوص 2013، فإن هناك منطمتين من قطاع البناء والأشغال العمومية والري توجدان في قائمة الانتظار، وهما كوسيدار للأشغال العمومية من القطاع العام والمنظمة الخاصة لأشغال الطرق والري والبناء، ويتم الاختيار للمنظمات بناء على مجموعة من المعايير مثل سمعتها الوطنية والاقليمية في قطاع النشاط وكذا العلاقات مع المستخدمين والبيئة.¹

أما المرحلة الثانية من البرنامج فقد أعلن عن انطلاقها رسميا نهاية ديسمبر 2013 على هامش اليوم الوطني للتحسيس بتطبيق شهادة ايزو 26000 بالمؤسسة العمومية نفضال (فرع الوقود) والمؤسستين

¹ - وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية... أم قطيعة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 23-24/04/2012، ص ص 11-12.

الخاصتين "عمير للطاقة" و "مولتي كاتريغ حاسي مسعود" فضلا عن "اوريفلام" فرع لمجمع سويدي لمواد التجميل موجود بالجزائر.¹

ويهدف هذا البرنامج التدريبي إلى تمكين المنظمات المستفيدة من الأدوات التي تمكنها من تحسين أداءها في ميدان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبعد استكمال هذا البرنامج يمكن للمنظمات المستفيدة أن تحصل على تصديق لحساباتها طبقا لمتطلبات مقياس إيزو 26000، وعلاوة على عملية الإشراف على المنظمات فإن المسؤولية المجتمعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تعترم تقديم تكوين لخبراء جزائريين لمرافقة المنظمات في تحسين التزاماتها بخصوص مسؤولياتها المجتمعية.

كما تعمل كل من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمركز الجزائري للشباب المسير للمؤسسات أيضا على مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التكييف وتطبيق معايير الجودة (أيزو 26000) في إطار نفس البرنامج المذكور.²

1 - وكالة الأنباء الجزائرية، المسؤولية المجتمعية في الجزائر: 4 مؤسسات ستحصل على شهادة ايزو 26000 سنة 2014 (مسؤول)، <http://www.djazairress.com/aps/335658> ، تاريخ النشر: 2012/12/12، تاريخ الزيارة: 2014/10/03.

2 - وهيبة مقدم، تحسين الأداء البيني والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سابق، ص12.

المطلب الثاني: برنامج التميز الأوروبي EFQM

أولاً. نشأة النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

تعتبر جائزة الجودة الأوروبية من أهم الجوائز الأوروبية التي تمنح للمؤسسات الأوروبية المتميزة من حيث الجودة، وتقوم هذه الجائزة التي أسستها المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management) بتطوير نموذج للتميز يعتمد مجموعة من المعايير، ويطلق عليه "نموذج المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز" (EFQM¹). وتأسست هذه المنظمة في العام (1988)، وأطلقت الجائزة في العام (1991) بهدف دعم الجودة وجعلها عملية أساسية ورئيسية لإدارة التحسين المستمر للأعمال، إذ تقوم بدعم الإدارة ومساعدتها في تطبيق المبادئ الإبداعية لمفهوم الإدارة النوعية الشاملة والمناسبة للبيئة الأوروبية، وتهدف كذلك إلى تحسين عنصر التنافس للقطاع الخاص والعام الأوروبي ومنظماتها؛ ويهدف إطلاق الجائزة القائمة على نموذج (EFQM) للتميز إلى تحفيز الشركات والمنظمات ومساعدتها في كافة أنحاء أوروبا على المشاركة في تحسين نشاطاتها لتسير في المستقبل باتجاه التميز والكفاءة العالية، وخاصة التميز في تلبية رضا وحاجات المستهلك والموظف، وتحقيق الكفاءة في المعرفة الإدارية، وتهدف كذلك إلى دعم المديرين في المنظمات الأوروبية في تسريع عملية إدارة الجودة الشاملة، من خلال جعل هذه الإدارة عنصراً أساسياً وحاسماً في تحقيق فوائد التنافسية العالمية.

وتتمثل مهمة نموذج (EFQM) في أن يكون القوة الدافعة للتفوق والامتياز الذي يمكن دعمه في أوروبا لرفع مستوى الإدارة العام للمنظمات في أوروبا من خلال التحديد النظامي وتشجيع أفضل الممارسات في قطاع الأعمال والمنظمات؛ ويتيح هذا النموذج للمنظمات في أوروبا متابعة وتحقيق تحسينات هامة في أدائها باستخدام منهج يرتبط بشكل كبير بالسياق الأوروبي، ويتم تعديله وتطويره وفق احتياجاتها الخاصة.² أما الإطار التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وفق معايير نموذج التميز EFQM فإنه يقدم للمنظمات الآن منهجية مهيكلية للوصول إلى تحقيق مسؤوليتها المجتمعية، ويتضمن ذلك إرشادات عملية مبنية على أفضل الممارسات الإدارية.³

ثانياً. مفاهيم أساسية للنموذج الأوروبي لإدارة التميز:

هناك مجموعة من المفاهيم الأساسية للتميز والتي تعتبر الركيزة الأساسية لتحقيق التميز المستدام وهي المبادئ الأساسية لنموذج التميز EFQM بالنسبة لأي منظمة، والتي يمكن استخدامها كأساس لوصف

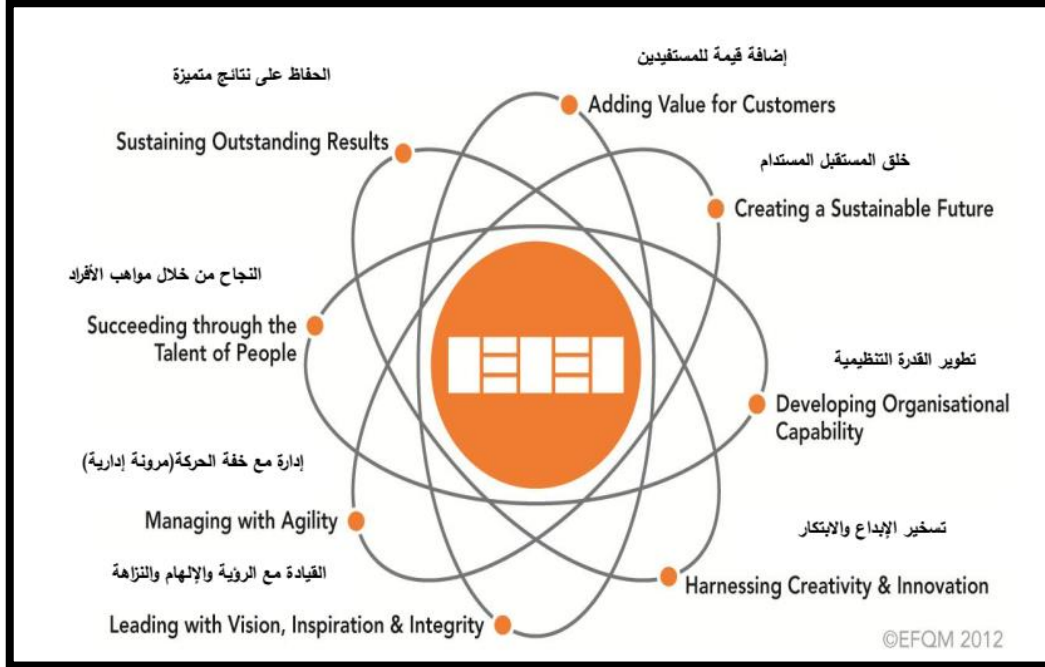
¹ - EFQM : European Foundation for Quality Management Excellence Model.

² - أمل فتحي عقل، تطوير معايير التمييز في التعليم الجامعي العالي: الأردن نموذجاً، دار المنهل، الأردن، ببط، 2009، ص 54-55.

³ - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 107.

سمات الثقافة التنظيمية المتميزة، وأنها أيضا بمثابة لغة مشتركة للإدارة العليا. وفيما يلي شرح توضيحي لتلك المفاهيم وفق الشكل الموضح أدناه: ¹

الشكل رقم (29): مفاهيم النموذج الأوروبي للتميز EFQM



المصدر: إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، مرجع سابق، ص 27.

1. إضافة قيمة للمستفيدين (الفئة المستهدفة): فالمنظمات المتميزة تعمل باستمرار على إضافة قيمة للفئة المستهدفة (المستفيدين) وذلك من خلال فهم احتياجاتهم واستباق تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات.
2. خلق المستقبل المستدام: حيث أن المنظمات المتميزة يكون لها تأثير إيجابي على من حولها في العالم من خلال تعزيز الأداء من أجل نهضة المجتمعات في حين الظروف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية لها.
3. تطوير القدرة التنظيمية: حيث أن تعزيز قدرات المنظمات المتميزة يكوف من خلال تعزيز القدرات التنظيمية ومن خلال إدارة فعالة للتغيير داخل وخارج حدودها التنظيمية.
4. تسخير الإبداع والابتكار: وذلك من خلال توليد قيمة للمنظمات المتميزة وزيادة مستويات الأداء من خلال التحسين المستمر والابتكار المنهجي عن طريق تسخير الإبداع من أصحاب المصالح.
5. القيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة: حيث أن المنظمات المتميزة لديها قيادة تشكل المستقبل وتتحف ذلك بوصفها كقدوة من خلال قيمها والأخلاق.

¹ - إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين، 2013، ص 27.

6. إدارة مع خفة الحركة (مرونة إدارية): فالمنظمات المعترف بتميزها على نطاق واسع تتميز لقدرتها على التحديد والاستجابة بفعالية وكفاءة للفرص والتحديات.

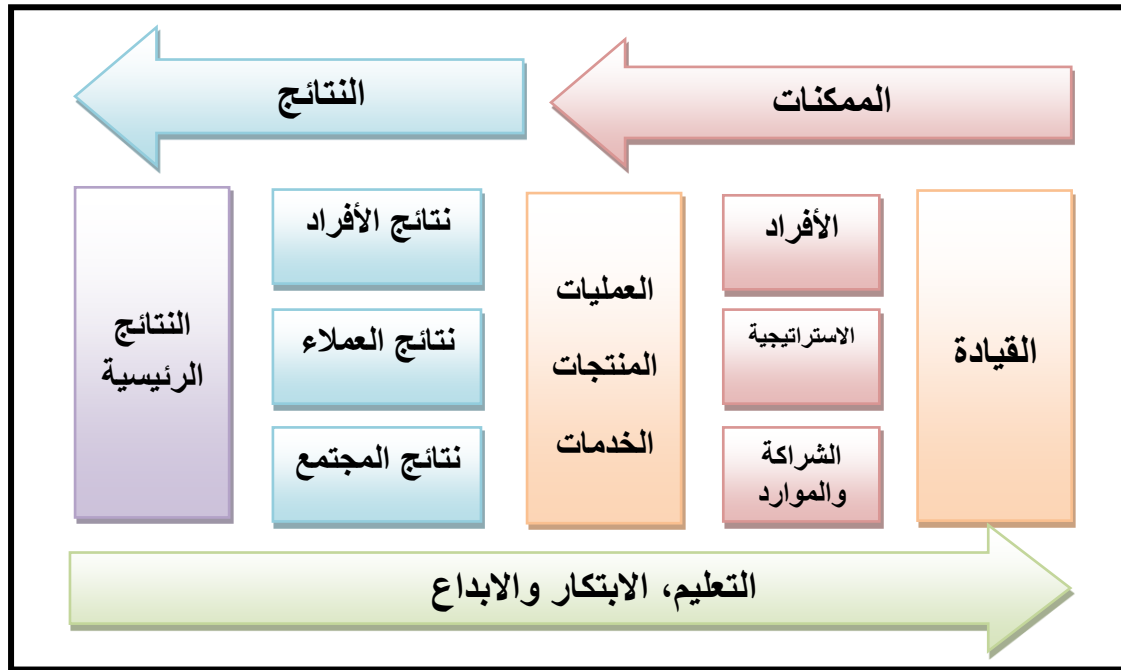
7. النجاح من خلال مواهب الأفراد: حيث يكون النجاح للمنظمات المتميزة من خلال قيمة الأفراد وخلق ثقافة التمكين لتحقيق كل الأهداف التنظيمية للمنظمة والشخصية للأفراد.

8. الحفاظ على نتائج متميزة: فالمنظمات المتميزة تحقق نتائج باهرة والتي تلبى الاحتياجات على المدى القصير والطويل لجميع أصحاب المصالح وذلك في إطار بيئة التشغيل الخاصة بهم

ثالثا. المسؤولية الاجتماعية في النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

إن المسؤولية الاجتماعية تتخلل كل من المبادئ الأساسية الثمان للتميز المؤسسي، ويظهر ذلك جليا من خلال الرسم التالي:

الشكل رقم (30): المسؤولية المجتمعية في نموذج التميز الأوروبي



المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء - الموجة الرابعة للإدارة، مرجع سابق، ص 108.



وفيما يلي شرح لمكونات هذا النموذج، والتي تمثل في مجموعها معايير المنظمة الأوروبية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية:¹

6. **القيادة:** تضمن القيادة المتميزة تأثير الرؤية والرسالة والقيم والأخلاق المؤسسية على ثقافة المسؤولية الاجتماعية، فالقادة يمثلون النموذج والدعم لموظفي المنظمة، كما وتضمن أنظمة الإدارة، معالجة المشاكل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الحالية والمستقبلية، وكذلك يضمن القادة الأخذ بالحسبان أي تغيير حاصل في التزامات المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
7. **الاستراتيجية:** ترسخ المنظمات المتميزة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في استراتيجيتها وسياساتها ونشاطاتها اليومية، عن طريق شمل المتعاملين الداخليين والخارجيين والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية في التطوير والتحديث وتطوير الاستراتيجيات لتحديد ومعالجة التحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية الحالية والمستقبلية التي تواجه المنظمة والأسواق المحتملة الحالية التي تديرها.
8. **الأفراد:** تطور وتطلق الإدارة المتميزة للمنظمة الإمكانيات الكاملة لموظفيها كأفراد وكفريق استنادًا إلى المستوى التنظيمي، بما في ذلك اشراكهم وتمكينهم في مناقشات عن المسؤولية الاجتماعية وخطط وأنشطة ذات علاقة.
9. **الشركات والموارد:** تخطط المنظمات المتميزة وتدير الشراكات الخارجية مع الموردين لدعم سياساتها واستراتيجيتها وأهدافها للمسؤولية الاجتماعية، مع الحفاظ على التوازن في الاحتياجات الحالية والمستقبلية بين المنظمة والمجتمع والبيئة الطبيعية؛ آخذين بعين الاعتبار التأثيرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية على العلاقات الخارجية والمالية والمباني والمعدات والأدوات والتكنولوجيا والمعلومات في ادارتهم للمنظمة.
10. **العمليات والمنتجات والخدمات:** تصمم المنظمة المتميزة وتدير سير عملياتها لتحقيق الرضا التام والإنتاج عالي القيمة لجميع الجهات المعنية، وتعمل على تحسين سير العمليات حسب الحاجة واعلام الجهات المعنية، وتصميم منتجات وخدمات المنظمة وتطويرها وتحسينها لتتماشى مع احتياجات وتوقعات العملاء والجهات المعنية الحالية والمستقبلية، ويتم إعطاء نصيحة للعميل بخصوص الاستخدام المسؤول للمنتجات والخدمات.
11. **نتائج العاملين:** تقوم المنظمة المتميزة بضبط شامل وإنجاز نتائج مذهلة مع الأخذ بعين الاعتبار عملائها متضمنة ضبط أدائها اجتماعيا وبيئيا واقتصاديا وضبط البضاعة والخدمات المنتجة.
12. **نتائج الأفراد:** تقوم المنظمة المتميزة بضبط شامل وإنجاز نتائج مذهلة مع الأخذ بعين الاعتبار لموظفيها متضمنة ضبط أدائها اجتماعيا وبيئيا واقتصاديا وضبط البضاعة والخدمات المنتجة.

¹ - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص 111-119.



13. **نتائج المجتمع:** تقوم المنظمة المتميزة بضبط شامل وإنجاز نتائج متميزة مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات المجتمع متضمنة ضبط أدائها اجتماعيا وبيئيا واقتصاديا وضبط جودة المنتجات والخدمات المنتجة.

14. **النتائج الرئيسية:** تقوم المنظمة المتميزة بقياس شامل وإنجاز نتائج اجتماعية وبيئية واقتصادية مذهلة بالأخذ بعين الاعتبار المعايير الأساسية لجميع السياسات والاستراتيجيات.

❖ منطوق الرادار (Radar):¹

يتكون منطوق دورة الرادار (RADAR) من أربعة عناصر:

- النتائج Results
- النهج Approach
- التطبيق الانتشار Deployment
- التقييم والمراجعة Assessment & Review.

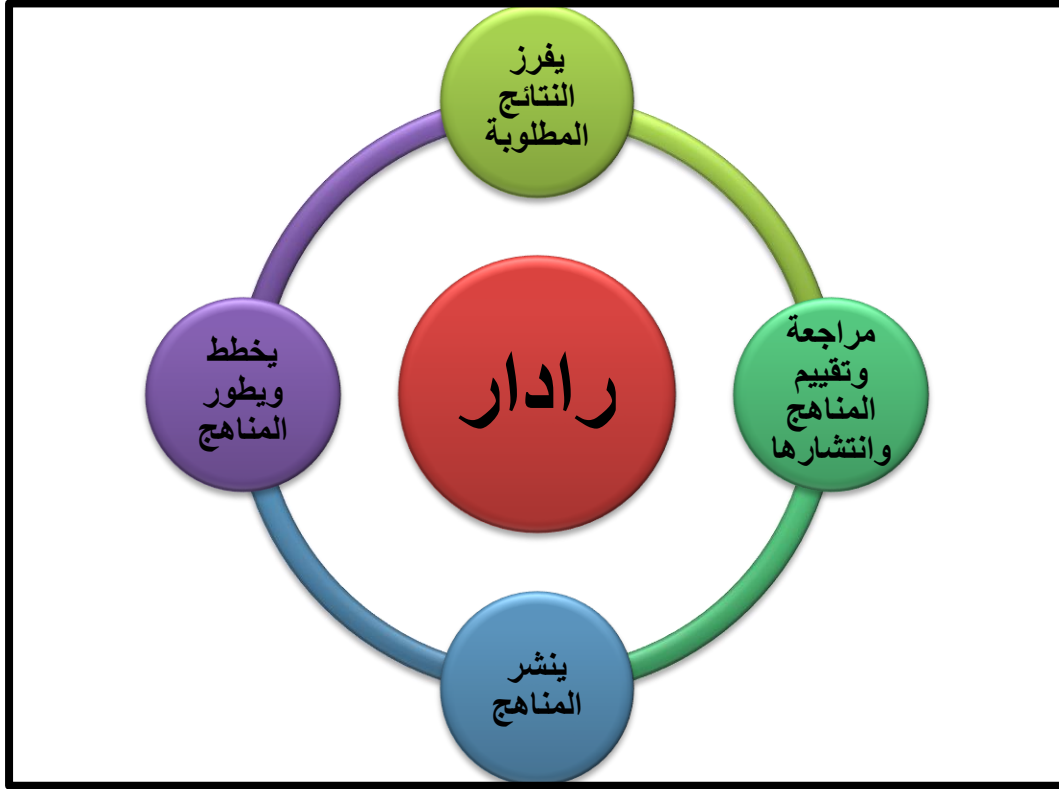
ويقول منطوق رادار بأن المنظمة بحاجة إلى أن:

- تقرر النتائج المرجو الوصول لها كجزء من سياستها واستراتيجيتها في صنع العمليات وتغطي نتائج الأداء المالي والعملياتي للمؤسسة بالإضافة إلى توجيهات أصحاب المصلحة.
- تخطط وتطور مجموعة متكاملة من المناهج لتعطي النتائج المطلوبة سواء الآن أو في المستقبل.
- تطبق المناهج بطريقة نظامية لضمان التطبيق الكامل.
- تراجع وتقيم المناهج عن طريق مراقبة وتحليل النتائج المتوصل إليها عبر أنشطة التعلم المستمرة.

تطبيق منطوق الرادار يساعد المؤسسة في: التعرف على، وضع الأولويات، وتخطيط، وتطبيق التحسينات في المواضيع التي تحتاجها، كما هو موضح في شكل الموالي:

1 - حاتم علي العائدي، دورة تدريبية في: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين، ماي 2009، ص10.

الشكل رقم (31): منطق دورة رادار



المصدر: حاتم علي العايدي، دورة تدريبية في: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، مرجع سابق، ص10.

من الناحية العملية يمكن استخدام الرادار بطرق عديدة مثل:

- يمكن استخدام المبادئ في توجيه الأسئلة:
- عند تطوير خطط عمل.
- عند بناء الأدلة للتدقيق والتقييم الداخلي والخارجي.
- عند كتابة وثائق العطاءات.
- عند النظر في مقترحات لتخصصات جديدة.

- يمكن استخدامها في تقييم الخبرات:
- خبرات الموظفين والعمال في مجالات معينة.
- الخبرة الشخصية / التغذية الراجعة.
- التغذية الراجعة للفريق (تعليقات).



- ويمكن استخلاص درجة (علامة) باستخدام رادار بعد عملية تقييم ذاتي عن طريق:
- تقديم تقييم نقدي للأدلة.
- إعطاء درجة معيارية

وعلى المنظمة التي تستخدم النموذج الأوروبي للتميز ألا يغيب عنها التفاصيل التالية لانتهاج المسؤولية الاجتماعية، وهي:¹

- المنظمات المتميزة تعتمد منهج أخلاقي عن طريق الشفافية والمسائلة لأصحاب العمل باعتبارهم المسؤولين عن المنظمة.
- الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية للوقت الحالي والمستقبل وتعزيزهم بفعالية.
- يركز نموذج التميز على ثقافة القيم المؤسسية من خلال المشاركة المفتوحة والشاملة لأصحاب العمل.
- تجاوز التوقعات في تقديم الخدمات إلى المجتمع المحلي والعالمي حيثما أمكن ذلك.
- إدراك تأثير المنظمة على المجتمع الحالي والمستقبلي والاهتمام بتقليل المؤثرات السلبية.

¹ - صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سابق، ص ص 111-112.



المطلب الثالث: برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجفند)

برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجفند) هو منظمة إقليمية غير ربحية تأسست عام 1980، بمبادرة من صاحب السمو الملكي الأمير طلال بن عبد العزيز آل سعود، رئيس أجفند، وبدعم وتأييد من قادة دول الخليج العربية، التي تشكل عضويته وتساهم في موارده. يهدف أجفند إلى دعم جهود التنمية البشرية متضمنة محاربة الفقر، والنهوض بالتعليم، وتحسين المستوى الصحي، ودعم البنيات المؤسسية وتدريب العاملين، وكافة الجهود التنموية الموجهة للفئات الأكثر احتياجاً في الدول النامية خاصة النساء والأطفال؛ وقد أسهم أجفند منذ تأسيسه في دعم وتمويل 1242 مشروعاً في 133 دولة، دون أي تمييز بسبب اللون أو الجنس أو العقيدة أو الانتماء السياسي.¹ إذ قاد أجفند عدداً من المبادرات التي تترجم أهدافه الرئيسية، وتبلورت عدد من تلك المبادرات في مؤسسات تنموية متخصصة، ومشروعات كبرى تعكس أهداف أجفند وتعبر عنها.

ولقد تكون لدى أجفند رؤية واضحة وعملية لطرح المشاريع التنموية المبتكرة وتعميمها. وتتمثل هذه الرؤية في "نموذج أجفند للعمل في التنمية البشرية"؛ حيث يقوم "نموذج أجفند للعمل التنموي" على إيجاد فكرة المبادرة أو المشروع، ثم البحث عن الشريك الاستراتيجي المناسب، وإيجاد الوعاء الذي يحتضن الفكرة عند التنفيذ، ثم التمويل، وتقييم المشروع في مرحلة لاحقة، وبناء على نتائج التقييم يتم تعميم الفكرة وتنفيذها على نطاق أوسع لتستفيد أعداد أكبر في الشرائح التي يستهدفها أجفند، ووفق هذا النموذج يتم طرح المشاريع التي يتبناها أجفند على شركائه التنمويين.²

إذ يؤمن أجفند أن توفير الاستدامة للتنمية المنشودة يتطلب إرادة صادقة وحازمة، ومحور حراك أجفند نحو هذا الهدف هو الإنسان، ومنطلقه لذلك هو أن الاستثمار في الإنسان استثمار في المستقبل. كما بادر أجفند بتأسيس عدد من المشروعات الكبرى هي: الجامعة العربية المفتوحة، والشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ومركز المرأة العربية للبحوث والتدريب، والمجلس العربي للطفولة والتنمية، ومشروع صحة الأسرة العربية، والاستراتيجية العربية للطفولة المبكرة، وبنوك الفقراء.

وانطلاقاً من القناعة بأن انتشار المعرفة بين العاملين في مجال التنمية من شأنه أن يعزز تبادل الخبرات ويدعم وضع منهجيات أفضل للتصدي للمشاكل المعقدة للفقر والعزل الاجتماعي والتهميش الاجتماعي الاقتصادي للفئات الضعيفة، أنشأ أجفند "جائزة برنامج الخليج العربي العالمية للمشروعات التنموية الرائدة" بهدف حفز العمل والعاملين في المجال، واستكشاف أفضل المشروعات التنموية، ومن ثم تكريم القائمين عليها والمبادرين بها على أمل أن يكون في جوانبها الإبداعية ما يشجع على تنفيذ مشروعات مماثلة في مناطق أخرى.³

1 - زياد عبد الهادي أبو الفهم، المسؤولية الاجتماعية للشركات وقادة الأعمال ذوي النزعة الاجتماعية: آليات الدفع والتحفيز في الوطن العربي، ب.د، فلسطين، ب.ط، 2010، ص 23.

2 - AFFUND، برنامج الخليج العربي للتنمية- أجفند، <http://agfund.org/?lang=ar>، تاريخ الزيارة: 2015/06/20.

3 - زياد عبد الهادي أبو الفهم، مرجع سابق، ص 24.



وقد كان موضوع جائزة أجفند لعام 2015 هو: "برامج إبداعية للحد من البطالة في أوساط الشباب"، أما عام 2016 فقد كان موضوعها حول: "تمكين اللاجئين والنازحين ودمجهم اجتماعياً؛ ومن أهداف الجائزة:¹

3. دعم الجهود الإنسانية المتميزة الهادفة إلى تنمية وتطوير مفاهيم التنمية البشرية وأبعادها.
 4. تعميم تجارب المشاريع الناجحة.
 5. إبراز أفضل الممارسات المعنية بتحسين المستوى المعيشي للفقراء والمحرومين بالتركيز على النساء والأطفال.
 6. تعزيز تبادل التجارب وتطوير آليات أفضل لإيجاد حلول لمشاكل الفقر والتهميش والإقصاء الاجتماعي والاقتصادي للفئات الضعيفة.
- وتتكون جائزة أجفند الدولية من:²
- (أ) مكافأة مالية قدرها 500.000 دولار أمريكي (خمسمائة ألف) توزع على الفائزين في الفروع الأربعة على النحو التالي:

- الفرع الأول: مبلغ 200 ألف دولار أمريكي.
- الفرع الثاني: مبلغ 150 ألف دولار أمريكي.
- الفرع الثالث: مبلغ 100 ألف دولار أمريكي.
- الفرع الرابع: مبلغ 50 ألف دولار أمريكي.

(ب) شهادات تقدير وإهداءات تذكارية تمنح للفائزين في جميع الفروع وتنقسم جائزة أجفند إلى أربعة فروع:

- الفرع الأول: المشاريع التي مولتها، وصممتها ونفذتها منظمات الأمم المتحدة والمنظمات الدولية والإقليمية.
- الفرع الثاني: المشاريع التي مولتها، وصممتها ونفذتها الجمعيات الأهلية الوطنية.
- الفرع الثالث: المشاريع التي مولتها، وصممتها ونفذتها الوزارات والمؤسسات العامة.
- الفرع الرابع: المشاريع التي مولها، وصممها ونفذها الأفراد.

أما من جهة أخرى أسست أجفند ستة بنوك للفقراء في الوطن العربي في كل من الأردن ومصر واليمن والبحرين والمغرب وأخيراً في سوريا، وإن هذه البنوك تكمن أهميتها في تطوير الفقراء وتوفير فرص عمل لهم وتقضي على البطالة بين أفراد المجتمع، وتأسست هذه البنوك بشراكات مع الدول وقادة الأعمال بها وبمشاركة القطاع الخاص كجزء من المسؤولية الاجتماعية لهذه المنظمات؛ حيث تستهدف مبدأ الإقراض

¹ - AFFUND، برنامج الخليج العربي للتنمية- أجفند، مرجع سابق.

² - نفس المرجع السابق.



متناهي الصغر، وتقديم الخدمات المالية الشاملة للفقراء شريحة أفقر الفقراء الذين يعيشون بأقل من دولار واحد في اليوم، وهم الذين استهدفتم أهداف الألفية للتنمية، التي تدعو إلى خفض معدل الفقر إلى ما نسبته 50% بحلول العام 2015، وهؤلاء الذين تضيق أمهم -بل تنعدم- فرص الاقتراض من البنوك العادية بسبب الضمانات التي تطلبها، وهؤلاء -أفراداً وجماعات- يحتاجون إلى من يمدهم بالمهارة والمال للبدء في مشروع إنتاجي يدر الدخل لكي يساهموا في تحريك مجتمعهم المحلي وتنميته، ولذلك فالحاجة تدعو لقيام مؤسسات تقرض هذه الشريحة وتمول مشاريعهم.¹

ولا شك أن الخدمات غير المالية تشكل أهمية قصوى للمشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر التي تستهدف شريحة الفقراء، إلا أن موضوع التمويل يعني حجر الزاوية في دعم تلك المشروعات، ومن هنا فإن مبررات ودوافع إنشاء "بنوك الفقراء" في الوطن العربي تتبع من جملة أسباب وعوامل:²

- أصبح الإقراض الصغير ومتناهي الصغر حاجة ملحة وضرورة تفرضها الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي.
 - هنالك حاجة كبيرة للإقراض الصغير في الدول النامية بشكل عام، والدول العربية على وجه الخصوص، تفرضها الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
 - أصبح الإقراض متناهي الصغر أداة تنموية قوية معترف بها في كافة أنحاء العالم للتخفيف من حدة الفقر، يمكنها الوصول إلى أفقر الفقراء ورفع مستوياتهم المعيشية، وخلق فرص العمل، وحفظ النمو الاقتصادي.
 - أهمل القطاع المالي الرسمي نصف سكان البلدان النامية، وكانت نسبة ما قدمه إليهم من خدمات أقل مما هو مطلوب.
 - تزايد اهتمام الجهات المانحة الدولية بالتمويل متناهي الصغر، حيث أصبحت الحاجة ماسة إلى فهم المميزات والمنافع المحتملة للتمويل متناهي الصغر.
 - أصبح التمويل متناهي الصغر جزءاً من الاستراتيجية العامة للتنمية، وذلك لاستجابة هذا النوع من التمويل لمطلب التحول نحو تنمية القطاع الخاص وتفعيل دور المجتمع المدني وتقليص ظل الحكومة في النشاطات الاقتصادية.
- وهذا بطبيعة الحال شجع الفقراء وأفراد المجتمع على الاعتماد على الذات وبالتالي انعكس على التنمية الاقتصادية بالبلاد وخفف من وطأة الفقر والبطالة في هذه الدول.

1 - زياد عبد الهادي أبو الفحم، مرجع سابق، ص 24.

2 - نفس المرجع السابق، ص 24.



المطلب الرابع: مؤسسة خليفة بن زايد آل نهيان للأعمال الإنسانية¹

تأسست مؤسسة خليفة بن زايد آل نهيان للأعمال الإنسانية بقانون رقم 20 في جويلية 2007، أصدره الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان، رئيس دولة الإمارات العربية المتحدة.

ورؤية المؤسسة هي تقديم "مبادرات رائدة لخدمة الإنسانية"، وتتركز استراتيجيتها في مجالي الصحة والتعليم محليا، إقليميا، وعالميا، وتتضمن استراتيجيتها التعليمية دعم مشاريع التعليم المهني في دول المنطقة، كما تشمل الاحتياجات الصحية المتعلقة بسوء التغذية وحماية الأطفال ورعايتهم إضافة إلى توفير المياه الآمنة عالميا.

تسعى المؤسسة إلى دعم المجتمعات الفقيرة والمحتاجة من خلال توفير البنى التحتية الأساسية؛ مثل المدارس والمستشفيات وغيرها، ولتنفيذ استراتيجيتها دخلت المؤسسة في شراكات مع منظمات عالمية تابعة للأمم المتحدة ومنظمات النفع العام، ووصلت مساعداتها المختلفة حول العالم لأكثر من 35 دولة منذ بداية نشأتها حتى تاريخه.

❖ رسالة المؤسسة:

- المبادرة في خدمة البشرية من خلال برامج مساعدات جادة لأهل العوز والكفاف.
 - المساهمة في نشر روح التسامح بين البشر لخدمة المحتاجين في مختلف أنحاء المعمورة.
 - مد جسور التعاون مع المنظمات المحلية والعالمية المشتركة في العمل الإنساني.
 - توفير الدعم المادي لبرامج البر المختلفة.
 - نشر ثقافة التكافل الاجتماعي في مجتمع الإمارات.
 - تشجيع العمل التطوعي في مختلف جوانبه الإنسانية.
 - الدعم المعنوي لأصحاب المبادرات الإنسانية المتميزة وتشجيع أهل الخير للمبادرة والاقدام.
- وطورت المؤسسة استراتيجيتها العامة لتتمحور حول ثلاث محاور أساسية، هي: التعليم، الصحة، والاستجابة للطوارئ والأزمات.

1. **التعليم:** تبنت المؤسسة التعليم المهني والتدريب الصناعي كاستراتيجية أساسية في مبادراتها الخاصة في جانب التعليم، وذلك لأجل التصدي لمشكلة البطالة، وبهدف دعم المجتمعات المحرومة في مواجهة تحديات الفقر والبؤس بمناهج تعليمية مهنية، تمكن الطلبة من امتلاك القدرات والمهارات المطلوبة في مجالات عملية محددة يحتاجها قطاع الأعمال في تلك المجتمعات، كما تبنت المؤسسة استراتيجية مرنة في هذا الخصوص، بحيث يتم توجيه مناهج التعليم المهني نحو احتياجات سوق العمل وأولوياته من مختلف المهن والحرف المطلوبة في كل مجتمع.

¹ - ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق، ص 297-300.



2. الصحة: تشمل استراتيجية المؤسسة المجالات التالية فيما يخص الرعاية الصحية:

- رعاية الطفولة والأمومة.
- الغذاء الصحي والتصدي لسوء التغذية.
- المياه الآمنة.
- دعم البحوث العلمية المتعلقة بالأمراض الفتاكة.

3. الاستجابة للطوارئ والأزمات: تشمل استراتيجية المؤسسة الاستجابة للطوارئ والأزمات الإنسانية

كافة، وتلبي نداء المتضررين والمنكوبين والمهجرين أينما كانوا، سواء في مشارق الأرض أو مغاربها، كما تغطي استراتيجيتها مختلف الأزمات الطارئة، كالفيضانات والأعاصير والزلازل والحروب وغيرها، كما تلتزم استراتيجية الطوارئ والأزمات للمؤسسة الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة وبناء القدرات الذاتية وتطوير الشراكات المحلية والإقليمية والدولية، وذلك بهدف دعم جاهزية المؤسسة للاستجابة الفورية والتصدي لتبعات الكوارث والأزمات.

❖ نطاق استراتيجية المؤسسة:

أعدت المؤسسة نطاق عمل استراتيجيتها جغرافيا بحيث تكون مبادراتها أكثر تأثيرا وفاعلية، وعليه تم تحديد نطاق الاستراتيجية حسب الآتي:

1. محليا: تتميز الاستراتيجية المحلية للمؤسسة بمرونة كبيرة جدا، بحيث تغطي قطاعا كبيرا من أهل العوز والحاجة، وتشمل رعايتهم في مختلف الجوانب الإنسانية، من حيث التعليم والصحة ودعم الجهود لتوفير الحياة المناسبة لهم، كما تسعى المؤسسة إلى تبني المبادرات الخلاقة التي تهدف إلى رفع البؤس والمعاناة عن المحرومين في كافة إمارات الدولة.
2. إقليميا: تركز استراتيجية المؤسسة على التعليم المهني والتدريب الصناعي إضافة إلى الرعاية الصحية وبناء العيادات والمستشفيات.
3. عالميا: تدعم المؤسسة جهود الأمم المتحدة والمؤسسات الإنسانية العالمية المستقلة من خلال توفير الغذاء الصحي والتصدي لسوء التغذية في المجتمعات المحرومة، إضافة إلى توفير المياه الآمنة، ودعم الجهود المبذولة في رعاية الطفولة والأمومة، كما تدعم استراتيجية المؤسسة المبادرات العلمية المتميزة في مشاريع البحوث الطبية الهادفة إلى توفير العلاج من الأمراض الفتاكة.

❖ القواعد العامة لاستراتيجية المؤسسة:

تستند استراتيجية المؤسسة في تحقيق رسالتها إلى القواعد والأسس التالية:

- الدخول في شراكات استراتيجية مع المنظمات الدولية والمؤسسات العالمية المستقلة.
- السعي إلى رفع الكفاءات المؤسسية ودعم القدرات الذاتية لرأس المال البشري.
- الالتزام المباشر في تنفيذ مشاريع البنى التحتية.
- المراجعة والتقييم.

المطلب الخامس: برامج مجتمعية مقترحة للمنظمات

منذ انطلاق المنظمات والحكومات في سياسات تطبيق المسؤولية الاجتماعية، وجموع الاقتراحات والبرامج لا تكاد تتوقف، متنوعة بين طبيعة الهدف المراد تحقيقه منها، والفئات المستهدفة للاستفادة منها، وآليات تنفيذها، وأدوات تقييمها، ومن خلال ما تقدم من بحوث ودراسات يمكننا تقسيم البرامج المجتمعية إلى ثلاث أنواع، حيث سيتم التطرق إليها في الفروع القادمة، وهي:

- 1- برامج تنمية المجتمع المحلي.
- 2- برامج المحافظة على البيئة.
- 3- برامج خاصة بالموظفين وعائلاتهم.

الفرع الأول: برامج تنمية المجتمع المحلي

لما كان المجتمع يعطي المنظمة موطناً لنشاطها ويوفر لها كل التسهيلات التي تساعد على النمو والنجاح، كان لزاماً على الإدارة أن تعمل على أن تجعل المنظمة عضواً نافعاً، ومسؤوليات المنظمة نحو المجتمع تمتد في اتجاهات مختلفة ومتنوعة، من الواجبات الاقتصادية إلى دعم الأنشطة الثقافية، وكل مجتمع لديه احتياجات اجتماعية متعددة، التي تتطلب من الموارد ما يتجاوز قدراته وامكانياته المادية، وهذا يتطلب من المنظمات أن تعمل على اختيار مجالات مساهماتها وفقاً لأولوية الحاجة إليها من المجتمع في ضوء مواردها المخصصة للبرامج الاجتماعية ومن تلك المجالات التي تساهم فيها المنظمات في خدمة المجتمع ما يلي:¹

- تقديم المنح المالية للجهات التعليمية والجامعات ومعاهد البحوث وتمويل الأبحاث في المجالات المختلفة، سواء أبحاث الجامعات أو الأبحاث العلمية التي تقوم بها المنظمات في مجالات متعددة مثل: بحوث إيجاد مصادر بديلة للطاقة، البحوث الزراعية، بحوث وسائل السيطرة على الزيادة السكانية.
- تمويل بعض الأنشطة والبرامج الثقافية والترفيهية، الرياضية، والفنية التي تساهم في خدمة الجماهير النوعية المختلفة.
- المساهمة في تحديث وتطوير بعض المدن ورصف الطرق، تجميل الميادين.
- تقديم المساعدات المالية والعينية للمستشفيات، ودعم مجالات الرعاية الصحية، برامج علاج الإدمان من الكحوليات والمخدرات على اختلاف أنواعها.
- المساهمة في الانفاق على برامج ووسائل تنظيم الأسرة للمساعدة في حل مشكلة الإسكان، وإقامة المدن السكنية للعاملين بالمنظمة.

¹ - عبد الرزاق الرحلة، مرجع سابق، ص 153-154.

وقد أدرجت كتليب وآخرون (Cutlip & al, 1985) قائمة تضم سبعة أنواع من الأنشطة التي يمكن أن تستخدمها المنظمات للمشاركة في حياة المجتمع، وهي:¹

1. البيت المفتوح: ويشمل القيام بجولة لمرافق المنظمة وتمكين أعداد كبيرة من المجتمع من زيارة المباني وملحقاتها وغرس الإحساس المتجدد بالاعتزاز بمكان عملهم.
2. الأحداث الخاصة: وتشمل حلقات المناقشة الخاصة المرتبطة بمنتجات المنظمة.
3. دورة النشر الداخلية الممتدة: بالإضافة إلى نشر أخبار المجتمع المحلي في المجتمع الأكبر.
4. الأنشطة التطوعية: وتشمل تشجيع ومساعدة العاملين على التطوع لدى مجتمعاتهم المحلية.
5. الإعلان المحلي: من خلال تنظيم وتركيز الرسالة تجاه وسائل الاعلام المحلية.
6. المساهمة بالأموال: من خلال الرعاية والكفالة والتبرع بالمال للمنظمات المحلية إما نقداً أو عيناً.
7. خدمات الأخبار: وتشمل توفير المعلومات طبقاً لحاجة وسائل الإعلام المحلية.

بينما حددت ساندرا كان (Sandra Can, 2009) وآفري (A.Fry, 2001) أربعة أنواع من الرعاية

أو الكفالة التي يمكن للمنظمات تحقيقها في مجال المسؤولية الاجتماعية، هي كالتالي:²

- الترفيه.
- الفنون.
- الرياضة.
- القضايا الاجتماعية

ويفصل الجدول التالي السمات المميزة لكل نوع منها:

الجدول رقم (19): أنواع الرعاية وسماتها المميزة

نوع الرعاية	السمات المرتبطة بها	نوع الجمهور	حجم الجمهور	أسباب الرعاية
الترفيه	تدرجية ومستقرة	حسب نوع الترفيه	جمهور عام	اختراق السوق
الفنون	الابداع والامتياز	حصري	جمهور متخصص	تنمية سوق متخصص
الرياضة	تنافسية وديناميكية	الشباب، المراهقين	جمهور كبير، ويمكن أن يكون عالمياً	تنمية سوق دولي
القضايا الاجتماعية	معنية بالقضايا الاجتماعية	يقوم على أساس المجتمع أحياناً محلي، أو إقليمي، أو وطني أو دولي	جمهور متنوع	تنمية المنظمة والسوق

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات-المواصفة القياسية ISO26000،

مرجع سابق، ص 70.

1 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 69.

2 - نفس المرجع السابق، ص 69.



الفرع الثاني: برامج المحافظة على البيئة

إن حماية البيئة تعد أحد المحددات الأساسية لتحقيق التنمية، وفي نفس الوقت جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وذلك حفاظاً على الموارد البيئية من التدهور ضماناً لحق الأجيال القادمة من نصيب عادل من تلك الموارد، فقد يكون هناك دوراً فعالاً ومؤثراً للمنظمات تجاه القضايا البيئية من خلال السعي المتواصل لتحسين أدائها البيئي، وذلك من خلال استخدام تقنيات وأساليب الحد من التلوث والإنتاج الأنظف، خاصة من أسواق الدول النامية حيث تضعف البيئة المؤسسية اللازمة للإدارة البيئية السليمة، وتغيب التشريعات أو يتم التراخي في تنفيذها.

كما أنها قد تقوم بنشر ثقافات خاصة للحفاظ على البيئة داخل المجتمع؛¹ مثل دعم البرامج الخاصة بحماية البيئة، والتحكم في تلوث الماء والهواء، حيث تتحمل المنظمات مسؤولياتها في المساهمة في تمويل ودعم برامج علاج التلوث البيئي سواء الناتجة عن عمليات المنظمات، أو من مصادر أخرى، -فعلى سبيل المثال- تلزم التشريعات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية المنظمات على تخصيص نسبة 5% من صافي الربح لبرامج علاج التلوث البيئي من النفايات الصناعية، وعوادم احتراق الوقود، وغيرها من مصادر التلوث الأخرى.

وتتجاوز كثير من المنظمات ما تحدده القوانين بمعدلات كبيرة مساهمة منها في تحسين نوعية الحياة والبيئة في المجتمع حتى إن إجمالي ما تم إنفاقه على مشروعات علاج التلوث في الولايات المتحدة الأمريكية في خمس سنوات مبلغ 126 بليون دولار تتحملها الحكومات الفيدرالية والمنظمات؛ حيث تشير الاحصائيات الرسمية للجنة حماية البيئة إلى أن برامج المنظمات لعلاج تلوث الهواء، التخلص من النفايات الصلبة قد أدت إلى تخفيض نسبة التلوث في الهواء بدرجة أقل عشر مرات عن ذي قبل، وأن السيطرة على عوادم احتراق الوقود قد أدت إلى خفض نسبة تلوث الهواء بدرجة كبيرة، وأن علاج التلوث الناتج عن العمليات الصناعية يقلل من تلوث الهواء من هذا المصدر بما يقل عن المعدل الحالي ثلاث مرات.²

1 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 162.
2 - عبد الرزاق الرحلة، مرجع سابق، ص 153.

الفرع الثالث: برامج خاصة بالموظفين

بما أن برامج تحسين النوعية تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها منظمة الأعمال بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين؛ لذلك فإنها تمثل المداخل الحديثة لتعزيز قدرة المنظمة للإيفاء بمتطلبات مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع، ويمكن الإشارة لبعض جوانب ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه عمالها من خلال هذه البرامج كآتي:¹

1. تهتم المنظمات بوضع برامج لرعاية العاملين سواء تقديم أشكال الرعاية الصحية أو الاجتماعية مثل تقديم المنح والمكافآت المالية عند التعاقد أو الزواج، وتشجيع الموظفين على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية الخاصة بتنمية المجتمع، وتوفير وسائل الانتقال للعاملين، ودعم الأنشطة الثقافية والترفيهية، وعقد الدورات التدريبية لرفع المستوى الثقافي والمهني لهم، وتقديم بعض القروض للعاملين في مجال الإسكان، وغيرها من البرامج المخصصة للعاملين والتي تعتبر جزء من مسؤولية المنظمات نحوهم.
2. كما تهتم المنظمات بتدعيم الاتصالات مع العاملين، وتوفير المعلومات الكاملة لهم عن أفعال المنظمة وما تقوم به من جهود لخدمة العاملين لخدمة المجتمع ككل وذلك لسببين أساسيين هما:
 - أن توفير المعلومات للعاملين عما تقوم به المنظمة من جهود اجتماعية مختلفة نحوهم ونحو المجتمع يزيد من إحساس العاملين بالرضا عن العمل والفخر للانتماء له.
 - أن العاملين هم أعضاء في المجتمع الذي يعيشون فيه، وينقلون أي معلومات عن المنظمة إلى عائلاتهم وجيرانهم مما يدعم الصورة الذهنية الإيجابية للمنشأة لدى العاملين.
4. جعل مكان العمل جذابا وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج.
5. التقليل من الرتبة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضا إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل واغنائه.
6. إن أنشطة هذه البرامج تساعد في خلق ثقافة تنظيمية قيمة وتعزز اتجاهات قيم مشتركة بحيث يصبح مكان العمل جذابا ومريحا.
7. أن تساهم هذه البرامج في التقليل من حدة انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.
8. أن تسعى منظمة الأعمال إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص: 270-269.



- الاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من مواضيع تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين.
- يجب أن تحتفل المنظمة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملائمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها مع تقديم وجبات جماعية لهم.
- تشكيل لجان اجتماعية لوضع برامج الفعاليات للأنشطة الاجتماعية المختلفة ويمكن للمنظمة أن تدعمها بميزانية سنوية مناسبة.
- بطاقات المناسبات تشعر العاملين بالمنظمة بالأهمية والمشاركة بالأفراح والشعور بالألفة والتواصل والعمل بروح الجماعة.
- الاحتفالات بمناسبة أعياد ميلاد العاملين.
- الاحتفالات بالإنجازات التي تحقها المنظمة أو الأفراد سواء من خلال حفلات مسائية أو حفلات شكر وتقدير للعاملين.
- تشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ وودي.

المبحث الرابع: تجارب ونتائج تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية

لا شك أن الوعي الاجتماعي والمشاركة بالقضايا التي تخص بناء المجتمع سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية، تعد مؤشراً على مدى الانتماء والولاء لهذا المجتمع بكافة منظماته وقطاعاته تعطي الغطاء اللازم لممارسة كافة الأنشطة التي من شأنها تعزيز وتحقيق النمو في كافة المجالات من خلال أفراد وجماعته ومنظماته الذين يمثلوا الشركاء الحقيقيين لبناء المجتمع، خلال تحملهم المسؤولية التي تقع على عاتقهم.¹

ولنجاح هذه الممارسة تعدّ تجارب البلدان والبرامج التطبيقية للمسؤولية الاجتماعية فرصة لاغتنام مزايا نجاحها وتفادي أخطائها المرتكبة؛ وهو الأمر الذي يوضح بشكل أفضل التحديات التي قد تحول وتطبيق المسؤولية الاجتماعية وكذا عوامل تعزيزها ونجاحها، وهو ما سنحاول تناوله في المطالب التالية.

المطلب الأول: تجربة الجزائر وبعض الدول العربية في مجال المسؤولية الاجتماعية

مما لا شك فيه أن مستوى المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في الدول العربية لم يصل بعد إلى ما وصل إليه في الدول الكبرى، فبالرغم من النقاش عن دور القطاع الخاص في التنمية وخاصة بعد تقلص دور الدولة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في العقود الأخيرة من القرن الماضي، إلا أن هذا الدور مازال في طوره الأول دون تطور فعال²؛ وفيما يلي أهم التجارب الرائدة التي حاولت بلدانها استدراك ما يمكن استدراكه للحاق بالركب الدولي لتحسين الأداء الاجتماعي للمنظمات.

الفرع الأول: تجربة الجزائر

تعتبر بيئة الأعمال بالجزائر معقدة وغامضة، وذلك نتيجة لتراكمات رواسب حقبة تسييرية سابقة من جهة مع عدم الفصل النهائي في التوجه الاقتصادي المتبع والقبوع بين الخصخصة لمحاكات الضغوط الخارجية (المجتمع الدولي الذي يشترط تحديد دور الدولة في الاقتصاد) وإشراف الدولة الناتج عن الضغط الداخلي (المجتمع المحلي الذي يطالب بمزيد من مزايا الدولة) بالإشارة إلى تأثيرات الريع البترولي، ولعل هذا ما يعكس ترهل الأداء الاقتصادي لقطاع الأعمال الخاص الذي نحاول من خلال هذه الجزئية استتعار جاهزيته لتجسيد مبادئ المسؤولية الاجتماعية انطلاقاً من وضعيته هذه.³

1 - منال محمد عباس، مرجع سابق، ص 11.

2 - حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، دراسة منشورة، مصر، 2011، ص 07.

3 - شعيب بونوة، زهرة بن يخلف، التغيير المؤسسي الاستراتيجي لاحتواء المسؤولية الاجتماعية وتكريس التنمية (حالة الجزائر)، الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15/02/2012، ص 07.

فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية حالها حال معظم دول العالم -خصوصاً النامية منها- توضح الترابط الضيق بين عالم الأعمال، التجمعات وما تحويه البيئة، حيث تشمل القطاع الخاص أياً كان فردي أو تشاركي مع منظمات القطاع العام، أما عندما يتعلق الأمر بالمنظمات عامة والصغيرة والمتوسطة خاصة فدور الدولة سيكون حاسم.¹

إذ أن الإصلاحات الذاتية التي شملت تغييرات مؤسسية على مستوى المنظمة الاقتصادية ذاتها وحتى على بيئتها خاصة فيما يتعلق بالإطار التشريعي والتنظيمي لم تكن كفيلة بحل الأزمة الاقتصادية التي تفاقمت شدتها نتيجة تواصل تراكم الاختلالات واستمرار محدودية مستوى التمويل هذا الأخير الذي وجه الجزائر إلى اللجوء للمؤسسات المالية الدولية لاسيما وأن البرنامج الذي أعدته الحكومة من خلال قوانين الإصلاح يتوافق مع قيود صندوق النقد الدولي، وهكذا زادت التزامات المنظمات الجزائرية بسلسلة من الإصلاحات المقترحة أو المفروضة- إن صح التعبير- من الصندوق، ورغم التحسينات النسبية الطفيفة على مستوى متغيرات الاقتصاد الكلي نتيجة الإصلاحات إلا أن الأوضاع الاجتماعية لم تتماشى معها على الإطلاق وهو ما ضاعف سلسلة من المشاكل الاجتماعية التي يؤول بعضها إلى الفساد الاقتصادي، كما يساهم البعض الآخر في هذا الأخير، وفي هذا السياق نجد رهان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في هذه الفترة قد تعاضم أكثر نتيجة للضغط الخارجي المتنامي على ضوء الاتفاقات والاتفاقيات المبرمة مع المجتمع الدولي (البنك العالمي، صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية، منظمة الشفافية الدولية..) والتي يركز أغلبها على تجسيد الشفافية شرطاً أساسياً للتعاون وركيزة هامة لتجسيد المسؤولية الاجتماعية، وبالنظر إلى تنامي مستوى الفساد بالجزائر نستشعر تعثراً كبيراً في تطبيق هذه الأخيرة،² بل وتأخراً في تبنيها من طرف القطاع الخاص في الجزائر، ويمكن أن نوجز هذه العوامل وأخرى فيما يلي:³

- حداثة ظهور وتطور دور القطاع الخاص في الاقتصاد الجزائري
- الخصائص الهيكلية للقطاع الخاص كقطاع نما وتطور على ضعف القطاع العمومي، وهمة الوحيد تعظيم الربح، ويرتكز أساساً في القطاعات التجارية المربحة.
- عدم تبلور فكرة المسؤولية الاجتماعية كمفهوم لدى مسؤولي المنظمات بالقطاع الخاص.
- ضعف دور وسائل الإعلام في التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والدفع نحو تعميقها وترسيخها في ممارسات قطاع الاعمال.
- ضعف دور المجتمع المدني وخاصة جمعيات حماية المستهلك والاتحادات المهنية في الدفع نحو تبني وتفعيل ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في القطاع الخاص الجزائري.

1 - عبد الله خبابة، صهيب خبابة، المسؤولية المجتمعية الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15/02/2012، ص 18، بتصرف.

2 - شعيب بونوة، زهرة بن يخلف، مرجع سابق، ص 09-10.

3 - عبد القادر بربيش، زهير غراية، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص12.

واستدراكا لما آل إليه وضع الاقتصاد الجزائري؛ بات لزاما على المنظمات اليوم تبني المسؤولية الاجتماعية، لما يوفره لها من تحسين في أدائها وتأدية دور متميز لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن، وهذا بخلق مناصب العمل، تقليل الفقر، تحسين نوعية الحياة، تقليص اللاتوازن للتنمية الجهوية، عقلنة استخدام الموارد؛ والجدير بالذكر أن رؤساء المنظمات الجزائرية في القطاع الخاص لهم فهم إيجابي حول أهمية المسؤولية المجتمعية لصحة أعمالهم والمجتمع.¹

غير أن تكريس تبني المسؤولية الاجتماعية بالقطاع الخاص في الجزائر يظل دون المستوى المطلوب خاصة إذا أشرنا إلى نقص عامل الطوعية (ونشير لأن قوة المسؤولية الاجتماعية مستتبطة أصلا من طابعها الاختياري بأخذ زمام المبادرة في مجال المساهمة الاجتماعية وفي هذا الصدد يركز الاتحاد الأوروبي تعريفه للمسؤولية الاجتماعية على مفهومها التطوعي) والاكتماء باستراتيجية دفاعية أكثر (المساهمة بأدنى الحدود المفروضة قانونا) وهو انعكاس لثقافة مؤسسية قاصرة تستهدف الحقوق وتتغافل عن الواجبات هذه الأخيرة التي يكون لها مردود أكيد على المدى البعيد.²

وبالرغم مما تقدم، إلا أنه -بطبيعة الحال- لا تخلو الساحة المؤسسية الجزائرية من بعض من مظاهر المسؤولية الاجتماعية في منظماتها، نذكر منها:

❖ **شركة سوناطراك:** نشأت المؤسسة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال والنقل للمحروقات "سوناطراك" في 31 ديسمبر 1963، وهي المؤسسة الوحيدة في الجزائر المسؤولة عن استغلال المصادر النفطية والغازية الهائلة في البلاد وكذا عن بيعها. وهي تحتل المرتبة 11 من بين الشركات النفطية الدولية والمرتبة الأولى إفريقيا، وتحتل المرتبة الثانية بين الشركات العالمية المصدرة للغاز النفطي السائل، والمرتبة الثالثة بين الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي، وتمثل مبيعاتها حوالي 95% من إجمالي صادرات الجزائر. كما تمثل نشاطاتها 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد، وهي توظف أكثر من 120 ألف شخص.³

وفضلا عن دورها الاقتصادي والتجاري، تعتبر سوناطراك مؤسسة مواطنة تعمل في عدة مناطق من البلاد على مساعدة السكان المعوزين وعلى ترقية النشاطات العلمية والثقافية والرياضية؛ وتشارك سوناطراك أيضا في النشاطات التي تهدف إلى المحافظة على الطبيعة وحفظ التراث الثقافي والتاريخي الوطنيين؛ فالاستثمار الاجتماعي لسوناطراك موجه لسكان المناطق المحرومة. كما أن المحافظة على الموروث الثقافي الوطني المادي وغير المادي يشغل مرتبة هامة في ترجمته لاسيما بنثمين المواقع المعمارية والأثرية؛ حيث تتم نشاطات تسيير الاستثمار الاجتماعي حسب مقاربة تساهمية تهدف إلى ما يلي:

1 - عبد الله خبابة، صهيب خبابة، مرجع سابق، ص 18، بتصرف.
2 - شعيب بونوة، زهرة بن يخلف، مرجع سابق، ص 13.
3 - منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، جامعة قسنطينة، ب.س، ص 17.

- تحسين ظروف المعيشة للسكان المحرومين عن طريق امتصاص فوارق التنمية وترقية التآزر والتعاون المحلي.
- المشاركة الفعالة في البرامج التي تهدف إلى تطوير وخلق الثروات، بتفضيل البرامج الخلاقة لمناصب الشغل.
- تعزيز ثقافة التضامن في وسط سوناطراك بالتحرك في آن واحد على الحالات الاستعجالية والعمل على المدى البعيد.¹

ومن بين الأنشطة المحققة من طرف سوناطراك في مجال المسؤولية الاجتماعية، هي تلك التي شرعت فيها منذ 2003، فقد بدأت تنفيذ برنامج في تسع مجالات (التكوين المهني، التعليم ومحو الأمية، فك العزلة، الزراعة والدعم الفلاحي، المياه، الصحة، البيئة، الصناعات التقليدية، الرياضة والثقافة)، حيث تم الالتزام بخمسة مجالات وهي: التكوين، التعليم ومحو الأمية، فك العزلة، الفلاحة، الرياضة، وتم استكمال بقية المجالات سنة 2004 و 2005، وعموما نوجز هذه الانجازات فيما يلي² :

- **مجال التكوين المهني:** يهدف إلى توفير للشباب والبنات بصفة خاصة ضحايا التسرب المدرسي فرصة للاندماج في سوق العمل حيث تم سنتي 2004 و 2005 تجهيز 22 ورشة خياطة وحلاقة.
- **التعليم ومحو الأمية:** تمت هذه النشاطات على مستوى الجنوب، فاستفادت منها بلدية قصابي ببشار، وميه ونسه بالوادي بالإضافة إلى البلديات (الغيشة، البيضة وعين سيدي علي والحاج مشري) بولاية الأغواط وتتمثل في 06 حافلات مدرسية، كما استفادت أيضا ميه ونسه من كتب مدرسية وتجهيزات بيداغوجية لفائدة الطلبة المحتاجين.

- **فك العزلة:** استفادت 18 منطقة على مستوى ولايات أدرار، البيض، الجلفة، إليزي والأغواط وسوق أهراس من عمليات فك العزلة، وتمثلت المساهمات فيما يلي:

- الكهرباء الريفية وفتح الطرقات؛
 - إعادة تهيئة محطة الوقود ببلدية شروين؛
 - الربط بشبكة سونلغاز لقصور بلدية تالمين؛
 - توفير مولد كهربائي لتوفير الكهرباء لأبار السقي والمنازل غير المربوطة بالشبكة الكهربائية .
- كما استفادة بلديات (بلدول وسد رحال وعين الشهداء وسلمانة) بولاية الجلفة و(عين سيدي علي والحاج مشري) بولاية الأغواط وبلديات دائرة مراهنة بولاية سوق أهراس ودائرة جانبيت وبلدية إليزي بولاية إليزي من عتاد للأشغال العمومية.

- **الفلاحة:** استفادت ولاية أدرار وبسكرة والوادي وتمنراست وغرداية من إنجاز آبار وخزانات تحت الأرض لتخزين مياه الأمطار وفتح طرق فلاحية وتوفير مضخات مياه وإنجاز بعض البيوت البلاستيكية، كما استفادت ولايات البيض، الجلفة، الأغواط الواقعة في المنطقة السهبية الشبه الجافة

1 - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية: شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" أنموذجا، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013، ص32.

2 - منصف شرفي، مرجع سابق، ص 19-21.



ذات الطابع الرعوي من انجازات تمثلت في إيجاد نقاط مياه لقطعان الماشية والتزود بالمياه الصالحة للشرب للبدو الرحل وبحث عن مراعي وآبار على مستوى الطرقات، كما استفادت بلدية سيدي فرج ولاية سوق أهراس من تجهيزات فلاحية و قطعان من المواشي لـ 18 تعاونية.

- **المياه:** استفادت بلديات (تالمين، قصر قدور، تيناركوك) بولاية أدرار و(الدوسن والبسباس) ولاية بسكرة و(وميه ونسه وبن قشة) بولاية الوادي وكرائدة بولاية البيض من 06 آبار وتجهيزات لتخزين والتزويد بالماء الصالح للشرب، كما تم إدخال مضخة تعمل بطاقة الرياح كتجربة بولاية أدرار. أما بقية الأعمال فتمثلت في إنجاز وتجهيز مجموعة من مضخات المياه العاملة بالطاقة الكهربائية بالتزويد بالماء الصالح للشرب.

- **الصحة:** تزويد الهياكل الصحية الموجودة على مستوى (عين قزام وتين زواتين وسيلي فقارة الزوى) بولاية تمنراست بأدوات (Radio Mobile) للتشخيص، استفادت أيضا البلديات قصابي بشار و(القيشة البيضة، عين سيدي علي والحاج مشري) بالأغواط من 04 سيارات إسعاف، كما استفادت المنيعة بولاية غرداية بتجهيزات طبية لفائدة عيادة الولادة، كما استفادت 33 قاعة علاج ببلديات (شروين وتالمين وقصر قدور وأولاد عيسى وتيناركوك وبرج باجي مختار) بأدرار من مكيفات.

- **الصناعات التقليدية:** بهدف تنشيط الصناعات التقليدية والمحافظة على التراث تم توفير ماكينات خياطة ومواد أولية لفائدة جمعيات الصناعات التقليدية المتعلقة بأنشطتها:

- برج باجي مختار من أجل الصناعات الجلدية؛
- تيناركوك بالنسبة لإنتاج الزرابي .

وهذه النشاطات تدخل ضمن نقل هذا التراث للأجيال القادمة.

- **الشباب والرياضة:** تم إنشاء مجموعة من ساحات اللعب للبلديات المحرومة من مساحات الترفيه عين صالح بولاية تمنراست، مزرعة بولاية بسكرة وكرائدة بولاية البيض قصابي بولاية بشار.

- **البيئة :** استفادت ولايات بشار وبسكرة في إطار الوقاية من الأمراض المتنقلة عبر المياه وحماية البيئة من إنجاز وصيانة قناة ضخ المياه (Compresseur) لفائدة بلدية لغروس بسكرة؛ هذا، كما استفدت بلدية قصابي بشار من إنجاز حوض لمعالجة المياه المستعملة والموجهة للري والمحافظة على المياه الجوفية من التلوث .

بالإضافة إلى القيام بكثير من الأنشطة المتعلقة برعاية الطفولة، والنشاطات الثقافية والترفيهية، والتضامنية وعمليات تتعلق بتحليل مياه البحر.

❖ شركة جيزي للاتصالات: ¹ في جويلية 2001 تحصلت مجموعة اوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر، بعد منافسة شديدة من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع، وذلك مقابل مبلغ قدره 737 مليون دولار أمريكي، وفي 07 نوفمبر 2001 تم الإعلان عن التسمية التجارية djezzy، وبمجرد انطلاقتها رسمت جيزي أولوياتها الاستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003؛ وفيما يتعلق بنشاطاتها ضمن إطار مسؤوليتها الاجتماعية فقد قامت جيزي بـ:

- تنظيم الأيام الطبية الجراحية بمدينة أولاد جلال ببسكرة من 12-18 أبريل 2009، حرصا منها على صحة المواطن الجزائري وتدعيما للبحوث العلمية الطبية.
- مشاركة الشعب الجزائري شهر رمضان المعظم من خلال تقديم هدايا وجوائز قيمة للفائزين بمسابقة (ramtv) التي نظمها التلفزيون الجزائري خلال سنوات 2007، 2008، 2009، 2010، 2011.
- تكريم موظفيها، ضمن فعالية أفضل نقاط البيع لشركة جيزي عبر ولايات الوطن الثماني والأربعين.
- نظمت شركة جيزي للاتصالات المؤتمر العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمركز الإعلام الآلي بين عكنون أيام 2، 3 و4 جويلية 2008، كما تم عرض خدمة جديدة والمتمثلة في خدمة .blackberry.
- رعاية الدورة الوطنية الأولى لأعوان الأمن لتتس الميدان من 22 إلى 30 ماي 2008 كما قدمت هدايا تشجيعية للفائزين بالأدوار النهائية.
- تحت شعار جيزي "عيش كرة القدم"، هنأت شركة جيزي فريقي وفاق سطيف بفوزه بكاس العرب، وفريق شبيبة القبائل بفوزه بالبطولة الجزائرية موسم 2008، وقدمت لهم مبالغ مالية تشجيعية.
- بغية جلب الاستثمارات الأجنبية للجزائر، نظمت شركة جيزي المنتدى الاقتصادي العربي للاستثمار يومي 21 و22 جانفي 2008 بالجزائر العاصمة.
- تشجيعا للرياضة، أقدمت جيزي على رعاية الذهبية للملتقى الدولي لألعاب القوى الذي جرى بمضمار مركب 5 جويلية بحضور 152 بطل إفريقي في جميع التخصصات.
- رعاية الأيام العلمية الطبية التي أقيمت بالمدرسة الوطنية للصحة العسكرية في 04 أبريل 2007.
- نظمت شركة جيزي جمعية جمعية مكافحة المخدرات بمدينة قسنطينة اليوم التحسيسية بمخاطر المخدرات في 05 أبريل 2007.
- كانت أول متعامل للاتصالات في الجزائر يحصل على ايزو 14000، وبهذه المناسبة رعت المؤتمر الدولي للطاقة والبيئة في 07 مارس 2007 بنادي الصنوبر.
- بنت جسرا للتقارب الثقافي بين الجزائر ومصر وذلك بتنظيمها للأسبوع الثقافي الجزائري المصري يومي 19 و20 جانفي 2006 بحضور 60 فنان مصري.

1 - محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية (جيزي، موبيليس، نجمة): التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012، ص ص15-16، بتصرف.

- شيدت عشر (10) زوايا بولاية أدرار كما ساهمت في ترقية بعضها إلى مراكز دينية.
- تبرعت باثني عشر (12) عيادة صحية متنقلة لفائدة المحرومين والقاطنين بالمناطق النائية.
- كان لها شرف الرعاية الرسمية للملتقى الدولي لبناء مليون (1000000) مسكن يومي 6 و 7 أبريل 2005.
- محاولة من شركة جيزي جلب المستثمر البريطاني للجزائر، قامت بتنظيم المنتدى الجزائري البريطاني للاستثمار في جانفي 2005.

❖ شركة كوندور للإلكترونيات: شركة متخصصة في تصنيع (الإلكترونيات والأجهزة المنزلية، وأجهزة

الكمبيوتر، والغذاء، والتغليف، ومواد البناء والتجارة الدولية)، وهي فرع من مجموعة بن حمادي¹ امتدت بداية تأسيسها من سنة 1996 إلى سنة 1997، أين بدأت الشركة بنشاط الاستيراد من عدة دول على غرار الصين وإندونيسيا وكوريا الجنوبية واليابان وكذا فرنسا إسبانيا والبرتغال، وكان مجال اختصاصها يكاد ينحصر في التجارة لمدة أربع سنوات وإلى غاية سنة 2000 أين قدمت الدولة عدة تسهيلات لتشجيع الاستثمار المحلي من خلال إصدار نظام «أس كادي - سي كادي» الذي أعطى امتيازات كبيرة للصناعيين والمستثمرين للرفع من نسب الإدماج وتخفيض فاتورة الواردات، من خلال فرض إعفاءات ضريبية بنسبة 30% للمستوردين والصناعيين الذين يلجؤون إلى مجال التصنيع المحلي والتركييب بدل استيراد المنتج المصنع نهائيا، وكانت بداية مجمع «كوندور» بالاستثمار في وحدة تركيب أجهزة التلفزيون سنة 2002، و نظرا لما حققته من نجاح زاد طموح المؤسسة في فتح استثمارات جديدة في مجال تصنيع المكيفات الهوائية وبعدها فتح وحدة لتصنيع الثلاجات، وفتح وحدات أخرى تباعا لصناعة أجهزة الاستقبال الرقمي والحوايب واللوحات الرقمية ولوحات الطاقة الشمسية وأجهزة الهواتف النقالة التي غزت السوق الوطنية.²

وتشغل الشركة في الوقت الحاضر 6000 موظف من مجموع 14000 موظف لدى المجموعة، وتغطي شبكة التوزيع كامل التراب الوطني بما مجموعه 139 قاعة عرض على مستوى 48 ولاية، وتضع 275 نقطة لخدمات ما بعد البيع في خدمة الزبائن، محققة لنسبة نمو قاربت 54% من رقم الأعمال من سنة 2014 إلى 2015؛ وبالتالي تربعت الشركة على موقع الريادة في سوق المنتجات الإلكترونية، الكهرومنزلية والوسائط المتعددة الجزائرية في سنة 2016، متجاوزة ليس فقط كل العلامات المحلية بل العلامات الدولية في بعض المجالات بالخصوص في مجال الهواتف الذكية، إذ تقترح الشركة مجموعة هواتف ذكية تتميز بنوعية ذات تقنية عالية مقارنة بسعرها، كما شرعت بغزو الأسواق الدولية، عندما حجزت الشركة لنفسها مكانا في التظاهرات الدولية لعمالقة الهاتف المحمول، وذلك:

¹ - Condor, A propos: SPA Condor électronique, <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/a-propos>, le visite : 12/12/2015 .

² - عثمان بوعبدالله، كوندور .. عملاق جزائري يُرعب شركات عالمية للإلكترونيك، جريدة النصر، <http://www.annasronline.com/index.php/2014-08-09-10-34-22/2015-02-28-10-46-25/52478-100> ، تاريخ النشر: 2016/08/08، تاريخ الزيارة: 2016/08/20.

- في فيفري 2016، في مؤتمر الجوالاات العالمي في برشلونة، لتصبح شركة كوندور أول شركة جزائرية تشارك في هذه التظاهرة الدولية مبرزة مجموعة هواتفها الذكية الوسائط المتعددة، وقد تميزت هذه المشاركة بنتائجها الإيجابية.
- في شهر ماي من سنة 2016، شاركت شركة كوندور مرة أخرى في مؤتمر الجوالاات العالمي الذي أقيم هذه المرة في مدينة شانغهاي الصينية.
- في شهر سبتمبر 2016 في المعرض الدولي للإلكترونيات المستخدمة لصالح المستهلك IFA في مدينة برلين الألمانية.
- في شهر أكتوبر 2016 في معرض جايتكس دبي.¹
- كما وقد تحصلت شركة كوندور على شهادات إيزو 9001، 14001، 26000 و OHSAS18001 لمعايير الجودة، احترام البيئة، المسؤولية الاجتماعية، الصحة والسلامة، وأصبحت الشركة نموذجا للتفوق، الريادة والنجاح بفضل منتجاتها ذات التقنية العالية التي تتماشى مع معايير الاتحاد الأوروبي.²
- ومن أهم المجالات الرئيسية التي يتركز عليها نشاط شركة كوندور، والتي نلمس فيها مراعاة الشركة لمعايير المواصفات التي التزمت بها ومنها المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ضمن سياستها الداخلية هي:³
- تكييف المنظمة مع استراتيجية المجموعة ككل (مجموعة بن حمادي).
- فتح أسواق دولية جديدة.
- تحسين رضا العملاء وولائهم.
- الامتثال لجميع اللوائح المعمول بها.
- التحسين المستمر في الجودة والصحة والسلامة والبيئة؛
- منع الحاق الضرر بالصحة.
- تخفيض تكاليف تصنيع المنتجات؛
- الحد من مخاطر التلوث وتلوث التربة وباطن الأرض.
- الطاقة السيطرة واستهلاك المياه.

¹ - جميلة أ، كوندور يدخل العالمية من نواشوط، جريدة المساء، <http://www.el-massa.com/dz/index.php/component/k2/item/29282> ، تاريخ النشر: 2016/11/21، تاريخ الزيارة: 2016/11/30.

² - جميلة أ، مرجع سابق.

³ - Condor, POLITIQUE QHSE-DD, <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-qhse-rs> , le visite : 12/12/2015 .



ويؤكد بن حمادي رئيس العام للشركة وصاحب المجموعة، أن خيار الدخول في نظام ايزو 2600¹ للمسؤولية الاجتماعية، يتطلب توفر جميع الشروط المذكورة وقد يتعرض طالبه للرفض بناء على تقارير محاضر المراقبة الدورية، مشيراً إلى أن اعتماد هذا النظام في الشركة لا يجني بها فوائد مادية بقدر ما يهدف إلى تحسيس المسؤولين والعمال بالمسؤولية وعلى سبيل المثال فرض التأمين لفائدة العمال ورفض تشغيل الأطفال واحترام القوانين والمقاييس العالمية للعمل وفي العلاقة مع المجتمع.²

أما فيما يتعلق بنشاط المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية، فنذكر من أهم مساهماتها:

- دعم أكثر من 150 بحث علمي بالجامعات الجزائرية وفي هذا الصدد توجد العديد من الأطروحات عن المؤسسة بالجامعات والمعاهد الجزائرية.
- تكوّن سنويا 35 إطارا ضمن برامج شهادة الماستر بمعاهد متخصصة بولاية بومرداس.
- تعتبر المؤسسة أول ممول لفريق كرة القدم لولاية برج بوعرييج.³
- كجزء من مبادرة "Startup Academy" وبالتعاون مع مجموعة مطورين في شركة جوجل بالجزائر، أطلقت الشركة في مارس 2015 المزيد من النوادي والجمعيات الناشطة في الميدان ومعسكر الشباب الجزائري وكذا نادي "Inelectronics"، بغية تكوين فئات الشباب والمراهقين في مجال الإلكترونيات.
- تطبيقا لمبادرة "Startup Academy"، أطلقت كوندور برنامج التوجيه في الإلكترونيات بالتعاون مع معهد Berlitz للشباب من فئة 10-16 سنة.
- تنظيم دورة تدريبية لفئة الشباب حول الأفكار والمشاريع المتعلقة بالتقنيات المستقبلية، والاستفادة من حلقات العمل مع الخبراء في المجال.
- رعاية اليوم العالمي للمرأة يوم 08 مارس 2015 بحضور 240 امرأة، وذلك بالتعاون مع "Women TechMakers Algiers"⁴، كجزء من برنامج التدريب والتوجيه لمبادرة "Startup Academy" التي أطلقتها كوندور لتعزيز ريادة الأعمال في الجامعات.
- تنظيم يوم دراسي حول مخاطر أول أكسيد الكربون ومقترحات الوقاية منها.
- تنظيم يوم تحسيس في 2014/08/12 بولاية معسكر حول الحوادث المنزلية.
- رعاية الأيام الدراسية حول الرياضة بعنوان "الرياضة بين مقاربة الممارسة والاحترافية" في العاصمة الجزائر، خلال: 2014/11/23-22.
- كجزء من تطوير الشراكات المحلية، تعاونت كوندور للإلكترونيات وجيزي، من أجل تنظيم المباراة النهائية لمسابقة "كأس الجزائر للجيل الثالث G3"، وهي مبادرة جزائرية 100% أطلقت في فيفري

1 - نظام ايزو 2600 للمسؤولية الاجتماعية: تحصلت عليه الشركة عام 2007.

2 - عثمان بوعبدالله، مرجع سابق.

3 - رشيد حمادو، عبد الرحمن بن حمادي رئيس مجمع كوندور لـ "الفجر" "نطمح لتسويق 60 ألف هاتف نقال جزائري خلال 2013"، يومية الفجر، <http://www.bordj.net/article628.html>، تاريخ النشر: 2013/03/02، تاريخ الزيارة: 2015/05/14.

4 - منظمة Women TechMakers Algiers: ترعاها شركة جوجل في الجزائر.

2014 بمشاركة مجموعة من طلاب الجامعات الجزائرية وأعضاء في مجموعة مطوري شركة جوجل، حيث تم تدريب ما لا يقل عن 850 طالب على تطوير التطبيقات النقالة في نظام أندرويد، تحت إشراف 14 خبير جزائري من الجامعات والشركات الدولية الرائدة، وقد وافق المنظمون على 11 تطبيقا إلكترونيا من بين 41 الذين شاركوا في التصفيات.

- تمسكاً منها بسياسة التنمية المستدامة عقدت الشركة مؤتمر "كوندور الأفريقي للاقتصاد الأخضر" ما بين 22 و 23 فيفري 2014 في مركز المؤتمرات في وهران.
- انطلقت الشركة في تصنيع الألواح الكهروضوئية للطاقة الشمسية مع تكنولوجيا السيليكون بقوة تتراوح بين W70 و W280، في مصنع يقع في المنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج.
- دعم المؤسسة لمجال الاختراع والابتكار، حيث قامت برعاية اختراع السيد شكار (إطار سابق بمؤسسة سونلغاز)، وهو جهاز "كاشف لتسرب الغاز" تمت المصادقة عليه دولياً، كما بدأت المؤسسة في مراحل تصنيعه للتسويق والاستهلاك.¹

❖ مقترحات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر:

- وبالرغم من أن مقومات المنافسة المحفزة لتطوير مستويات المسؤولية الاجتماعية بشكل طوعي تتعرض للعديد من التحديات، وأن القطاع الخاص -بالتحديد- بالجزائر ليس جاهزاً بعد لتجسيد المسؤولية الاجتماعية بالمستوى المطلوب لإحداث نقلة نوعية في البلد، إلا أنه لا يفوتنا العمل على اقتراح ما يمكنه تشخيص والمساهمة في الحل لهذا لجعل المسؤولية الاجتماعية واقعا منظما فعالا في الجزائر، ولذلك نقترح:²
- تقوية الحصة المالية والقوة الاقتصادية للقطاع الخاص.
 - توفير المؤسسات المنظمة للعمل في القطاع الخاص بالكف والكفاءات المطلوبين مع مراعات التغييرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
 - تعزيز مستوى الشفافية والإفصاح وإتاحة المعلومة لتحقيق المنافسة العادلة الكفيلة بدعم المبادرات الطوعية للمسؤولية الاجتماعية.
 - الحسم النهائي للتوجه الاقتصادي المختار وتوفير الإرادة السياسية لتحقيقه وعدم القبول بين آليات التوجه المركزي (الدولة الحامية) التي لا تزال سارية المفعول وآليات اقتصاد السوق التي تبرز في الواجهة.
 - غرس الثقافة المؤسسية الصحيحة والتوعية بأهمية الخدمة الاجتماعية الاقتصادية كاستثمار بعيد المدى وكميزة تنافسية ذات عائد.
 - التنسيق بين مؤسسات الاقتصاد الوطني لمحاولة استهداف الأصحاح من المنتجات والخدمات الذي سيحقق بعفوية مستويات عالية من المسؤولية الاجتماعية.

¹ - Condor, Evénements, <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/actualites/evenements> , le jour: 12/12/2015.

² - شعيب بونوة، زهرة بن يخلف، مرجع سابق، ص 14.



- إعادة صياغة أهداف المؤسسات الاقتصادية حتى تستوعب متغيرات المسؤولية الاجتماعية.

وفي ضوء ذلك قدم محمد فلاق استراتيجية مقترحة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر، تقوم على مجموعة من المعايير والمؤشرات لتفعيل أداء المنظمات لمسئولياتها الاجتماعية، نستعرضها في الجدول الموالي:



الجدول رقم (20): نموذج مقترح لتطبيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر

المؤشرات	المعايير
	<ul style="list-style-type: none"> • بيان نص رسالة الشركة وبيان مهامها على هذه المسؤولية. • إلزامية وضوح مفهوم هذه المسؤولية وأبعادها في رؤية الشركة. • رصد بعد المسؤولية الاجتماعية في الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للشركة. • وجوب اقتناع الإدارة العليا بأهمية المسؤولية الاجتماعية. • هيكلة إدارة أو قسم بالشركة معني بهذه المسؤولية من حيث التخطيط والتنسيق والرقابة. • رصد مخصصات مالية للمساهمة في مشروعات اجتماعية خيرية. • نشر قيم المسؤولية الاجتماعية داخل الثقافة التنظيمية للشركة.
	<ul style="list-style-type: none"> • رصد المساهمات المالية الفعلية للشركة في مشروعات خيرية. • مراعاة الشركة في أنشطتها للالتزامات والاشتراطات البيئية المقررة محليا ودوليا. • إبرام شراكة مع الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني. • التزام الشركة بالقوانين والقواعد في ممارستها لأنشطتها. • التزام الشركة بالأعراف والتقاليد المجتمعية في ممارستها لأنشطتها. • إسهام الشركة في الأنشطة البحثية والعلمية. • تنفيذ الشركة للمبادرات المجتمعية التي تطرحها.
	<ul style="list-style-type: none"> • التزام الشركة بدفع الضرائب المقررة عن إيراداتها في الآجال المحددة. • الحصول على شهادات الايزو أخرى لا سيما ايزو 26000. • السعي للحصول على هامش ربح معقول. • الرفع من مداخيل العاملين بالشركة وتحفيزهم ماديا ومعنويا. • زيادة حجم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها الشركة للعاملين والمجتمع المحلي. • التقليل من المخالفات القانونية للشركة. • إلزامية الإفصاح عن أنشطة الشركة وأدائها المالي.
	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة رضا العملاء على جودة وأسعار منتجات الشركة. • زيادة رضا مؤسسات المجتمع المدني على أداء الشركة. • زيادة رضا المواطن على الأداء الاجتماعي للشركة. • رفع التقارير الرسمية عن الأداء الاجتماعي للشركة. • انخفاض معدل دوران العمل بالشركة. • ارتفاع المستويات المعيشية للعاملين بالشركة. • زيادة رضا العاملين بالشركة عن إدارة الشركة. • ارتفاع مساهمة الشركة في حل مشكلات المجتمع المحلي. • إسهام الشركة في تخفيض نسبة البطالة بالمجتمع المحلي. • إسهام الشركة في تخفيض نسب التلوث البيئي. • تحقيق استدامة الشركة ونموها وتوسعها.

المصدر: محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات: الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 29.

الفرع الثاني: تجربة المملكة العربية السعودية

تعتبر المملكة العربية السعودية من الدول العربية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية وقد قطعت أشواطاً كبيرة في هذا المجال، ولا شك أن الرصيد الثري من المنظمات الدينية يعتبر الانطلاقة الهامة التي مهدت لازدهار ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؛ فالمنظمات السعودية لم تقتصر نشاطاتها في المجال الخيري والتطوعي المرتكز على الثقافة الدينية، غير أنه مع الوقت لم تعد هذه الأعمال الخيرية كافية لتحقيق التنمية، وبدأ الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية.¹

وذلك لأن المنظمات الاقتصادية السعودية نمت في واقع لا يلزمها أخلاقياً بمسئوليات تجاه المجتمع، لما لتلك الأعمال من صبغة فردية تقريبية لله - عز وجل سبحانه -، لذا لم يتأسس لديها فلسفة ومنهجية للعمل الاجتماعي، وما تقوم به بعض المنظمات حالياً يمكن أن يندرج تحت مفاهيم تسويقية أو استرضائية لضغوط رسمية، فتأتي تلك المبادرات دون سابق تخطيط وكثير من تلك المبادرات على ضخامة تكلفتها تقتر للتناقص مع بعضها ويكاد يكون أثرها محدوداً إن لم يضمن خلال فترة قصيرة.²

لكن مع نمو القطاع الخاص بدأت تتبلور ثقافة المسؤولية الاجتماعية بشكل أكثر تنظيماً، ودل على ذلك الكثير من البرامج والخطط والمبادرات، منها: الحملات الوطنية التوعوية التي تستهدف مختلف شرائح المجتمع سواء تلك التي تهتم بترشيد الاستهلاك أو التي تهتم بالتثقيف الصحي أو الحملات التوعوية بخصوص القوانين المرورية أو النظافة أو الاهتمام بالبيئة، بالإضافة إلى كراسي البحث العلمي التي تقدمها عدد من منظمات القطاع الخاص بالتعاون مع الجهات الوطنية من أجل الاسهام في الارتقاء بالمخرجات التعليمية في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى برامج التدريب والتوظيف التي تتبناها شركات كبيرة مشهود لها بخدمة المجتمع على امتداد سنوات كثيرة، كما استثمرت الكثير من الشركات في المجالات التي تلبى طموح الشباب، وتناسب مؤهلات كثير منهم.³

فالمنظمة السعودية وهي اليوم قد بلغت مبلغ المنظمات العالمية من حيث وفرة الموارد وحسن التنظيم والإدارة، بات عليها أن تعيد صياغة مفاهيمها حول أهلية المنتفعين بما فيهم المجتمع بشموله، وأن تنتهج فلسفة مستمدة من القيم المنظمة لها، فتضع ضمن أدوارها المتعددة دوراً مركزياً يقوم على الاعتقاد بكون المنظمة كياناً اعتبارياً مستقلاً تقع عليه مسؤولية تجاه تحسين ظروف المجتمع الحياتية، لذا لا بد أن يتأسس في المملكة ودون إبطاء جمعية عامة تؤسس وتنظم نشاطات المسؤولية الاجتماعية وتعتمد لصياغة ضوابط ومعايير تستمد من معايير الأيزو (ISO26000) والخاصة بنشاطات المسؤولية الاجتماعية، أو تشجع تطبيقها

1 - وهيبه مقدم، بلقاسم زايري، المسؤولية الاجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية في الدول العربية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السابع، سبتمبر 2013، ص 184.

2 - محمد المهنا أبا الخيل، المسؤولية الاجتماعية (هل هناك جرس يعلق؟)، مجلس المسؤولية الاجتماعية، www.s-responsibility.com، تاريخ الزيارة: 2014/02/11.

3 - وهيبه مقدم، بلقاسم زايري، المسؤولية الاجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية في الدول العربية، مرجع سابق، ص 184.

كمتطلب من متطلبات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، فما يتم صرفه سنوياً من قبل المنظمات السعودية من مبالغ مالية وما يتم توظيفه من جهود يمكن أن تصب في العمل الاجتماعي لا يجوز أن يستهان بها وتترك للجهود المتفرقة.¹

وفي هذا السياق، وجذب الحديث عن سبل تفعيل برامج المسؤولية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، فإن هذا يقودنا حتماً للحديث عن دور الغرفة التجارية الصناعية للرياض في تعزيز أداء القطاع الخاص للمسؤولية الاجتماعية، حيث قامت الغرفة في السنوات الأخيرة بتوفير متطلبات أداء المسؤولية الاجتماعية سواء من جانبها بشكل مباشر أو من خلال منظمات القطاع الخاص وبدأت بتنفيذ برنامج عمل يسمى "مسؤولية"، يستهدف توفير الجوانب التوعوية والتثقيفية والتخطيطية والتنظيمية لتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، ومن أهم الانجازات المحققة في هذا المجال:²

- تنظيم أول ملتقى للمسؤولية الاجتماعية على مستوى المملكة عام 2006، ناقش هذا الملتقى مفهوم وتطبيقات المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها في منظمات الأعمال الكبرى.
- إنشاء مجلس المسؤولية الاجتماعية، وهو مرجعية لأنشطة ومشروعات المسؤولية الاجتماعية التي تتبناها المنظمات لتنمية المجتمع وتلبية حاجاته، وهو يختص باقتراح الأنشطة والبرامج الاجتماعية التي يتولاها القطاع الخاص.
- إنشاء لجنة تنفيذية بالغرفة للمسؤولية الاجتماعية، وتتولى هذه اللجنة إعداد الدراسات حول برامج اقتصادية واجتماعية مستدامة يستعان بها في تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص، وإعداد دليل إرشادي باحتياجات المجتمع من برامج المسؤولية الاجتماعية.
- تبني جائزة الغرفة للمسؤولية الاجتماعية (جائزة المسؤولية الاجتماعية)، والتي ستنجح استيعاب البرامج المتميزة التي تتبناها منشآت القطاع الخاص وأصحاب الأعمال، وتتكون الجائزة من وثيقة منح الجائزة وتحمل اسم الغرفة وشعار الجائزة واسم الفائز ومبررات المنح، وهدية تذكارية.
- إعداد دليل إرشادي لبرامج المسؤولية الاجتماعية.
- إنشاء قاعدة بيانات لبرامج المسؤولية الاجتماعية.
- التنسيق مع الشركات الرائدة في أداء المسؤولية الاجتماعية للاستفادة من تجاربها وتعميمها.
- إبرام اتفاقيات تعاون لتبادل الخبرات بين مختلف الغرف التجارية والصناعية.
- تنظيم أول معرض للمسؤولية الاجتماعية، وذلك خلال الفترة من 22 إلى 24 ماي 2011 في العاصمة السعودية الرياض.

1 - محمد المهنا أبا الخيل، مرجع سابق.

2 - وهيبه مقدم، بلقاسم زايري، المسؤولية الاجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية في الدول العربية، مرجع سابق، ص 184.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المنظمات السعودية الرائدة التي تعمل في مجال المسؤولية الاجتماعية منها:¹ شركات ارامكو وشركة سابك، واللذان تعملان معاً لإنشاء عدد من الفصول الدراسية للمدارس في المناطق النائية بالمملكة وليس من المستغرب أن تجد منظمات تشارك في أعمال لا علاقة لها في صلب استثمارها.

وقال نائب أول رئيس شركة سيسكو والمدير الإقليمي لشركة أوراكل بالمملكة العربية السعودية والشرق الأوسط إفريقيا: "نحن لا نحدد أنفسنا بمجال عملنا عندما يتعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية على الرغم من أننا نضغط في بعض الأحيان في محاولة لإيجاد فرص عمل للناس ومحو الأمية في قطاع تكنولوجيا المعلومات".

وفي مجال آخر تسعى منظمات سعودية بشكل دؤوب ومستمر للمشاركة في المسؤولية الاجتماعية خاصة في المجال الصحي ومنها مشروع التبرع بالدم في السعودية، ومن الأمثلة على ذلك حملة تم تنظيمها في السعودية لتشجيع الناس على التبرع بالدم، وتخطط الحملة الآن لتوسيع نطاقها لتضمن انخراط مشتركين رئيسيين في المنطقة.

كما تعد شركة صافولا أيضا إحدى المنظمات الرائدة في خدمة المجتمع في المملكة، حيث تعتبر من أوائل المنظمات التي انخرطت في المسؤولية الاجتماعية وتبنت استراتيجية محددة في ذلك، وقدمت المنظمة عدداً من البرامج منها برنامج "بعد التخرج إلى أين" والذي يهدف إلى تأهيل وتدريب السيدات، برنامج "الأيدي المتحدة" لمساعدة مرضى السكر، برنامج "إبصار" لتأهيل وتدريب المعاقين بصريا، وبرنامج تمويل فحص السمع وتقييم مهارات النطق.

وكذلك يشارك مصرف الراجحي في المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة برامج منها إنشاء عيادة لمكافحة التدخين، توفير أجهزة وسكن للمرضى المحتاجين برنامج نقل المرضى، برنامج قافلة مكافحة العمى السكري المتنقلة، برنامج تأهيل أبناء الضمان الاجتماعي من خلال تدريبهم ومن ثم توظيفهم في المصرف، بالإضافة إلى مساهمة المصرف في مجال الإسكان الخيري ورعاية الأيتام.

ومن المبادرات اللافتة أيضا مبادرة الغرفة الإسلامية للتجارة والصناعة التي تتركز في ثلاثة مشروعات لإحياء أنظمة وشعائر إسلامية أولها الزكاة، وثانيها الوقف، وثالثا إنشاء اتحاد لأصحاب الأعمال.

1 - صالح السحباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية: تقييم وإستشراف، لبنان، 23-25 مارس 2009، ص ص 11-12.



الفرع الثالث: تجربة جمهورية مصر العربية

بالرغم من أسبقية التجربة المصرية في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بالمنطقة (عربيا وإفريقيا)، إلا إن 61% من المنظمات والمؤسسات الصناعية والاستثمارية العاملة في مصر لا تساهم بأي شكل في أية أنشطة داعمة للتنمية في مصر؛ هذا ما توصل إليه التقرير الأول الصادر عن الأمم المتحدة حول دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات العاملة في مصر في مجال التنمية.

ولكن على جانب آخر يشير التقرير إلى أنه بالرغم من أن عددًا محدودًا من المنظمات في مصر هي التي تهتم بالمشاركة في التنمية إلا أن مشاركتها كان لها تأثير إيجابي في الواقع؛ وتشير الأرقام إلى أن مشاركة القطاع الخاص في التنمية رغم أنها اقتصرت على 39% فقط من إجمالي 574 منظمة شملها التقرير استطاعت أن تسهم بحوالي 5.5 مليار جنيه في مجالات مكافحة الجوع والفقر المدقع والتعليم والبيئة والتنمية، وهو رقم ضخم ومؤثر ويبرز أهمية مشاركة القطاع الخاص في التنمية من باب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وعلى مستوى الحكومة المصرية فقد قامت وزارة الاستثمار بتأسيس المركز المصري لمسؤولية الشركات في عام 2009، ووضع مؤشر المسؤولية الاجتماعية للشركات (SP/EGXESC) في عام 2010، حتى يشجع المنظمات التي تتعامل مع البورصة المصرية من قيامها بدورها التنموي تجاه المجتمع، لتكون مصر أول دولة عربية وإفريقية في تطبيق هذا المؤشر على المستوى العالمي بعد الهند.

كذلك تم إضافة المادة 23 إلى قانون الضرائب بما يسمح بخصم التبرعات والمنح بحد أقصى 10% من إجمالي دخل المنظمة الخاضع للضريبة.¹

ومن المبادرات الاجتماعية المؤسسية في مصر، نجد أهمها:

- **الهيئة المصرية العامة للمواصفات والجودة:**² أنشئت الهيئة سنة 1957 تحت اسم "الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي"، وفي نفس العام انضمت لعضوية منظمة الايزو العالمية (ISO)؛ فتم إنشاء مركز ضبط الجودة وضمه إلى الهيئة وبناء عليه تم تعديل اسمها إلى "الهيئة المصرية العامة للتوحيد القياسي وجودة الإنتاج" سنة 1979، ثم تم تعديا اسمها لما هو عليه الآن سنة 2005.

وبالنسبة لدور الهيئة في مجال المواصفة القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية، يمكن تحديده على سبيل المثال في الآتي: المشاركة في صياغة المواصفة مع منظمة الايزو؛ التأكيد على عدم وجود أي محور أو متطلب في المواصفة يتعارض مع تعاليم الدين الإسلامي وأخلاق وأعراف المجتمع العربي؛ ترأس فريق عمل الترجمة العربية للمواصفة؛ تنظيم الندوات والمؤتمرات وورش العمل حول المواصفة بهدف نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وتحقيق الفهم السليم لها؛ تقديم البرامج التدريبية لتدريب المسؤولين على المواصفة؛ تبادل الخبرات والممارسات الجيدة مع الدول العربية فيما يتعلق

1 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 155.

2 - نفس المرجع السابق، ص ص 169-170.

بهذه المواصفة؛ إجراء البحوث والدراسات العلمية عن هذه المواصفة؛ تشجيع الباحثين على إجراء البحوث والدراسات العلمية عن موضوع المسؤولية الاجتماعية.

• **المركز المصري لمسؤولية الشركات:**¹ تأسس المركز بناء على اتفاقية موقعة بين وزارة الاستثمار والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث يعمل على تقديم الحلول العملية لقطاع الأعمال فيما يخص المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، بالإضافة إلى كونه حلقة وصل محورية بين مصر والميثاق العالمي للأمم المتحدة.

ومع تزايد أصحاب المصالح، المستثمرين، رجال الأعمال للعمل على إزالة المعوقات أمام ممارسة الأنشطة الخاصة بقطاع الأعمال، والتي لا تعد حاجزاً أمام الابتكار والمشروعات الناشئة فحسب، بل يمتد أثرها ليشمل القدرة على دعم تطبيق المنظمات لبرنامج المسؤولية الاجتماعية؛ ومن هنا كان المركز دعامة أساسية لمجتمع المال والأعمال، حتى يصبح أكثر مسؤولية من الناحية الاجتماعية، من خلال تبني استراتيجيات ناجحة، كفيلة بترسيخ صيغة ثابتة للتعاون بين المجتمع والمنظمات.

• **مركز العقد الاجتماعي:**² تأسس مركز العقد الاجتماعي في ماي 2007 كمشروع مشترك بين كل من مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لرئاسة مجلس الوزراء المصري، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) بالتعاون مع مكتب التعاون الإيطالي؛ ويضطلع المركز بتوفير الدعم الفني لجهود التنمية البشرية في مصر، بالاستعانة بمنهج يقوم على الحقوق ومبادئ الحوكمة المتكاملة التي تتسم بالاستدامة والعدالة في الوقت ذاته، وتهيئة عملية الحوار الوطني من أجل الوصول إلى إجماع بشأن عقد اجتماعي جديد في مصر يضمن حياة كريمة لكل مواطن مصري.

• **مبادرات البنك الأهلي المصري:**³ قام البنك بتقديم العديد من برامج المسؤولية الاجتماعية، نذكر منها: - التبرع لمشروعات تطوير المستشفيات العامة والجامعية والمراكز الطبية المتخصصة في كثير من المحافظات وتجهيزها بأحدث التقنيات والأجهزة الطبية المتقدمة، بما مكنها من زيادة كفاءتها وتقديم الخدمة الطبية المتميزة لملايين المرضى ذوي الدخل المحدود.

- إطلاق حملة كبرى لتوعية المجتمع بأهمية المساهمة الفعالة في دعم مشروع مجمع الحوادث والحروق لتحفيز المجتمع على المشاركة في التبرع لصالح المشروع.

- التعاون مع كلية طب قصر العيني لإتمام وإنشاء وتجهيز المجمع الطبي للحوادث والحروق، كأول مجمع طبي متخصص في مصر لعلاج حالات الإصابات البالغة الناتجة عن الحوادث وحالات الحروق المستعصية.

- التبرع بحوالي 250 مليون جنيه لبناء وتأسيس مدينة زويل للعلوم والتكنولوجيا الكائنة في مدينة 6 أكتوبر بمحافظة الجيزة.

1 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 170.

2 - نفس المرجع السابق، ص ص 173-174.

3 - نفس المرجع السابق، ص 157.

وفي ضوء المبادرات الاجتماعية المؤسسية لبعض المنظمات المصرية، فإنه يمكن تقديم بعض الملاحظات على نشاطها كآتي:¹

- إن صورة المبادرات والفعاليات التي قدمتها بعض المنظمات المصرية قد تعددت بحسب: طبيعة البيئة المحيطة، ونطاق نشاط المنظمة، ونوعية السلع أو الخدمات التي تنتجها أو تقدمها، وما تتمتع به كل منظمة من قدرة مالية وبشرية..
- معظم هذه المبادرات منفصلة عن النشاط الأساسي التجاري للمنظمات.
- معظم هذه المبادرات تلعب دوراً قصير المدى وليست لها استراتيجية طويلة المدى.
- كثير من هذه المبادرات لا يتم تقديمها بشكل دائم ومستمر، بل بشكل مؤقت ومؤسسي مثل: شهر رمضان، فترة الأعياد، دخول المدارس، فترة الانتخابات... الخ.
- عدم توافر الخبرات المناسبة واللازمة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية في الغالبية العظمى من المنظمات وما يرتبط من اختيار القضايا وتحديد الفئات المستهدفة وتحديد الشركاء وإعداد التقارير وأعمال المتابعة والتقييم..
- كثير من المنظمات تلعب دوراً اجتماعياً نتيجة لوجود مشكلات بعينها في المجتمع، وفي حالات أو مواقف تجد المنظمة أنه لزاماً عليها أن تتحرك للتصدي للمساهمة في الحل كالأزمات الطبيعية.
- معظم المبادرات غير مستوعبة في إطار برامج للعمل تخدم احتياجات الاقتصاد والمجتمع بوجه عام، وكثير من هذه المبادرات ليس أكثر من نافذة سطحية.
- عند تقديم مبادراتها الاجتماعية فإن كل منظمة تقريبا تعمل بشكل منفرد دون أي تنسيق مع المنظمات الأخرى، مما يؤكد ضرورة التنسيق بين هذه المنظمات لكي تعمل في إطار مشترك بدلاً من النموذج الحالي.

ومما سبق، يمكن أن نستنتج بأن هناك أسباباً عديدة تعوق انتشار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في الدول العربية، من أهمها:²

- 1- عدم وجود ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى معظم المنظمات العربية، فمن الملاحظ أن عدد المنظمات المتبنية لهذه الثقافة يمثلون قلة من المنظمات الكبرى في حين أن الغالبية يجهلون تماماً هذا المفهوم.
- 2- إن معظم جهود هذه المنظمات غير منظمة، فالمسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص كي تكون مؤثرة في حاجة إلى أن تأخذ شكل تنظيمي ومؤسسي له خطة وأهداف محددة، بدلاً من أن تكون جهوداً عشوائية مبعثرة.

1 - مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 168-169.

2 - حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، مرجع سابق، ص 09.

3- غياب ثقافة العطاء للتنمية حيث أن معظم جهود المنظمات تنحصر في أعمال خيرية غير تنموية مرتبطة بإطعام فقراء أو توفير ملابس أو خدمات لهم دون التطرف إلى مشاريع تنموية تغير المستوى المعيشي للفقراء بشكل جذري ومستدام.

4- قلة الخبرات والمعرفة والقدرة العلمية على وضع المقاييس والمعايير لقياس المجهودات، فهناك حتى الآن خلط بين الأعمال الخيرية والمسؤولية الاجتماعية.

وكي تصبح المسؤولية الاجتماعية مؤثرة فهي في حاجة لأن تأخذ شكل تنظيمي ومؤسسي له خطة وأهداف محددة بدلا من أن تكون جهوداً عشوائية مبعثرة وخيرية قد تؤدي إلى الاتكالية وهذا يستدعي وضع خطة تغيير مجتمعي لنهضة المجتمع العربي، ويمكن أن تساهم المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص في ذلك من خلال عدة محاور كما يلي:¹

✓ يعتبر المحور التعليمي من أهم المحاور التي تتناولها إدارة المسؤولية الاجتماعية، ومن خلاله تقوم المنظمات بتبني من البرامج والمنح التعليمية والتدريب ما يمكن من تطوير المهارات وتحسين فرص الشباب في إيجاد وظائف مناسبة وذات دخل معقول؛ وهنا تأتي مساهمة تدرج تحت مظلة المسؤولية الاجتماعية، فمن جهة هي توفر فرص وظيفية لعدد من الشباب في مختلف المجالات أو مساعدتهم في إنشاء مشاريع صغيرة تعود بالفائدة على مجتمعهم، ومن جهة أخرى تعمل على ترقية الأجيال العربية ورفع كفاءتها.

✓ ومن المحاور المهمة التي يتناولها برنامج المسؤولية الاجتماعية، المحور الصحي حيث يتوجب على المنظمات العربية المساهمة في نشر الوعي الصحي بين أفراد المجتمع بمختلف طبقاته وشرائحه وذلك من خلال تنظيم الحملات الموجهة من جهة وتوفير الأموال اللازمة لذلك.

✓ برنامج المسؤولية الاجتماعية الخاص بالمتقاعدين الذين مازالت لديهم قدرة على العطاء وذلك بابتكار مشاريع تتناسب مع أعمارهم واهتماماتهم وتوفر لهم دخل مناسب.

✓ يمكن أيضا أن تقوم هذه المنظمات العربية الكبيرة بتشجيع التعاقد من الباطن مع عدد من المشروعات الصغيرة والمتوسطة لتنفيذ عمليات معينة واستغلال الطاقات المتاحة بها واستقطاب عدد آخر منها للانخراط بسلسلة التوريد العالمي لهذه المنظمات بما يتيح فرصاً تصديرية لهذه المشروعات.

1 - حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، مرجع سابق، ص 10.



المطلب الثاني: تجارب بعض الدول الأجنبية في مجال المسؤولية الاجتماعية

فيما يلي سنستعرض تجارب دولية كان لبعضها سبق في انطلاق برامج المسؤولية الاجتماعية وتفعيل مسارها التنموي في مجتمعاتها، منها: الولايات المتحدة الأمريكية، الاتحاد الأوروبي وكذا دولة جنوب افريقيا.

الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

للمسؤولية الاجتماعية تاريخ طويل في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد بدأت من خلال المطالبة المتزايدة من قبل الحكومة والهيئات والجمعيات المحاسبية للمنشآت الاقتصادية بالإفصاح عن البيانات التي لها مضمون اجتماعي لا سيما بعد التطور الكبير في المجال الصناعي وزيادة التلوث للبيئة المحيطة بالمشاريع، مما تطلب ضرورة الإفصاح عن هذا الأداء لمعرفة مدى قيام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية كما حدث توجه للمشاريع لأخذ التكاليف الاجتماعية بالحسبان عند تحديد التكلفة الفعلية لأنشطتها لذا ظهرت دعوات مبكرة لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية ومنها:¹

- اقتراح الرئيس الأمريكي نيكسون عام 1970 أن سعر المنتج يجب أن يشمل على كل من تكلفة الإنتاج وتكلفة التخلص من النفايات دون إحداث ضرر في البيئة.
- ما أوضحه مدير مجلس الأولويات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية بأنه يسعى إلى جعل المسؤولية الاجتماعية للمشروعات تستخدم معيارًا لقياس وتقييم الأنشطة المختلفة للمشروع في محل الدراسة مع ضرورة عرض النتائج التي يتم التوصل لها على المجتمع.
- الانتقادات التي وجهت لنظام المحاسبة التقليدي وذلك من حيث مقابلة الإيرادات بالتكاليف اللازمة لتحقيقها ودون الأخذ بالحسبان التكاليف الاجتماعية مما يؤدي إلى جعل القوائم المالية لا تلائم الواقع، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في تحديد الوعاء الضريبي والأرباح القابلة للتوزيع، مما تطلب تعديل هذه القوائم بحيث تشمل التكاليف الاجتماعية إضافة إلى التكاليف الإنتاجية وذلك من أجل الوصول إلى التكلفة الحقيقية لنشاط المشروع.
- الاهتمام بالتركيز على جانب التكاليف في مجال قياس الأداء الاجتماعي وإهمال المنافع الاجتماعية حيث أن معظم الدراسات التي تناولت قياس التكاليف الاجتماعية للمنظمات قد أهملت موضوع المنافع الاجتماعية مما أدى إلى ارتفاع التكاليف الكلية للمنظمات التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية لذلك أصبح من الضروري عند دراسة الأداء الاجتماعي الأخذ بالحسبان المنافع الاجتماعية التي تحققها المنظمات ومقارنتها مع التكاليف الاجتماعية الناتجة عن هذه المنظمات.

¹ - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 99-100.

بالرغم من هذه الانطلاقة المبكرة، إلا أن تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية لرأس المال بين المنظمات يتفاوت في الولايات المتحدة الأمريكية بدرجة كبيرة. فهناك منظمات تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية لسنوات طويلة لدرجة الوصول إلى مرحلة ابتكار برامج جديدة، بينما لا تزال بعض المنظمات في المراحل الأولى من تبني هذا المفهوم. فالمنظمات الكبرى مثل شركة فورد أو جنرال موتورز أصبحت تضع معايير خاصة بها لقياس مدى نجاحها في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية. كما نجحت هذه المنظمات في تبني برامج ناجحة للمسؤولية الاجتماعية ليس فقط على المستوى المحلي ولكن عالمياً من خلال سلاسل القيمة التي تعمل هذه المنظمات من خلالها؛¹ فقد أوضح جون سميث المسؤول التنفيذي الأول لشركة جنرال موتورز أن: "تمو المنظمات العالمية يمكن أن يؤثر في عدد أكبر من الأشخاص وفي عدد متزايد من البلدان مقارنة بأية قوة أخرى ظهرت في الماضي".²

وفيما يلي سنورد نماذج لبعض المنظمات الأمريكية الرائدة في تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية:

❖ **شركة جنرال موتورز:**³ في التقرير السنوي لجنرال موتورز كثير من أمور الإفصاح عن تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية مثل:

- الدوائر المسؤولة عن أمور البيئة بالشركة وهيكل هذه الدوائر والسياسات المتعلقة بالمحافظة على البيئة.
- سياسات الحصول على المواد الخام والتعامل مع استخدام كميات هذه المواد وطرق التقليل من ذلك.
- السياسات الخاصة بتقليل استخدام المواد السامة والضارة بصحة البشر في الإنتاج.
- طرق إدارة المواد التالفة والتخلص من النفايات.
- طرق وأساليب استخدام الطاقة وطرق تخفيضها وتوفيرها وكذلك سياسات استخدام البيئة الخضراء.
- سياسات وأنظمة السلامة والأمان في أماكن العمل.
- سياسات وأنظمة الطوارئ والإفصاح العام عنها.
- سياسات تطوير المنتجات وكيفيةها.
- سياسات العلاقات مع الموردين.
- طرق وسياسات الصحة والسلامة والمحافظة على البيئة والرقابة عليها.

❖ **شركة مايكروسوفت:**⁴ هي من كبرى شركات البرمجيات في العالم وقد احتلت الشركة المرتبة 23 في قائمة أفضل 100 شركة تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية في العالم الصادرة عن مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات لعام 2011؛ حيث تقوم شركة مايكروسوفت بالعديد من الأنشطة والبرامج في خدمة المجتمع، وفي إطار ذلك فإنها تعمل على تشجيع الموظفين لديها على العمل التطوعي في خدمة

1- حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات : التحديات والآفاق من أجل التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية، <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=1957> ، تاريخ النشر: 29 ماي 2011، تاريخ الاطلاع: 12 نوفمبر 2014، بتصرف.

2 - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 101.

3 - نفس المرجع السابق، ص 102.

4 - أحمد عبد الوهاب، نورة حسن الشيخ، المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر، المركز المصري لدراسات السياسات العامة، مصر، ب.ط، ب.ب.س، ص ص 11-12.

المجتمع، من خلال منح الموظفين الذين يرغبون في الاشتراك بالعمل التطوعي وقت مدفوع الأجر، وإتاحة فرص للموظفين للاشتراك بالعمل التطوعي، وفي الولايات المتحدة يسمح بإعطاء منح للمنظمات التطوعية التي يشترك فيها الموظفون المتطوعين؛ ففي عام 2009-2010 بلغ عدد ساعات العمل التطوعي للموظفين 36364 ألف ساعة في الولايات المتحدة فقط، وبلغ عدد الموظفين المتطوعين بوقتهم 4200 موظف؛ ومنذ اشتراك شركة مايكروسوفت في برامج العمل التطوعي حتى عام 2010 بلغ حجم التبرعات المقدمة للمنظمات غير الهادفة للربح 750 مليون دولار، وفي الولايات المتحدة فقط بلغت قيمة تبرعات الموظفين 4068 مليون دولار، مقابل 43.7 مليون دولار من الشركة ليصل المبلغ الاجمالي إلى 485 مليون دولار عام 2009\2010.

هذا وتهتم شركة مايكروسوفت "بالاستدامة البيئية" والحفاظ عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات، في تحسين كفاءة الطاقة المستخدمة، وذلك عن طريق تطوير وتصنيع منتجات الشركة من البرمجيات وبرامج تكنولوجيا التي تستخدم الطاقة بشكل أكثر كفاءة وتوفير؛ كما وضعت شركة مايكروسوفت هدف للحد من انبعاثات غاز ثاني اكسيد الكربون الصادرة من الشركة بنسبة 30% في عام 2012، حيث بلغت انبعاثات ثاني اكسيد الكربون الصادرة من الشركة 163 مليون طن كترى مكافئ عام 2009 ، ولقد حددت الشركة أربعة مجالات رئيسية للعمليات للحد من الانبعاثات فيها وهي مراكز البيانات، الانتقالات والسفر، المباني، معامل الكمبيوتر.

❖ **شركة انتل:**¹ انتل هي من أكبر الشركات المتخصصة في رقائق ومعالجات الكمبيوتر، وقد احتلت المركز 12 في قائمة أفضل 100 شركة تقوم بمسؤوليتها الاجتماعية لعام 2011 الصادر عن مجلة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد حصلت الشركة على أكثر من 80 جائزة دولية عن تلك الأنشطة ومن أبرزها:

- **في مجال الاهتمام بالتنمية البشرية:** تبرع حوالي نصف العاملين في الشركة بأكثر من مليون ساعة كخدمة في المدارس والمؤسسات غير الهادفة للربح وذلك عام 2010.
- **في مجال الاهتمام بالبيئة:** تهتم الشركة بإصدار منتجات أقل استخداما للطاقة الكهربائية، على سبيل المثال: خلال الفترة 2008-2010 إذ تعتبر الشركة أكبر متبرع لاستهلاك الطاقة النظيفة في الولايات المتحدة الأمريكية.
- **في مجال الاهتمام بالأجيال المستقبلية:** قامت الشركة باستثمار أكثر من مليار دولار خلال الفترة 2000-2010 لتحسين العملية التعليمية في العالم بالتعاون مع حكومات الدول. بالإضافة إلى إطلاق مبادرة "التعليم من أجل الابتكار" عام 2010 بالتعاون مع الرئيس الأمريكي بإجمالي تكلفة

¹ - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات: نماذج عالمية، الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، <http://www.csrna.net/post/377>، تاريخ النشر: 2016/08/11، تاريخ الزيارة: 2016/08/21.



تبلغ 200 مليون دولار لتحسين مقررات الرياضيات والعلوم في النظام التعليمي في الولايات المتحدة الأمريكية.

- ❖ شركة وول مارت:¹ احتلت شركة وول مارت المرتبة 95 ضمن أفضل 100 منظمة على مستوى العالم تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية وفقا لمجلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لعام 2011، وهي تتبع مجموعة وول مارت للمراكز التجارية العالمية التي تشتهر بأنشطتها التجارية العالمية، وقد قامت بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية ومن أمثلتها 19:
 - إعلان الشركة في أفريل 2010 عن قيامها بالتبرع بمبلغ 3.4 مليون دولار في شكل منح للمنظمات غير الهادفة للربح لمساعدة الأمريكيين على العودة الى العمل من خلال دعم البرامج التدريبية لخلق قوى عاملة ماهرة.
 - تبنت الشركة في عام 2010 برنامج لمكافحة الجوع في أمريكا (fighting hunger together) بمبلغ 2 مليار دولار في شكل نقدي وعيني بهدف القضاء على الجوع خلال الفترة 2010-2015.
 - إعلان الشركة في أوت 2011 عن مضاعفة دعمها للعسكريين ليصل الى 20 مليون دولار بحلول عام 2015.
 - إعلان الشركة في أوت 2011 عن مساهمتها في خلق فرص عمل للاقتصاد الأمريكي من خلال توظيف أكثر من 15 ألف موظف بنحو 100 فرع جديد للمنظمة وذلك بنهاية العام المالي.
 - قامت الشركة في عام 2010 بتمويل برامج تعليمية وصحية للطلاب بقيمة 89 مليون دولار، كما تبنت برنامج مكافآت المعلمين (teacher rewards program) والذي من خلاله تم توزيع أكثر من 45 ألف بطاقة هدايا على المعلمين بقيمة 4.5 مليون دولار لشراء مستلزمات للفصول التعليمية في السنة الدراسية 2009-2010.
 - إطلاق مبادرة تهدف إلى توفير فرص العمل والتدريب، حيث قامت في عام 2011 بمنح أكثر من 6.5 ملايين دولار في شكل منح لبرامج مصممة لمساعدة العاطلين وتدريبهم وإعدادهم للمرحلة المقبلة في حياتهم المهنية.
 - أعلنت الشركة في عام 2009 عن تقديم منحة لـ (AARP foundation) بحوالي 1.5 مليون دولار لمساعدة 450 سيدة يزيد عمرها عن 40 سنة للحصول على برامج تدريبية مختلفة لمساعدتهم على إعالة أنفسهم وأسرهم.

1 - رابح عرابية، وهيبه بن داودية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية - عرض تجارب بعض الشركات العالمية، الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15/02/2012، ص14.



الفرع الثاني: تجربة بريطانيا

منذ الربع الأخير من القرن العشرين اتبعت الحكومة البريطانية بكافة اتجاهاتها السياسية استراتيجية تضيق نطاق مساهمة الدولة في تقديم الخدمات العامة قدر الإمكان، ودعمت ذلك بإصدار التشريعات اللازمة والدعم المالي، وذلك لحفز القطاع الخاص للقيام بأعمال ونشاطات خارج نطاق السوق، وهذا ما وصفه غامبل (Gamble, 1988) في حقبة حكومة مارغريت تاتشر بأنه "اقتصاد حر ودولة قوية"، الأمر الذي عمل مع تقدم الزمن على تخفيض توقعات الأفراد من الحكومة لتقديم خدمات عامة أو حلولاً لمشاكل اجتماعية؛ فعلى سبيل المثال يشير بيير (Beer, 1965) إلى أن الحكومة كانت تقدم دعماً مالياً كبيراً لمحاربة البطالة، بينما في عام 1983 استطاعت حكومة مارغريت تاتشر أن توجه الرأي العام لإلقاء اللوم على القطاع الخاص في اتساع دائرة البطالة خلافاً لما كان سائداً عام 1979، حيث كانت الحكومة في محط الاتهام والمسؤولية حيال المشكلة.¹

ودعمًا لهذا التوجه قامت بعض الأجهزة الحكومية البريطانية بتشجيع الاتحادات والنقابات لدفع منظمات القطاع الخاص للقيام بواجبات مسؤوليتها الاجتماعية، فمثلاً وجهت مفوضية خدمة قوة العمل (Service Commission Manpower)، والاتحاد الصناعي البريطاني (Confederation British Industry) لإنشاء وحدة للبرامج الخاصة لتضم لاحقاً عضوية خمسين منظمة للمشاركة في تدريب الشباب وإعدادهم لسوق العمل كنشاط من أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وأيضاً شجعت الحكومة الاتحاد الصناعي البريطاني لتنظيم وإعداد برنامج التدخل الاجتماعي والذي يهدف إلى:

- اقتراح مشاريع التوظيف التي قد يتبناها القطاع الخاص.
 - تقديم الدراسات حول المدن الصغيرة ومجالات المسؤولية الاجتماعية فيها.²
- ويمكن تلخيص تطور اتجاه السياسات العامة في بريطانيا نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات كما في

الجدول التالي:

1 - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص ص 33-34.

2 - نفس المرجع السابق، ص ص 34-35.



الجدول رقم (21): تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في بريطانيا

نوع السياسة العامة	2004-1999	2004 - الحاضر
الإقرار	<ul style="list-style-type: none"> - تعيين وزير للمسؤولية الاجتماعية للشركات - جائزة الملكة لمنظمات الاستدامة - مؤشر للمسؤولية الاجتماعية - حملات توعية إعلامية 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء أكاديمية للتدريب في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات - إنشاء منتدى استثمار الاستدامة
التسهيلات	<ul style="list-style-type: none"> - المساعدة في التعريف بمعايير الحماية البيئية - دعم وسائل تطبيق حقوق العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع إطار للتقارير حول الاستدامة - نظام جديد للضرائب لدعم مساهمات - دعم المجتمع
الشراكة	<ul style="list-style-type: none"> - دعم المبادرات التي تبين واقع المشكلات الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> - مبادرة أخلاقيات الأعمال - مبادرة الشفافية - مبادرة قادة الأعمال لحماية حقوق الانسان
الالتزام		<ul style="list-style-type: none"> - إلزام الشركات بنشر تقارير الاستدامة - وضع استراتيجية للتنمية المستدامة تلزم جميع المنظمات العامة والخاصة للعمل وفق هذه الاستراتيجية ورفع التقارير عن سير الخطط التنفيذية لذلك

المصدر: عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص ص 40-

.41

واليوم تمتلك بريطانيا في أقاليمها الأربعة أكثر من 200 ألف منظمة خيرية تنفيذية، وقرابة عشرة آلاف منظمة خيرية مانحة وآلاف الأجسام الخيرية والتطوعية غير المسجلة، تدعمها سوق تبرعات رائجة تقدر بـ55 مليار ريال (9.3 مليار جنية استرليني) ويعمل في قطاعها الخيري قرابة 775 ألف موظف. إذ تعد تجربة بريطانيا في العمل الخيري ليست متميزة فقط، بل متميزة وسهلة الاستساخ والتطويع أكثر من غيرها، إذ تمتاز منظمات العمل الخيري في بريطانيا بأنها مستقلة عن الجهاز الحكومي وثمة فاصل بين ما هو حكومي وما هو خيري، ويعود ذلك إلى أن الجهة المنظمة للقطاع الخيري هيئة مستقلة (Charity Commission) لا تخضع لمزاج الحزب السياسي الحاكم أو أجنذاته. وعوضاً عن المراقبة والمحاسبة، فإن دور هذه الهيئة الرئيس هو التطوير والدعم والتأكد من أن المنظمات الخيرية تسير وفق الدساتير التي وضعتها لأنفسها وتحقق النفع العام للمجتمع.



ومع هذا الاستقلال فإن العلاقة بين الحكومة والقطاع الخيري تتصف بالانسجام والثقة، ومن مظاهر ذلك تفويض الحكومة الجمعيات الخيرية بتقديم بعض الخدمات للمجتمع، نيابة عنها وعضواً عن القطاع الخاص؛ حيث أن 60% من المنظمات الخيرية البريطانية سبق وتعاقدت مع الحكومة، إذ أن إنشاء منظمة خيرية حق مطلق لأفراد المجتمع، لا يمكن لأي جهة الوقوف ضده، شريطة أن يتفق مع قوانين العمل الخيري في الدولة، وهي قوانين مرنة وفضفاضة ومعقولة، والمجال مفتوح للمجتمع لدعم المنظمات الخيرية بطرق متنوعة وأمنة ابتداءً من الحاصلات في المحال والمتاجر، مروراً بتحفيز الطلاب على المشاركة المالية وسهولة الاستقطاعات الشهرية من رواتب الموظفين (Pay Roll) وانتهاءً بسوق رائجة للوصايا والأوقاف واستعادة المنظمات الخيرية لـ 25% من ضرائب الأفراد المدفوعة للحكومة.

أما في داخل القطاع الخيري، فإن أبرز مقومات النجاح لديهم هو التخصص الفني في عمل أغلبية المنظمات الخيرية هناك. وفيما عدا المنظمات الخيرية الدولية والدينية، فإن بقية المنظمات الخيرية البريطانية منظمات متخصصة في مجال خيري معين.

كما توجد داخل القطاع الخيري البريطاني منظمات خيرية عملاقة تعمل على تطوير القطاع بالتدريب والبحث والدراسات وبناء المعايير المهنية مثل المجلس الوطني للمنظمات الخيرية (NCVO) ومنظمة مساعدة المنظمات الخيرية (CAF) ورابطة المنظمات الخيرية المانحة (ACF) ومعهد جمع التبرعات (IF) ومركز أبحاث التطوع (IVR) ومركز أبحاث القطاع الثالث (TSRC)، إضافة إلى عشرات البرامج التعليمية الجامعية والعليا المتخصصة في مجالات الإدارة للمنظمات الخيرية.¹

¹ - إبراهيم بن سليمان الحيدري، هكذا تنظم بريطانيا عملها الخيري، صحيفة الاقتصادية السعودية، العدد 7078، https://www.aleqt.com/2013/02/26/article_734686.html، تاريخ النشر: 2013/02/26، تاريخ الزيارة: 2015/09/14.



الفرع الثالث: تجربة دولة جنوب افريقيا¹

تعود بداية ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية في دولة جنوب افريقيا إلى عام 1970 وذلك عندما دعا أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاب تاون (Cape Town)، البروفيسور ماير (Meyer) قادة الأعمال إلى الانخراط في أنشطة اجتماعية لصالح المجتمع الذي تعمل فيه منظماتهم وتبيع له منتجاتها وتستمد منه مواردها البشرية، لأن ذلك أمر يعود بالنفع على المجتمع والمنظمة ويحقق لها النمو على المدى الطويل. تلا ذلك وفي عام 1977 إقرار ما سمي بـ"مبادئ سيولفان" (Sullivan Principles) والتي تفرض على الشركات الأمريكية التي تعمل في جنوب أفريقيا أن تدفع جزءاً من أرباحها لصالح المنظمات الخيرية في المجتمع المحلي، وهذا الأمر قاد المنظمات الكبرى الجنوب افريقية إلى تأسيس ما أسمته "تمويلات الثقة" (Trust Funds)، وهي مجموعات تتبع للمنظمات وتعمل على تمويل أنشطة اجتماعية، ومن ضمن هذه المجموعات:

- Anglo American and de Beer's Chairman's Fund.
- The Gencor Development Fund.
- Gold Fields Foundation.
- The Liberty Foundation.

وفي عام 1990 وخلال الافراج عن "نيلسون مانديلا" (Nelson Mandela)، حدث تغيير سياسي شامل في جنوب افريقيا أتيحت من خلاله الفرصة لمنظمات الأعمال للمساهمة بشكل أكبر في العمل الاجتماعي، الأمر الذي تأسس في عضونه ما سمي (The Joins Education Trust)، وهي منظمة تهتم بتمويل التعليم في الدولة؛ وفي سنواتها الخمس الأولى بلغت قيمة التمويل من المنظمات في هذه المنظمة ما قيمته 560 مليون؛ أما في عام 1992 فحدث تحول هام في كيفية إدارة المنظمات لأنشطتها من خلال صدور ما سمي "تقرير الملك لحوكمة الشركات" (The King Report on Corporate Governance)، والذي تضمن توجيهات وإجراءات للمنظمات للأخذ في الاعتبار أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات.

لكن المنعطف المهم للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات كان في عام 1994، وذلك عند انتخاب مانديلا رئيساً للبلاد وتبني النظام الديمقراطي، مما أنشأ بيئة باتت مناسبة لتفاعل منظمات الأعمال مع الحكومة لتلبية متطلبات المجتمع، وقد عزز هذا الأمر التشريعات التي أصدرتها الحكومة، ومن أهمها ما يلي:

- نظام دعم البناء والتنمية عام 1994.
- نظام تسهيل التنمية عام 1995.
- نظام السلامة والصحة في المناجم عام 1996.
- نظام المياه الوطنية عام 1998.

¹ - عايد عبد الله العصيمي، مرجع سابق، ص 45-50، بتصرف.



- نظام العدالة في التوظيف عام 1998.
- نظام تمكين الاقتصادات السوداء.
- إنشاء وكالة للتنمية.

هذه الأنظمة وغيرها جعلت منظمات الأعمال في جنوب أفريقيا تدرك أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد أمر ثانوي ترغب المساهمة فيه، وإنما أمر رئيسي لا محالة من جعله أولوية لها طالما أرادت البقاء والتطور؛ مما نتج عنه ظهور شراكة بين القطاعين العام والخاص نحو التنمية المجتمعية.

وفي تطوير لهذه الشراكة أصدرت الحكومة عام 2003 نسخة ثانية من "قانون الملك لحوكمة الشركات" أخذ اسم "تقرير الملك" (The King Report)، وقد تضمنت هذه النسخة إلزام المنظمات بإصدار تقارير الاستدامة والتي توضح من خلالها المنظمات نتائج أعمالها لصالح المجتمع والبيئة إضافة إلى أعمالها الاقتصادية، بمعنى أن تكشف المنظمات عن سياساتها وممارساتها نحو العمل المجتمعي، وأخلاقيات الأعمال، الصحة، السلامة، حماية البيئة.

ودعماً لفكرة تقارير الاستدامة هذه فقد أنشأت بورصة جوهانسبورغ "مؤشرات استثمار المسؤولية الاجتماعية" (IOD, 2002)، وقد كان تقرير الاستدامة الذي أقرته حكومة جنوب أفريقيا علامة فارقة ليست على المستوى المحلي وحسب وإنما كذلك على المستوى العالمي، وفي هذا الصدد أشار كامب (Kemp, 2002) في تقييمه لتقارير المسؤولية الاجتماعية العالمية أن: "الرسالة القادمة من جنوب أفريقيا مختلفة عن الدول الأخرى"، وفي عام 2010 صدرت النسخة الثالثة من "تقرير الملك" والذي يفرض على المنظمات استثمار ما مقداره 1% من أرباحها بعد خصم الضريبة في المسؤولية الاجتماعية.

ونتيجة لما بذلته حكومة جنوب أفريقيا في فترة قصيرة من جهود حثيثة لتعزيز ودعم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال التشجيع وإقرار التشريعات والسياسات العامة المناسبة، فقد شهدت مساهمة المنظمات هناك توسعاً في تطبيق المفهوم ونمواً في الاستثمار الاجتماعي بلغ 2.4 مليار في عام 2004، مقارنة بـ 1.63 مليار في عام 2003.

وفي دراسة أجراها فيسر (Visser, 2005) لتقييم مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات في جنوب أفريقيا، واستخدم فيها المعايير التي أقرها المنتدى الاقتصادي العالمي في عام 2003، كان التقييم كما يلي على أساس الدرجة الكلية ما مقداره 10 درجات:

- تعزيز السلوك التعاوني 10/09
- ربط المواطنة مع حوكمة الشركات 10/08
- تحديد القضايا ذات الأولوية 10/09
- اعتبار الحكومة والموظفين كمحرك أساسي 10/08
- دمج المواطنة والتركيز على العمليات الداخلية 10/07
- إشراك جميع أصحاب المصالح 10/08
- التنافس مع الشركات الأخرى في كل مكان 10/07



- الاهتمام بالسمعة 10/06

- مستوى قوة القيادة الفردية 10/05

ويمكن تلخيص تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في جنوب افريقيا كما في الجدول

التالي:

الجدول رقم (22): تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في جنوب افريقيا

نوع السياسة العامة	1994-1977	2003-1995	2004- الحاضر
الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> • مبادئ سيولفان. • تقرير الملك لحكومة الشركات 	<ul style="list-style-type: none"> • تقرير الملك الثاني لتقارير الاستدامة 	<ul style="list-style-type: none"> • تقرير الملك الثالث للاستثمار في المسؤولية الاجتماعية
التسهيلات	<ul style="list-style-type: none"> - منظمة (Trust Fund) - منظمة (The Joint Education Trust) 	<ul style="list-style-type: none"> مؤشر الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية 	
التشريع	<ul style="list-style-type: none"> قانون دعم البناء والتنمية 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام دعم التنمية - نظام الصحة والسلامة في المناجم - نظام إدارة البيئة المحلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام ضريبة جودة الهواء. - إنشاء وكالة للتنمية.

المصدر: عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص 49.

وعليه، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات في جنوب افريقيا أصبحت بما لا يدع مجالاً للشك أداة فاعلة للمساهمة في التنمية المستدامة، سواء كانت تلك المنظمات محلية أم دولية تعمل في البلاد، فقد بات التنافس بين هذه المنظمات في الاستثمار الاجتماعي رافداً مهماً يصب في الحراك المجتمعي لمواجهة المشكلات الاجتماعية وابتكار الحلول الملائمة لها.

المطلب الثالث: مظاهر وعوامل تراجع المنظمات عن تبني المسؤولية الاجتماعية

إن تبني المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية وبالرغم من أنه أصبح مطلبًا ملحقًا لما تتعرض له من ضغوط وأزمات تهدد بقاءها، إلا أن تطبيقه قد تشوبه في بعض الأحيان مظاهر اعتلال تحول دونما تجسيده بالشكل المناسب، وفيما سيقدم سنحاول الوقوف على أهم مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وعوامل ضعفها، والغاية من ذلك هو التشخيص والاستظهار لأهم نقاط الضعف والتي بمعالجتها يتم المساهمة في تحقيق أداء اجتماعي فعال للمنظمات.

أولاً: مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعية

من أهم مظاهر اعتلال وضعف المسؤولية الاجتماعية لدى الفرد والجماعة وبالتالي لدى المنظمة من بعد، ما يلي:¹

- 1- **التشكك:** وهو توجس وتردد في تفسير الأحداث والظواهر، وفي تقدير قيمة الأشخاص والأشياء، وهو دليل على فوضى الاختيار، ووهن الالتزام، وتزعزع الثقة.
- 2- **التفكك:** ويتجلى هذا في التفكك الاجتماعي فيما يقع بين الأفراد من تنازع وتفرق، وهذا التفكك مظهر بالغ الوضوح لو هن وضعف المشاركة القائمة على الفهم والاهتمام.
- 3- **السلب الغائب:** وهو موقف يغلب عليه التراجع والانحدار والتخلي عن المسؤولية الاجتماعية تجاه الحياة وبارئها، وهو إحساس بلا معنى بالضياع والاحباط، كما يغيب معه الاحساس بالواجب والزمه.
- 4- **الفرار من المسؤولية:** وهو التخلي عن المسؤولية وإعلان عن عدم قدرة الجماعة والفرد عن احتمال أعبائها.

ثانياً: أهم عوامل ضعف المسؤولية الاجتماعية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى اعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية وينتج بسببها سوء في تبني اتجاهها أو حتى الاعراض عنها من البداية، وهي كالاتي:²

- 1- **اضطراب المعيار:** المعيار الاجتماعي هو الذي يعين الوجهة ويحدد القيمة، وضوحه واستقراره ضرورة لسلامة أدائه لوظائفه الاجتماعية والحيوية، ويسهل الاحتكام إليه والالتزام به.
- 2- **تكبيل الحرية:** إن انتفاء الحرية تكبيلاً أو تضليلاً هو اعتلال لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية، إما بانتقائها أو سقوطها، أو الفرار منها والتخلي عنها، فلا مسؤولية بدون حرية.
- 3- **ارتباك الاقتصاد:** ارتباك الاقتصاد وتعرضه للفوضى، وعدم وضوح الفلسفة الاقتصادية، أو تبني فلسفة اقتصادية مريكة يؤدي إلى اختلال في توزيع الموارد وعائد العمل وإلى الظلم الاجتماعي،

1 - صفاء طارق حبيب كرمة، نورجان عادل محمود ده مير، مرجع سابق، ص 107.

2 - نفس المرجع السابق، ص 108.

وينعدم بذلك الاطمئنان النفسي والثقة في الحاضر والمستقبل، وينعكس ذلك على سلامة أخلاقية المسؤولية الاجتماعية، بل وعلى السلامة الأخلاقية والنفسية في عمومها.

4- **عبث السياسة:** وهو عبث السلطة أي بالقوة المنظمة للعلاقات بين الحاكم والشعب، أو بين الدولة

والفرد، ومن مظاهر نزعة الاستبداد والتسيّد والاستئثار بالسلطة، والتوجيه الشاذ مما يصنع نموذجاً أخلاقياً سيئاً أمام المجتمع ويشوش معايير، ويجعل عملية الفهم والاختيار الحر صعبة ويعيق العمل المشترك ويدمر اتجاه الالتزام بالواجب، وفي ظل ذلك، تحتاج تنمية المسؤولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع إلى معالجة جميع العوامل المؤدية إلى الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، وتهيئة الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والأخلاقية المشجعة على سلوك المسؤولية الاجتماعية.

ويضيف محمد سيد فهمي على هذه العوامل جملة من التحديات التي تحول دون تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، منها:¹

- **غياب ثقافة المسؤولية الاجتماعية:** يتحدد دور ثقافة المسؤولية الاجتماعية في دفع كل الأطراف للوفاء بالتزامهم نحو المجتمع، غير أنه من الملاحظ أن هناك مجموعة من الظروف التي تعمل على إضعافها، مثل:

- الأمية الأبجدية والسياسية (عدم معرف الحقوق الواجبات).
 - تشوه المعنى الثقافي للمسؤولية الاجتماعية بين الواجب والحق، فهناك من يراها واجب على المواطن يجب الوفاء به، وهناك من يراها حقا له على الدولة الوفاء به.
 - انتشار ثقافة الفساد في ساحة المسؤولية الاجتماعية، فهناك فئات اجتماعية قد تحصل على حقوق أكثر مما تؤديه من واجبات وأخرى العكس، ما يؤدي إلى ضعف التزام الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية.
 - غياب التوجه القيمي يجعل الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية له طابع مؤقت ومتناقض، وربما عشوائي.
- **انهيار مؤسسات التنشئة وفق ثقافة المسؤولية الاجتماعية:** لقد طورت المجتمعات عدة منظمات اعتبرت آلياتها في التنشئة والتدريب على المسؤولية الاجتماعية؛ ونحن إذا تأملنا هذه المنظمات فسند أن تعاني من حالة من الانهيار، وهي هنا: الأسرة والمؤسسة التعليمية والاعلام.
- **عدم وفاء الفاعلين بمسؤولياتهم الاجتماعية:** حيث يشكل هذا البعد ضلعاً أساسياً في أزمة المسؤولية الاجتماعية، وأبرز هؤلاء الفاعلين هما الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

وفي هذا السياق، طُلب من المشاركين في مائدة مستديرة في كلية كينيدي (وكان المشاركين في المائدة يضمون ممثلين لقطاع الأعمال، ومنظمات المجتمع المدني، ومديري الصناديق والأكاديميين)؛ أن يسموا ما بين ثلاثة إلى خمسة من أكبر التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية في إدارة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وفي تحقيق التوازن بين توقعات أصحاب المصالح والمستفيدين. وتم الاتفاق على ثلاث موضوعات هامة (حسب الترتيب التنازلي للأهمية):

1. دمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في استراتيجية المنظمات،

¹ - محمد سيد فهمي، مرجع سابق، ص 73-77، بتصرف.



2. القيادة التنفيذية،

3. قياس وإثبات قيمة وأهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

والجدول الموالي يستعرض أمثلة ونماذج معينة في كل من الموضوعات الثلاثة.¹

جدول رقم (23): التحديات الحاسمة في إدارة المسؤولية الاجتماعية للشركات وتوقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة

الموضوع	القضايا
دمج المسؤولية الاجتماعية للشركات في استراتيجية الشركات	<ul style="list-style-type: none"> • تعميم القضايا الرئيسية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات إلى مجالس الإدارة. • بناء المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال نسيج متماسك من القيم والحوكمة والتقارير. • تكامل المنظمة. • الحاجة لكسر/التخلص من القوالب الجاهزة • اعتماد رؤية استراتيجية • وضع المخاطر الاجتماعية في السياق الكلي لمجمل إدارة المخاطر • التنفيذ يعني خلق ثقافة المسؤولية الاجتماعية للشركات، وليس إدارة المسؤولية الاجتماعية • غرس المسؤولية الاجتماعية في المشتريين والموردين والعملاء والمتنافسين • إدماج المسؤولية الاجتماعية في حوكمة الشركات • الانتقال من اعتبار المسؤولية الاجتماعية للشركات مسألة علاقات عامة إلى اعتبارها استراتيجية أساسية للشركات • يمكن تجنب المخاطر الناجمة عن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية • لا يزال التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للشركات يتم باعتباره جزء من العلاقات العامة الجيدة وليس كنشاط في صلب عمل الشركات.
القيادة التنفيذية	<ul style="list-style-type: none"> • المواطنة الاستباقية مقابل ارتكاس المسؤولية الاجتماعية • تشبيك القيادات خارج مظلة المسؤولية الاجتماعية للشركات • اعتماد رؤية استراتيجية والعمل على تنفيذها • الالتزام بالمزج بين القيادة والمسؤولية الاجتماعية للشركات في نسيج واحد • الحاجة إلى تعلم فنون الإدارة العليا • الخوف من التخلي عن المعايير العالية عند الجهر بالآراء المتعلقة بالمتقاعسين.
الاجتماعية للشركات قياس وإثبات قيمة وأهمية المسؤولية	<ul style="list-style-type: none"> • التحدي الأبرز هو أن تصبح المسؤولية الاجتماعية قضية رئيسية للمستثمرين • الافتقار لفهم وسائل المسؤولية الاجتماعية للشركات في وسائل الإعلام وتعاملات المستثمرين • الحاجة إلى تواصل وظيفي أفضل بين القيم الاجتماعية والأعمال التجارية الأساسية • اقناع مجلس الإدارة بأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات يمكنه أن يصنع مغزى ومعنى للأعمال التجارية.

المصدر: مجموعة عمل شبكة (سيب) للأداء الاجتماعي، خريطة الأداء الاجتماعي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

¹ - مجموعة عمل شبكة (سيب) للأداء الاجتماعي، مرجع سابق، ص 22.



بالإضافة إلى محتوى الجدول وعودة إلى ما قدمه كل من طاهر الغالبي وصالح العامري من حجج وآراء تعبر عن رأي المعارضين لتبني دور اجتماعي أكبر من منظمات الأعمال الخاصة، إلا أنها في حقيقتها حجج علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها وتدور أغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:¹

- 1- إن تبني دوراً اجتماعياً أكبر من قبل منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة، فهذه المنظمات وجدت أساساً للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة للمنظمات لكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من العاملين ودفع الضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها وما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع بمفردات متعددة وهذه هي وجهة نظر الاقتصاديين الليبراليين وعلى رأسهم ميلتون فريدمان (Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد.
- 2- نوبان الأهداف الاقتصادية للمنظمة وازمحلها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمنظمات بتبني أهداف اجتماعية وتصبح المنظمات عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية العالية والاستثمار في البحث والتطوير وتطوير تكنولوجيا الإنتاج وتقديم منتجات جديدة وهذا الأمر ينعكس مرة أخرى بضعف على الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال، وبالتالي ستتراجع مبادراتها الاجتماعية بسبب عدم قدرتها على متابعة مثل هذه البرامج الاجتماعية.
- 3- تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة حيث أن قدرة المنظمة ومهما كانت مواردها فهي محدودة فإذا ما حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة أو تحد منها فإن المنظمة ستعرض للمخاطر، وفي المقولة الشهيرة لمدير شركة جنرال موتورز (General Motors): "إن كل ما هو جيد وصالح لشركة جنرال موتورز هو بالتأكيد صالح لأمريكا ولكن ليس كل ما هو جيد وصالح لأمريكا هو جيد وصالح لشركة جنرال موتورز". إن هذه المقولة يجب أن لا تفهم سطحياً في إطار إعطاء الأولوية لمصالح الشركة على مصالح الدولة ولكن يجب أن تؤخذ في إطار أن قدرة الشركة محدودة قياساً إلى قدرة الدولة أو مواردها وأن إصابة الشركة بأذى سوف يؤدي إلى إلحاق الضرر بمصالح البلاد.
- 4- سلطة إضافية أكبر ستتمتع بها منظمات الأعمال تعزز من نفوذها وقدرتها، فإذا كانت منظمات الأعمال تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الموارد بسلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص72-74.



- 5- تفقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح من جانب ومن جانب آخر فإن هناك منظمات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز منظمات الأعمال دوراً أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.
- 6- صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.
- 7- لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الانجاز الاجتماعي المتحقق، حيث أن عدم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكد من مدى الانجاز المتحقق وقد يترك المجال للدعاء بدور أكبر مما هو واقع فعلاً أو قد يقلل من حق المنظمة رغم تبنيها دوراً اجتماعياً أكبر.



المطلب الرابع: مظاهر تشجيع المنظمات لتبني المسؤولية الاجتماعية

بالرغم من مظاهر الاعتلال والضعف التي تم التطرق إليها في المطلب السابق كمدخل حتمي لعرض واقع توجه المنظمات للأداء الاجتماعي وكيف هو حال تحملها لمسؤولياتها الاجتماعية، إلا أن هذا المدخل لن يتوازن إلا بطرح جانب المساعي المبذولة أيضاً من قبل باقي المنظمات والمتواجدة بشكلها الحكومي وغير الحكومي بالدول المتقدمة منها والنامية، إلى وضع استراتيجيات يركز عليها النمو الاقتصادي للمجتمع المحلي والدولي. وعليه فقد ظهرت وتطورت مجموعة من التطلعات والحوافز التي من شأنها المساعدة على زيادة دمج ومشاركة المنظمات المسؤولية الاجتماعية، كما أنه لم يعد تقييم منظمات القطاع الخاص يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تلك المنظمات تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتقنية والإدارية عبر أنحاء العالم.

- وقد تبلورت على الصعيد الدولي عدة مرتكزات وأسس عمل باتت تعدّ من قبيل المراجع الواقعية في تحديد نطاق وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وفي هذا الخصوص نذكر ما يلي:¹
- **مبادرات عالم الأعمال:** وأهمها ميثاق غرفة التجارة الدولية بشأن التنمية المستدامة.
 - **مبادرات منظومة الأمم المتحدة والمنظمات الحكومية:** كإعلان المبادئ الثلاثية حول المنظمات المتعددة الجنسيات والسياسية الاجتماعية الصادر عن منظمة العمل الدولية، والمبادئ التوجيهية لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن المنظمات المتعددة الجنسيات، الميثاق العالمي.
 - **المبادرات الصادرة عن المنظمات غير الحكومية:** مثل توجيهات منظمة العفو الدولية في مسائل حقوق الإنسان في المنظمات، والمدونة الأساسية لممارسات العمل الصادرة عن الاتحاد الدولي للنقابات الحرة، والسكرتاريات المهنية الدولية.
 - **المبادرات ذات الطابع الحكومي:** كتلك الصادرة عن حكومة الولايات المتحدة، والوثيقة البيضاء الصادرة عن المفوضية الأوروبية.

¹ - حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد التسعون، فيفري 2010، ص ص 05-06.



- **المبادرات التجارية:** التي وضعتها المنظمات العالمية ذاتها مثل مختلف مدونات السلوك الفردية، آليات التقارير؛ وجميع هذه المبادرات وغيرها لا تشكل نموذجاً عالمياً موحداً، ولا تفرض في حد ذاتها قيوداً والتزامات على المنظمات، وإنما هي أنماط وسلوك عمل يتسم بالمرونة والتنوع كي تسترشد بها المنظمات صاحبة القرار في تحديد ما يلائمها ويتفق مع مصالحها وبرامج عملها وصولاً للنتائج المبتغاة منها.
- **الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية:** وهو مبادرة دولية صدرت في عام 1999، دعت بمقتضاها الأمم المتحدة المنظمات للتخلي بروح المواطنة المنظمة، وزيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة، ويعتبر ميثاق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بأنها هي كل ما تقوم به المنظمات، أياً كان حجمها أو مجال عملها، طواعيةً من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل. والمسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية كل شخص بالمنظمة وليست مسؤولية ادارة واحدة أو مدير واحد. وتبدأ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من التزام المنظمات بالقوانين المختلفة خاصة ما يتعلق بحقوق العاملين والحفاظ على البيئة، وتنمية المجتمع.



خلاصة الفصل:

مما سبق، يتضح بأن القيادة الإدارية التي تتوجه بمنظماتها نحو المسؤولية الاجتماعية، لا تقود فقط المنظمة والأفراد العاملين بها ولكنها أيضًا تمسك بزمام شطر هام من المجتمع وروافد متعددة من فئاته وتوجهها بشكل أو بآخر نحو هذا الاتجاه الاجتماعي.

وبقدر وعي هؤلاء القادة الإداريين لممارساتهم الاجتماعية وبمستوى المسؤولية التي تتحملها منظماتهم، بقدر جودة أدائهم وفاعلية استراتيجياتهم والأثر الذي يترتب عن ذلك، ولعلّ من أبرز ما يمكن أن يستفيد منه القادة بعد توضيح أدوارهم، والاستراتيجيات الاجتماعية التي يمكن تبنيها لمنظماتهم، وفهم العلاقات متعددة الأبعاد مع أطراف المصالح، المجتمع، الحكومة..؛ هو استقاداتهم من بعض التجارب الدولية والعربية التي تقدّم تبيانها -من باب الذكر لا الحصر-، إلى جانب أبرز البرامج الدولية والعربية التي تسهر على تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية وآليات تطبيقها على الوجه السليم.

وباختصار يمكن القول بأن مشاريع ومبادرات قادة المنظمات المسؤولة اجتماعيًا، تنبع من رغبتهم الصادقة وإحساسهم بالمسؤولية تجاه الجميع (مسؤولية داخلية وخارجية)، وتصب في كل الجهات التي من شأنها رفع المستوى العام للمجتمع في مختلف المجالات، وذلك بتوظيف كل مواردها وإمكانياتها في سبيل تنظيم آلية موحدة تخدم المشاريع والحملات والمبادرات الموجهة لخدمة المجتمع وأبناء الوطن باختلاف فئاتهم.

الجانبة التطبيقي

الفصل الخامس

الدراسة التطبيقية

مديريات مصنع سونغاز لولاية

بسكرة -



تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الميدان التطبيقي وقد تم هذا بدراسة ميدانية أجريت في مديريات مجمع سونلغاز لولاية بسكرة وذلك لمعرفة واقع اتجاه القيادة الإدارية نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وكذا معرفة احتياجاتهم التدريبية الأساسية لتعزيز هذا التوجه، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

ولهذا فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم عام لمجمع سونلغاز، ثم التطرق للإطار المنهجي للدراسة وبعدها تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات، لنختم الفصل في الأخير بتصور مقترح لبرنامج تدريبي يعزز لدى القيادات الإدارية توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية في منظماتهم، والذي يعد مساهمتنا الفعلية من وراء إجراءات هاته الدراسة.



المبحث الأول: تقديم المؤسسة محلّ الدراسة

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديريات مجمع سونلغاز لولاية بسكرة، حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموع الإطارات والمسؤولين ورؤساء الأقسام العاملين بالمجمع، الذين تتوفر فيهم شروط عملية القيادة الإدارية بحسب ما تم تحديده في التعريف الاجرائي لمتغيرات الدراسة. وسيتم في المطالب القادمة التعريف بالمجمع وإعطاء لمحة عامة عن نشاطه، وخاصة الاجتماعي منه.

المطلب الأول: تقديم مجمع سونلغاز - الجزائر

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (Sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

الفرع الأول: نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارًا بالحروف الرامزة (EGA)، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم (E.G.A) المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي في الأصل إلى قانون أساسي خاص بها هو لوبون (LE BON) ومن شركائه (SAE الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)، ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

وبعد الاستقلال، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخوّل المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

بالإضافة إلى أن تحديد هدفها الاجتماعي فتح لها أفقًا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والدخول في العلاقة تجاه قطاع المحروقات والقيام في العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.



الفرع الثاني: تسيير وإدارة مشاريع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة، جمعية عامة، ومجلس إدارة، ويديرها رئيس مدير عام؛ وتطمح سونلغاز أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

فقد بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية"؛ وهكذا فإن الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها، وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات؛ ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)
 - شركة الكهرباء والطاقات المتجددة (SKTM) في 2013.
 - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
 - الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)
 - وفي سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، أي:
 - الشركة المدنية لطب العمل (SMT)
 - مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز (CREDEG)
- وخلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة، حيث أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات (MPV)؛ وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK).

وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي:

- شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX) التي أنشئت في 1993.
- شركة الوقاية والعمل الأمني "SEAT" (سابقا SPAS) التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني.
- صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية (FOSC)، وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز، أنشئت في 1997.
- نزل المزارعين (HMP)، الذي تم اقتناؤه في 1997
- شركة صيانة التجهيزات الصناعية (MEI)، أنشئت في 1998.



• وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT Info) ، أنشئت بدورها في 1998. وأخيرا، إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي (CAMEG) في 2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني. أما في 2006، فقد تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى؛ فرع أول: مسير منظومة الكهرباء (OS)، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:

- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر (SDA)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط (SDC)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق (SDE)
- الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب (SDO)

إذ تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG)، لتكون قطب (المهن القاعدية)؛ ويتضمن هذا القطاع الأخير كذلك:

• شركة كهرباء ترقية (SKT)

• شركة كهرباء كدية الدروش (SKD)

• شركة كهرباء البرواقية (SKB)

• شركة كهرباء سكيكدة (SKS)

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك.

وخلال هذه السنة ذاتها أي سنة 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز

برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي:

• شركة أشغال الكهرباء (KAHRIF)

• شركة الأشغال والتركيب الكهربائي (KAHRAKIB)

• شركة إنجاز القنوات (KANAGHAZ)

• شركة إنجاز المنشآت الأساسية (INERGA)

• شركة التركيبي الصناعي (ETTERKIB)

إلى أحضان مجمع سونلغاز، بقرار من السلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983.

أما في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد

التكوين في الكهرباء والغاز (IFEG)؛ وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة

هندسة الكهرباء والغاز (CEEG) في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال"



يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام (ELIT) وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية (SOPIEG). هذا وقد أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC)
- الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات (AETC)
- الطاقة الجديدة الجزائر (NEAL)
- شركة الخدمات الهندسية الجزائرية (ALGESCO)
- الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز (SAFIR)
- شركة كهرباء حجرة النوس (SKH)

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل "كهرماء"، وأخذ مساهمة من خلال فرع (AEC)؛ وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو "إنارة الرويبة".



المطلب الثاني: تقديم مديريات مجمع سونلغاز لولاية بسكرة -محل الدراسة-

نظرا لكون دراستنا كما سيتقدم استهدفت القيادات الإدارية بمجمع سونلغاز-بسكرة، فسندقم عرضًا موجزًا لأهم المديريات التي تشغلها هاته الإطارات، وفي مقدمتها "المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة"، والتي تتبع مديريةية التوزيع للوسط، بالإضافة إلى المديريات الجهوية الأربعة عشر:¹ تمنراست، اليزي، غرداية، ورقلة 01، ورقلة 02، وادي سوف، الأغواط، الجلفة، البويرة، المدية، تيزي وزو، البليدة، بومرداس، تيبازة. إلى جانب المديرية الجهوية للتوزيع بولاية بسكرة هناك أقسام تمثل بقية المديريات الموجودة بالمجمع الأساسي، وتشرف عليها مصالح تابعة للمديريات الجهوية، كما هو الحال أغلب أقسام مجمع بسكرة التي تنتمي معظمها للولايات الكبرى.

ومن هاته المديريات المتواجدة في شكل أقسام أو فروع اتصال على مستوى ولاية بسكرة وتشرف عليها مديريةية سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء (SD)، حيث يشرف على كل منها موظف واحد مهامه التنسيق مع مديريةية التوزيع ورفع التقارير للمدير الجهوي المسؤول، هي كل من:

- SPE: سونلغاز لإنتاج الكهرباء.

- GRTE: فرع تسيير شبكة نقل الكهرباء.

- GRTG: فرع تسيير شبكة نقل الغاز.

وتقوم مديريةية التوزيع بمجمع سونلغاز-بسكرة بتغطية 33 بلدية بالولاية، مزودة إياهم بخدماتها التجارية عبر 07 وكالات تجارية هي: بسكرة 01، بسكرة 02، سيدي عقبة، لوطاية، أورلال، طولقة، وأولاد جلال. حيث بلغ عدد الزبائن الموصولون بالكهرباء حوالي 172812 زبون، بنسبة تغطية بالكهرباء وصلت إلى 7934 كم، أما الزبائن الموصولون بالغاز فقد بلغ عددهم حوالي 92303 زبون، بنسبة تغطية بالغاز وصلت إلى 2054 كم،² كما هو موضح في الشكل الموالي:

1 - شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مديريةية التوزيع بسكرة، <http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?article111>، تاريخ الزيارة: 2015 /11/25.

2 - نفس المرجع السابق.

شكل رقم (32): التغطية الإقليمية لمديرية التوزيع بسكرة

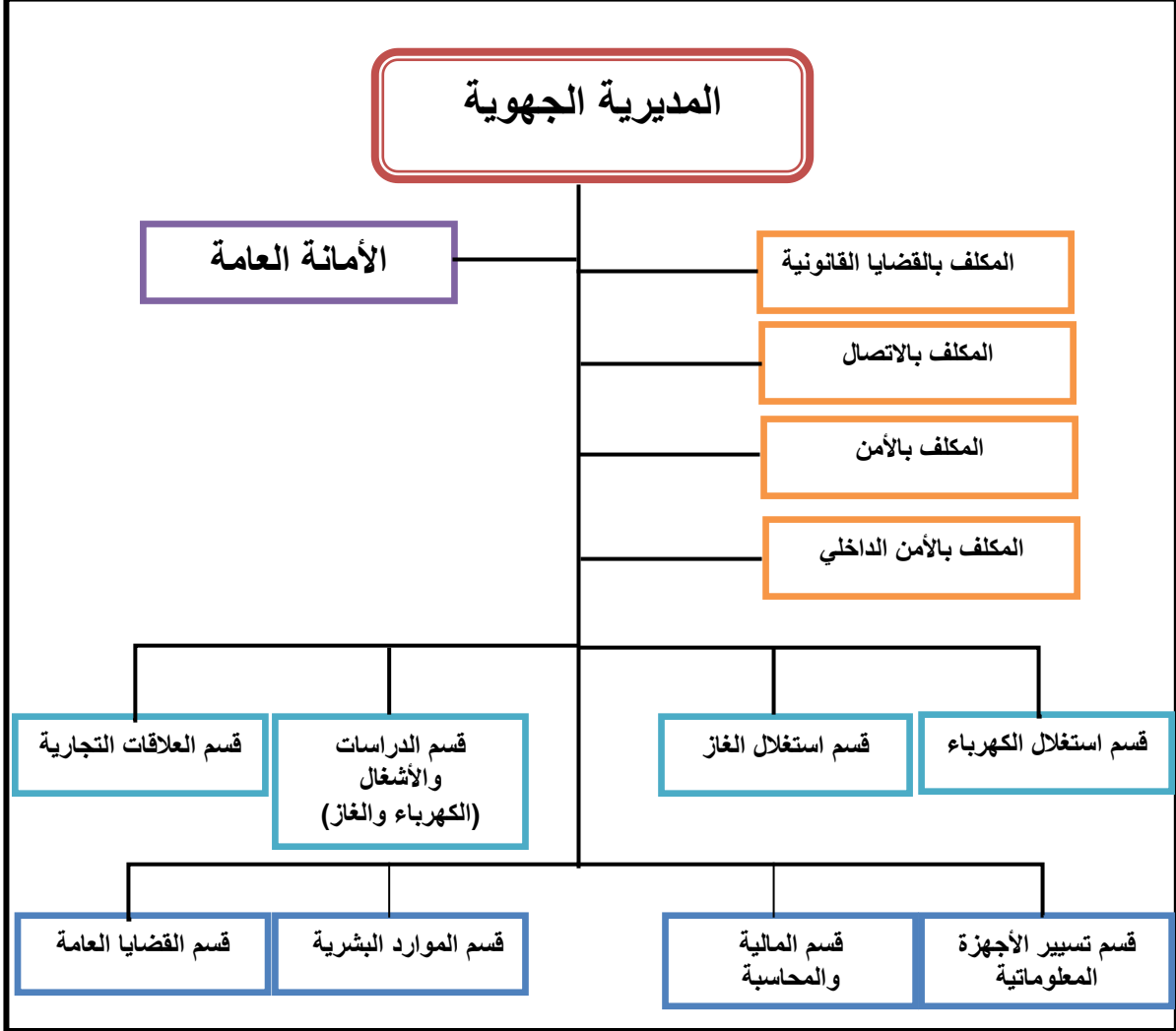


المصدر: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مديرية التوزيع بسكرة، مرجع سابق.

وفيما يلي وصف توضيحي للمديرية الأساسية لمجمع سونلغاز بولاية بسكرة، والذي نستعمله بالهيكل التنظيمي للمديرية، وفيه يتضح سير عملها والتوزيع العام لقياداتها الإدارية:



شكل رقم (33): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز - بسكرة



المصدر: الوثائق الرسمية للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز - بسكرة

من الشكل السابق الذي يستعرض الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لولاية بسكرة، نوضح أبرز عناصره كالتالي:

1. **المدير الجهوي:** يمثل قمة الهرم بالمؤسسة، مكلف في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية، وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة، الاستمرارية في التقديم، والسعر المناسب.
2. **الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير أشغال مكتب المدير الجهوي، والتنسيق بين أعمال الأقسام والمكاتب التابعة للمديرية.
3. **المكلف بالاتصال:** يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:



- تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
 - المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
 - اقتراح مواضيع الاشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.
 - ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال.
4. المكلف بالقضايا القانونية: ومن مهامه:
- يعد الممثل القانوني للشركة في المحكمة، المجلس القضائي..الخ.
 - يتابع تنفيذ القرارات القانونية.
 - يتكفل بكل القضايا القانونية كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات سونلغاز أو الشكاوى ورفع الدعوى ضد المديرية من طرف الزبائن.
 - يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني.
 - تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.
5. المكلف بالأمن والوقاية: يقوم بالمهام التالية:
- إعداد مخطط للزيارات المبرمجة للنشاطات التحسيسية.
 - تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية (CHS).
 - السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
 - إعداد الاحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.
6. المكلف بالأمن الداخلي: يقوم بـ:
- المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران..).
 - رفع تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
 - إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
 - إعداد مخطط الأمن الداخلي بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.
- ❖ أقسام المديرية سونلغاز الجهوية للتوزيع:
1. قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، الصيانة، تطوير الشبكتين السابقتين، والقيام بالأشغال تحت التوتر الكهربائي (TST).
 2. قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز): أغلب مهامه بالميدان تؤديها ثلاث مصالح:
 - أ. مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات..).
 - ب. مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر والبناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات، وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
 - ت. مصلحة تسيير الاستثمار: ومن مهامها:
 - تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع، متابعة تنفيذها.



- استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.
 - انشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية).
 - فتح وإغلاق رخص البرامج.
3. **قسم العلاقات التجارية:** وله خمس وكالات تجارية بولاية بسكرة، هي: بسكرة01، بسكرة02، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال؛ كما تتوفر به مصلحتين هما:
- **مصلحة التقني التجاري:** وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزيون (MT/MP) والخاصة بالتيارات الكهربائية ذات التوتر المتوسط والضغط المتوسط، ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزيون جديد أو إحداث تغييرات على مستوى الشبكة، إضافة إلى فورة كل الأشغال الخاصة بطلب الزيون الجديد أو زيون مشترك.
 - **مصلحة الزبائن:** تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فورة، تحصيل الديون..).
4. **قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية:** يقوم بـ:
- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.
 - تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.
 - تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.
5. **قسم المالية والمحاسبة:** يقوم بعدة مهام أهمها:
- تحضير الميزانية.
 - إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية.
 - ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية.
 - تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية.. الخ.
6. **قسم الموارد البشرية:** يهتم بـ:
- توزيع الإطارات بالمؤسسة.
 - تسيير الموارد البشرية: دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترتيبات داخلية أو خارجية، العطل، الأجور.. الخ.
7. **قسم القضايا العامة:**
- تسيير الوسائل المادية.
 - مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
 - تسيير بريد المديرية.
 - السهر على تسيير الممتلكات المتنقلة.
 - تمويل مختلف المصالح.
 - الاهتمام بالمشتريات.
 - تنظيم حضيرة السيارات (تأمين، المتابعة، الوقود..).



❖ التسيير التقديري للمورد البشري لمجمع سونلغاز-بسكرة:

لقد تميز التسيير التقديري للمورد البشري لمجمع سونلغاز-بسكرة خلال 2016 بما يلي:

- بلغ عدد الموظفين الدائمين إلى غاية 2016/12/31 حوالي 738 عامل، وتم توقيف 27 عامل (عطل، تقاعد..).
 - بلغ عدد الموظفين المتعاقدين إلى غاية 2016/05/31 حوالي 08 عمال مناوبة في أعمال البناء.
 - في التوظيف الدائم، تم توظيف عاملين في المكتب المكلف بالقضايا القانونية للمجمع، وإطار واحد في قسم الدراسات والأشغال.
 - في التوظيف المؤقت (التعاقد)، تم تسريح حوالي 09 عمال، بسبب انتهاء عقود تشغيلهم.
 - تكوين وتأطير 32.40% من العمال.
 - مع نهاية 2016 بلغ توظيف العنصر النسوي 07.03%، أي ما يقارب 50 موظفة.
- ويوضح الجدول التالي اتجاه تسيير الموارد البشرية بما فيها من قيادات إدارية وإطارات وعمال فنيين وتنفيذيين، منذ عام 2014 إلى غاية 2016، ونسبتها إلى المجموع العام للمورد البشري بالمجمع.

جدول رقم (24): توزيع الإطارات والعاملين بمجمع سونلغاز لولاية بسكرة

النسبة المئوية	التوظيف الفعال إلى غاية 2016/05/31	التوظيف الفعال إلى غاية 2015/05/31	التوظيف الفعال إلى غاية 2014/12/31	التسيير الاحصائي للموارد البشرية
20%	174	145	162	العمال الإطارات
24%	299	292	306	العمال الفنيين
38.37%	238	172	225	العمال المنفذين
16.75%	711	609	693	مجموع الموظفين الدائمين
25%-	15	20	14	مجموع الموظفين المتعاقدين
15.42%	726	629	1400	المجموع العام

المصدر: الوثائق الرسمية للمديرية الجهوية للتوزيع الوسط-سونلغاز- بسكرة



المطلب الثالث: استثمارات مجموعة سونلغاز

من أهم الاستثمارات التي قام بها مجمع سونلغاز نذكر:

❖ مصنع الألواح الشمسية:

يتم صنع الألواح الشمسية بمصنع روية شرق الجزائر العاصمة بطاقة إنتاجية 120 ميغاوات في السنة ويشغل 500 عامل. وقد تم انجاز هذا المصنع للألواح الشمسية بمدينة روية شرق الجزائر العاصمة لتزويد السوق الوطنية وللتصدير؛ وقد بدأ انجاز هذا المصنع في فيفري 2011 وتم الانتهاء من الانجاز في بداية 2013 .

❖ انشاء مركز اتصال تابع لمجموعة سونلغاز:¹

تزوّدت مجموعة سونلغاز، تحديداً مؤسسة التوزيع للجزائر العاصمة فرع مجمع سونلغاز يوم 15 أوت 2015 بمركز الاتصال الوحيد لفائدة مشتركيه بالعاصمة، والذي دشّنه وزير الطاقة صالح خيري بهدف تحسين نوعية الخدمات لفائدة مشتركوي ولاية الجزائر حسب ما تمّت ملاحظته .

للإشارة فإن مركز الاتصال الذي يعرض خدماته طوال أيام الأسبوع (7/7) دون توقّف (24/24سا) يجنّد 32 مستشارا عن بعد عبر الرقم (3303)، بغرض الردّ على احتجاجات 800.000 زبون للكهرباء و500.000 آخرين للغاز لدى مؤسسة التوزيع للجزائر العاصمة. وخلال حفل التدشين أوضح المدير العام لمؤسسة التوزيع للجزائر العاصمة مروان شعبان أن: "مركز الاتصال هذا فريد من نوعه بالنسبة لمجمع سونلغاز"، مضيفا أن: "افتتاحه يندرج في إطار الاستراتيجية الجوارية التي سطرّتها المؤسسة لتحسين نوعية الخدمات والاتّصال لفائدة المشتركين".

وبالنسبة للاحتجاجات وطلبات التصليح الخاصّة بالكهرباء والغاز تدعو مؤسسة التوزيع للجزائر العاصمة زبائنّها إلى الاتصال بالرقم (3303)، بدلا من اللجوء مثلما جرت عليه العادة سابقا إلى إخطار مصالح الاحتجاجات التابعة للمديريات الأربع لتوزيع الغاز والمتمثلة في: محمد بلوزداد، جسر قسنطينة، بولوغين والحراش. وأوضح السيّد شعبان أنه يمكن الاتصال مباشرة بمصالح الصيانة لسونلغاز عن طريق الرقم (3303)، بهدف الاستجابة السريعة لطلبات المشتركين: "الذين أصبحوا لا يتسامحون مع أيّ تأخّر في تدخّل أعوان الصيانة".

وذكر ذات المسؤول أنه خلال سنة 2014 سجّلت نقاط استقبال المكالمات الهاتفية الأربع التي كانت تتلقّى معدل 1500 اتصال يوميا عن 1700 حادث متعلّق بالكهرباء منها 90 % لدى الخواص و90%

¹ - جريدة أخبار اليوم، هذا جديد مجمع سونلغاز، <http://www.akhbareyoum.dz/ar/200241/153336-2015-08-16-23-31-07> تاريخ النشر: 2015/08/17، تاريخ الاطلاع: 2015 /11/25.



أخرى خاصة بالغاز، مشيرًا إلى أن حجم استهلاك الكهرباء في الجزائر العاصمة يشهد سنويًا ارتفاعًا بنسبة 10% أي ما يمثل 13% من الاستهلاك الوطني .

وما يزال مركز الاتصال لمؤسسة التوزيع للجزائر العاصمة الذي تمّ تشغيله منذ عهد قريب في مرحلة التجريب، وتشير أولى المعطيات المتوفرة إلى تلقّيه (اتصالات تجريبية) للتأكد من صحّة تشغيله وأخرى من مواطنين من خارج ولاية الجزائر العاصمة. وحسب وزير الطاقة فإنّ مختلف الأطراف المعنية بسير هذا النظام (المستشارين عن بعد وأعاون خدمات الصيانة بشكل خاص) ملزمون بتعلّم كيفية التحكم التام فيه. أما عن إمكانية تعميم مركز الاتصال ليشمل باقي مؤسسات التوزيع التابعة لمجمّع سونلغاز عبر الوطن يقول السيّد خبيري بأن: "النظام سيخضع في البداية لمرحلة تقييم".

وبحسب الوزير فإنّ هذا النظام سيخضع للتقييم بغية الاطلاع عن الجديد الذي أتى به في تحسين نوعية الخدمات قبل أن القيام باستخلاص النتائج للتمكّن في الأجل المحدّد من تعميمه على الأقل في المدن الكبرى".

كما وتعتمد مديرية مؤسسة التوزيع للجزائر العاصمة على نفس التقييم من أجل الفصل في ضرورة إعادة نشر أو تعزيز مصالحتها الخاصة بالصيانة ممّا يمكّنها من تقليص أجل التداخلات من معدل ساعتين ونصف إلى أقلّ من ساعة ابتداء من لحظة تلقّي الاتصال إلى حين وصول الأعاون لدى الزبون صاحب الاحتجاج.



المطلب الرابع: القانون الأساسي الجديد لشركة سونلغاز الداعم لمسئولياتها الاجتماعية

أكدت الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) أن القانون الأساسي الخاص بهذه الشركة والذي تمت المصادقة عليه سيسمح لها "بتوضيح أكبر للمسئوليات" مع فروعها ويؤكد "طابعها الأساسي كشركة قابضة".

فقد صادق مجلس الوزراء على مشروع مرسوم رئاسي يعدل ويتم مرسوم جوان 2002 المتضمن القانون الأساسي لشركة سونلغاز؛ ويتوخى هذا التعديل تكييف القانون الأساسي لهذه الشركة العمومية مع تدابير القانون المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة الأنايب، حسبما جاء في بيان مجلس الوزراء.

وأوضحت شركة سونلغاز في بيان لها أن الأمر يتعلق بأحكام قانون 5 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر الأنايب كما يعمل القانون الأساسي الجديد على تعزيز التنظيم الجديد للشركة التي تم تحويلها إلى شركة قابضة دون استحداث شخص معنوي جديد تحت تسمية سونلغاز.

ومن جهة أخرى تشكل شركة سونلغاز والشركات الفرعية التابعة لها ما يسمى بـ"مجمع سونلغاز" كما يسمح التنظيم الجديد بتوضيح أحسن للمسئوليات بين سونلغاز وفروعها.

ويمنح القانون الأساسي لسونلغاز طابعها الحقيقي كشركة قابضة في حين توكل نشاطات إنتاج ونقل وتحويل الكهرباء والغاز بصفة قانونية إلى فروعها. وأوضح البيان أن "هذه النشاطات لا تظهر كمهام وصلاحيات شركة سونلغاز كما هو موضح في مرسوم 2002 الذي تظهر فيه هذه المهام حتى وإن تم تحويلها إلى فروع في المهمة الاجتماعية للشركة ذات الأسهم سونلغاز فيما يتعلق بالمهام والصلاحيات".

وبدافع ضرورة الحفاظ على مصالح الدولة مالكة شركة سونلغاز سعت السلطات العمومية إلى إدراج الطابع الثابت لرأس المال الاجتماعي لهذه الشركة الاستراتيجية في إطار المشروع الذي تمت المصادقة عليها.

وحسب بيان مجلس الوزراء فقد أكد المرسوم الرئاسي المصادق عليه صفة رأس المال الاجتماعي للشركة العمومية سونلغاز وجميع فروعها غير القابل للتقادم وغير القابل للتصرف؛ كما ينص القانون الأساسي على أن سونلغاز تحتفظ بدور مالك حافظة الأسهم التي تمتلكها فروعها. وبالتالي فإن مجالس إدارة الفروع تشكل "الروابط المحورية التي تسمح للشركة القابضة بمتابعة وتوجيه إدارة الفروع". وأثر هذا التنظيم الجديد فإن المهام الموكلة لمجمع سونلغاز ستنحصر حول امتلاك واقتناء وتسيير كل أسهم أو مساهمة. كما أنها مكلفة بتسهيل وتطوير الاندماج الوطني في ميادين البحث والهندسة والتصنيع والصيانة



وإنجاز المنشآت الصناعية وكذا ممارسة صلاحيات الجمعيات العامة لفروعها وإعداد وتجسيد استراتيجية التطوير والسياسة المالية.

كما يكلف مجمع سونلغاز بالسهر على ظروف ممارسة فروع له نشاطات الانتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية ونقل توزيع الغاز عبر الانابيب في ظل احترام القوانين والتنظيمات السارية والقوانين الأساسية الحالية. ويسهر أيضا على قيام فروع بإنجاز برامج سنوية ومتعددة السنوات الخاصة بالاستثمارات في مجال إنتاج الكهرباء وتطوير الشبكات العمومية للكهرباء والغاز وأن يقوم كذلك بصفة فردية أو بالشراكة بنشاطات التفاوض حول الطاقة الكهربائية للخارج والقيام بعمليات تصدير الكهرباء وممارسة عمليات استيراد الكهرباء لحساب فروع. كما يكلف بتطوير الطاقات المتجددة من خلال الفروع أو المساهمات.

من جانب آخر تبقى الشركة القابضة تتمتع بجمعية عامة تتكون من ممثلين عن الدولة المالكة لرأس المال الاجتماعي ومجلس إدارة يرأسه الرئيس المدير العام لسونلغاز ويتكون من ممثلين عن الدولة والعمال والرؤساء المدبرون العامون "شركات فروع المهن" التي تشارك في اجتماعات مجلس الإدارة مع أصوات استشارية.

في هذا الصدد تم تنظيم مهام وصلاحيات مجلس الإدارة لتأخذ بعين الاعتبار الصلاحيات الجديدة لسونلغاز الشركة القابضة. كما أن الرئيس المدير العام لسونلغاز يتم تعيينه بمرسوم رئاسي باقتراح من الوزير المكلف بالطاقة ممثلا للدولة مالكة الشركة¹.

¹ - البوابة الجزائرية للطاقات المتجددة، القانون الأساسي الجديد لشركة سونلغاز يسمح لها بتوضيح أكبر لمسؤولياتها، رابط الموقع: <https://portail.cder.dz/ar/spip.php?article593>، تاريخ الاطلاع: 2015/12/20.



المبحث الثاني: خطوات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: منهج الدراسة

إن المنهج بصفة عامة هو "الطريقة المنظمة في التعامل مع الحقائق والمفاهيم أو التصورات أو المعاني، وهو البرنامج الذي يحدد السبيل للوصول إلى الحقيقة، أو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، وهو خطة منظمة لعدة عمليات ذهنية أو حسية بغية الوصول إلى الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها".¹

كما يعرف بأنه: "الوسيلة التي يمكن عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو إلى مجموعة الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية، وهي هدف كل بحث علمي".²

وهناك أنواع عديدة من البحوث أو الدراسات، وعلى الباحث أن يحدد نوع البحث المناسب لبحثه في ضوء أهداف البحث وكمية المعلومات المتوفرة عن موضوع البحث.³

وتعد هاته الدراسة من نوع البحوث الوصفية أو التحليلية أو التشخيصية، والتي تهدف إلى: "وصف موضوع أو مشكلة البحث وتقرير خصائصها وتحديداتها تحديداً كميًا وكيفيًا، فالبحوث الوصفية تقوم بجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بهدف الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع أو مشكلة البحث".⁴

لذا فقد استعملنا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأفضل لدراسة متغيرات هذا الموضوع والبحث في علاقاتها، وفحص فرضياتها، بما يمكننا وفق خطوات علمية إما من إثباتها أو نفيها؛ حيث أن المنهج الوصفي يتلخص في: "متابعة وملاحظة ظاهرة أو هدف أو حدث ما معتمداً على معلومات نوعية أو كمية في فترة زمنية معينة، أو خلال فترات زمنية مختلفة بغرض التعرف على شتى جوانب الظاهرة وعلاقاتها بغيرها من الظواهر للوصول لنتائج تساعد في فهم الواقع الراهن ليتم تطويره مستقبلاً".⁵

ولأن المنهج الوصفي يتبع في خطواته بعض الوسائل والطرق المختلفة للبحث بغية تحقيق أهدافه، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم اختيار أسلوب دراسة الحالة باعتبار أنه يقوم بـ: "جمع معلومات كثيرة ومفصلة عن مفردة واحدة أو مفردات قليلة من مفردات المجتمع، ويمكن هذا الأسلوب الباحث من متابعة الحالة متابعة دقيقة وشاملة ومتواصلة عبر الزمن، الأمر الذي يؤدي إلى تراكم المعلومات الدقيقة

1 - علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، دار المنهل، مصر، ب.ط، 2008، ص13.

2 - مصطفى دمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار المنهل، مصر، ب.ط، 2008، ص41.

3 - مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، ب.ط، 2004، ص129.

4 - نفس المرجع السابق، ص131.

5 - متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 2008،

ص35.

والمفصلة عن الحالة، وتشمل المعلومات التي تجمع الوضع الراهن للظاهرة كما تشمل أيضًا معلومات الماضي".¹

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

إن المجتمع الأصلي للدراسة يتكون من جميع الاطارات والمسؤولين الذين يعملون بمجمع سونلغاز بولاية بسكرة، وقد بلغ عدد مفرداته سنة 2016 حوالي 174 اطارا ومسؤولاً بمن فيهم من مدرء ومدراء تنفيذيين ورؤساء أقسام ومصالح ومهندسين وإطارات دولة، ممثلين لكل من الادارتين العليا والوسطى للمجمع. وباعتبار أن مجتمع الدراسة هو: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشراً، أم كتاباً، أم أنشطة، أم غير ذلك"² فالمجتمع الدراسة المعني بالبحث هم مجموع الإطارات والمسؤولين الذين تتوفر فيهم شروط القيادة الادارية المتقدم ذكرها في الفصل الأول (ضمن أركان وعناصر القيادة الإدارية) من الدراسة، والتي اعتمدنا منها أن يتوفر بالإطار أو المسؤول:

- سلطة القيادة الإدارية.
- فريق عمل.
- مهمة العمل (القضية).
- المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرار.

وبعد اجراء المقابلات واجراء مسح أولي لمعلومات المجمع محل الدراسة، تبين أن مجتمع الدراسة يتكون من 41 مديراً بالمجمع، وأن منهم 33 قائداً إدارياً تتوفر فيهم شروط القيادة الإدارية، بدءاً بمدير المديرية الرئيسية للمجمع ووصولاً إلى رؤساء الأقسام، حيث أن بقية الإطارات والمسؤولين يفتقدون شرطاً أو أكثر من شروط القيادة الإدارية (افتقد أغلبهم شرط فريق العمل)، مما يجعلهم في مصاف المسؤولين وليس القادة الإداريين، الذين لديهم قوة التأثير والتوجيه على بعض من العاملين أو أغلبهم.

وعليه فقد قمنا باعتماد مجتمع الدراسة المحدد بـ 33 قائداً إدارياً هو ذاته كعينة دراسة، والتي تعرف بأنها: "المجموعة التي يختارها الباحث من أفراد المجتمع، ويجب أن يحدد حجم العينة وسبب اختيارها بصورة مقنعة، وقد يستعين الباحث بالبحوث والدراسات والخبرات السابقة في تبرير اختياره لعينة بحثه".³ وبالتالي فإن طبيعة العينة المبحوثة تتدرج ضمن النمط القسدي، وذلك خدمة لمتطلبات الدراسة ومتغيرات البحث، حيث تعني العينة القصدية: "اختياراً كيفياً من قبل الباحث للمبوحوثين استناداً إلى أهداف بحثه ولا يتم اختيار المبوحوثين من خلال الجدول العشوائي أو عن طريق القرعة.."⁴ حيث يعتمد الباحث اختيار مفردات تتوافر فيها سمات وخصائص محددة، وذلك لتحقيق أغراض معينة،⁵ بسبب عدم توفر الإطار البحثي المطلوب في بقية المفردات.

1 - متولي النقيب، مرجع سابق، ص36.

2 - مصطفى دغمس، مرجع سابق، ص 201، بتصرف.

3 - مصطفى دغمس، مرجع سابق، ص 201.

4 - عدنان أحمد مسلم، أمال صالح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العيبكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2011، ص80.

5 - كوثر حسين كوجك، أخطاء شائعة في البحوث التربوية، عالم الكتب للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص77.



المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

بغية الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

أولاً: المقابلة

تعتبر المقابلة من أكثر الأساليب لجمع البيانات الخاصة ببحث معين، كما تعتبر من أكثرها إنتاجية وفعالية حيث تساعد في الحصول على المعلومات عن الحالات والأوضاع التي قد لا تكون مسجلة في المستندات والوثائق،¹ وتعرف المقابلة على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع فرد آخر أو آخرين بهدف الحصول على معلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص".²

وفي هذا السياق، فقد تم الاعتماد على المقابلة من أجل الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بالمجمع محل الدراسة.

ثانياً: الاستمارة

على الرغم من أن هنالك العديد من الوسائل التي تستخدم لجمع البيانات إلا أن الاستمارة كوسيلة مستخدمة مع وسائل أخرى تبقى من أهمها شهرة وانتشاراً، لما تقوم به من وظائف أساسية تتمثل في: الوصف والقياس؛³ وتعرف الاستمارة بأنها: "أداة أو وسيلة لجمع البيانات، تتكون من مجموعة من الأسئلة للمبحوثين، ليقوم المبحوث بالإجابة بنفسه عليها".⁴

وفي هذا السياق فقد تم اختيار أداة الاستمارة إلى جانب أداة المقابلة كأداة لدراسة متغيرات الموضوع، انطلاقاً من الفرضيات والتساؤلات التي تم وضعها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها، وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة وغير المنشورة من رسائل ودوريات ومؤتمرات ومقالات والمتعلقة بالقيادة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، حيث اعتمدت الأبعاد النهائية للاستبيان على الأبعاد الثلاثة التي طرحها الغالبي والعامري⁵، وذلك لأنها تتلاءم وطبيعة المنظمة المبحوثة، وتم تصميم استمارة لقياس اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية لمنظمتهم، وكذا احتياجاتهم التدريبية في سبيل اقتراح التدريب القيادي كآلية لتعزيز الاتجاه الاجتماعي لديهم (أنظر الملحق رقم (02)).

1 - مأمون طرييه، تقنيات البحث الخاصة في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2014، ص142.

2 - نفس المرجع السابق، ص 142.

3 - نفس المرجع السابق، ص 162.

4 - مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، مرجع سابق، ص169، بتصرف.

5 - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سابق، ص



ثالثاً: وصف استمارة قياس اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تكونت أداة الاستمارة في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يتضمن بيانات أولية عن المبحوثين تمثلت في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والحالة الاجتماعية؛
- الجزء الثاني: يتضمن الفقرات التي تقيس اتجاه المسؤولية الاجتماعية للقادة الإداريين لمديريات مجمع سونلغاز-بسكرة، وقد بلغ عددها 35 فقرة؛ وينقسم هذا الجزء بدوره إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وذلك وفق ما يلي:

جدول رقم (25): أبعاد استمارة اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

رقم العبارة	الأبعاد الفرعية	الأبعاد الرئيسية
9-8-7-5-4-3	المنافسة العادلة	البعد الاقتصادي
11-10-6-2-1	التكنولوجيا	
16-15	قوانين حماية المستهلك	البعد القانوني
14-13-12	حماية البيئة	
23-22-21-20-19-18-17	السلامة والعدالة	
35-34-33-28-27-25	المعايير الأخلاقية	البعد الاجتماعي
32-31-30	الأعراف والقيم الاجتماعية	
29-26-24	نوعية الحياة	

المصدر: من إعداد الباحثة

ويتم تصحيح الاستمارة في اتجاه تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فكلما تزايدت الدرجة دل ذلك على تزايد توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية لمنظماتهم والعكس صحيح، لذا تسجل إجابات المبحوثين كما هي على عبارات الاستمارة التي تسير في اتجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

كما تم تصميم الاستمارة على أساس مقياس ليكارت خماسي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه

الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو الآتي:

- أوافق بشدة: أربع درجات.
- أوافق: ثلاث درجات.
- لا أدري: درجتين.
- لا أوافق: درجة واحدة.



- لا أوافق بشدة: لا شيء (صفر).
- كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (26): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة
الدرجة	0	1	2	3	4

حيث تمتد الإجابة الخاصة بكل عبارة من الدرجة (0) إلى الدرجة (4)، وعليه فإن درجات كل بعد ستتراوح كالتالي:

- البعد الاقتصادي تتراوح بين (0- 44)
- البعد القانوني تتراوح بين (0- 48)
- البعد الاجتماعي تتراوح بين (0- 48)

أما المقياس بوجه عام فيشمل 35 عبارة، وبالتالي فإن الدرجة الكلية تتراوح بين (0- 140)؛ حيث أن القائد الإداري الذي يتحصل على درجات خام عالية دلّ ذلك على قوة توجهه نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وكلما زاد في أحد الأبعاد الفرعية دلّ ذلك على النمط الممثل لهذا التوجه، ورؤيته لطبيعة المسؤولية الاجتماعية الواجب دعمها وتبنيها في المنظمة.

- الجزء الثالث: يوضح الاحتياجات التدريبية لعينة الدراسة ويبلغ تعداد فقراته 10 فقرات، حيث يتم تصحيح هذا الجزء باتجاه رغبة القادة الإداريين في الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فكلما تزايدت الدرجة دلّ ذلك على تزايد رغبة واحتياج القادة الإداريين للتدريب على تبني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والعكس صحيح، لذا تسجل إجابات المبحوثين كما هي على عبارات الاستمارة التي تسير في اتجاه وجود احتياج تدريبي على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والرغبة في تربيته.

كما تم تصميم الاستمارة على أساس مقياس ثلاثي الأبعاد، وقد بنيت الفقرات بالاتجاه الإيجابي وأعطيت الأوزان كما هو الآتي:

- نعم: درجتين.
- لا أدري: درجة واحدة.
- لا: لا شيء (صفر).



وهو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (27): درجات مقياس ثلاثي الأبعاد

الاستجابة	لا	لا أدري	نعم
الدرجة	0	1	2

المصدر: من إعداد الباحثة

والمقياس بوجه عام يشتمل على 10 عبارات وبالتالي فإن الدرجة الكلية تتراوح بين (0 - 20)؛ حيث أن القائد الإداري الذي يتحصل على درجات خام عالية دلّ ذلك على شدة احتياجه وقبوله للتدريب على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.



المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية، نذكر من أهمها:

- **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
 - **اختبار ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
 - **معامل صدق المحك:** لقياس صدق العبارات.
 - **اختبار التوزيع الطبيعي (skewness & kurtosis):** أي اختبار معامل الالتواء والتفلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - **الانحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد تم تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستمارة على النحو التالي:¹
 - الانحراف المعياري أقل من القيم "1" يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية مفردات الدراسة.
 - الانحراف المعياري أكبر أو يساوي القيمة "1" يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدها لدى غالبية مفردات الدراسة حول العبارة الواردة في الاستمارة.
- علما كذلك أن الانحراف المعياري يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح.

¹ - عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 108.



- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في متغير المسؤولية الاجتماعية.



المطلب الرابع: الوصف الإحصائي للبيانات العامة لمفردات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة حسب البيانات العامة

الجنس		
النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	32	96,97
أنثى	1	3,03
المجموع	33	%100
السن		
الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	18,2
من 31 الى 40 سنة	14	42,4
41- 50 سنة	13	39,4
المجموع	33	%100
المؤهل العلمي		
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
تكوين مهني	1	3,0
جامعي	29	87,9
دراسات عليا	3	9,1
المجموع	33	%100
سنوات الخدمة		
الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 4 سنين	8	24,2
من 4 إلى 10 سنوات	10	30,3
من 10 إلى 15 سنة	9	27,3

18,2	6	أكثر من 15 سنة
%100	33	المجموع
سنوات الخدمة		
30,3	10	عازب
69,7	23	متزوج
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة التطبيقية

إذ تظهر البيانات التي تصف الأفراد المبحوثين حسب الجنس أن غالبية الأفراد هم من الذكور (96,97%)، مقابل العدد الضئيل من الإناث والبالغ (3,03%) وهو ما يعكس الطبيعة الذكورية الغالبة على القيادات الإدارية لمجتمع الدراسة؛ بينما جاءت نسب الفئة العمرية لتبين أن نسبة البالغين أقل من 30 سنة لم تتجاوز (18,2%)، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة (42,4%)، وهو ما يدل على أن الغالب على قيادات إدارة مجمع سونلغاز هو القيادات الشبابية والتي تتميز بالنشاط والحيوية في الأداء العملي والميل للمبادرة والتغيير، أما نسبة (39,4%) فعبرت عن الأفراد الذين تراوحت أعمارهم بين 41 و50 سنة، وهو ما يدعم أيضاً الطبيعة القيادية الشبابية في إدارة المجمع بالخبرة والحكمة. أما فيما يخص التحصيل الدراسي فتبين البيانات أن نسبة الحاصلين على شهادة التكوين المهني لم تتجاوز (3%)، وكانت نسبة (87,9%) من خريجي الجامعة هي التي شكلت الغالبية العظمى من الأفراد مما يدل على قدرتهم على الإجابة الموضوعية عن أداة البحث، وقد دعمت ذلك أيضاً نسبة الأفراد ذوي مستوى الدراسات العليا والتي قدرت (9,1%).

أما ما يتعلق بسنوات الخدمة للأفراد المبحوثين، نجد أن الذين تبلغ خدمتهم أقل من 4 سنوات كانوا (24,2%)، كما اتضح أن نسبة (30,3%) وهي الأعلى قد مثلت الأفراد الذين تتراوح خدمتهم بين 4 إلى 10 سنوات، وكانت (27,3%) هي نسبة من لهم خدمة تتراوح بين 10 إلى 15 سنة، أما نسبة (18,2%) فقد مثلت الأفراد الذين تجاوزت سنوات خدمتهم وخبرتهم أكثر من 15 سنة.

وتعكس نسب سنوات الخدمة للأفراد المبحوثين أنهم على دراية بطبيعة عمل المنظمة وبيئتها الداخلية وحتى الخارجية، مما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستمارة عن اتجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بشكل واضح.



المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

إن صدق وثبات الأداة يهدفان إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق والثبات هما:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يعد الصدق من أهم الخصائص التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث أو دراسة ما، حيث تعتبر أداة البحث صادقة إذا كانت تقيس الشيء الذي وضعت من أجله، والصدق من العوامل المهمة التي يجب أن يتأكد منها الباحث عند وضع اختباره¹. وقد تم التأكد من صدق المقياس بطريقتين هما: صدق المحكمين، صدق الاتساق الداخلي، وذلك وفق ما يلي:

1. **صدق المحكمين:** وتم فيه عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والمتخصصين، وذلك لإبداء الرأي في العبارات ومدى وضوحها من حيث مستوى الفهم وخلوها من الغموض، وأن البنود تقيس ما وضعت لأجله، وفي ضوء ذلك يتم تعديل العبارة التي يتم الحكم عليها بأنها غير مناسبة. وقد تم الاحتفاظ بالعبارات التي نالت درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن 80 %، وتعديل أو استبعاد العبارات التي تقل عن نسبة الاتفاق المذكورة. وانطلاقاً من رأي المحكمين تم تعديل مجموعة من العبارات حتى تكون مناسبة للدراسة على القادة الإداريين وكذلك البيئة الجزائرية. (انظر الملحق رقم (01))

2. **صدق الاتساق الداخلي:** ويمكن التوصل إليه من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس، وهو ما يبينه الجدول التالي:

¹- مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص43.



جدول رقم (29): معاملات صدق الاتساق الداخلي لاستبيان توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

الأبعاد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
توجه القادة الإداريين نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	,829**	دال عند 0.01
توجه القادة الإداريين نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	,854**	دال عند 0.01
توجه القادة الإداريين نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	,845**	دال عند 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من النتائج المتضمنة في الجدول السابق أن جميع قيم الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة يقدر بـ (0.01) أي بنسبة ثقة تقدر بـ (99%)، وهو ما يؤكد الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان، وأن هذه الأبعاد تشترك معا في قياس توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهو ما يؤكد أن أبعاد المقياس تقيس ما وضعت لأجله.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

إن ثبات الاستبيان يعطي مؤشر جيد للباحث على إمكانية الاعتماد على الاستبيان في الدراسة، حيث أن الاستبيان يعد ثابتاً إذا كان يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة وتحت نفس الظروف والشروط.¹ وتم حساب الثبات بطريقتين هما:

1. معامل ألفا كرونباخ: حيث تم حساب معاملات ثبات المقياس الكلي باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لتحليل استجابات أفراد العينة الاستطلاعية وتم التوصل إلى معامل ثبات يقدر بـ (0,912) وهي تدل على الثبات العالي للمقياس.
2. التجزئة النصفية: في هذه الطريقة يطبق الباحث الاستبيان مرة واحدة، ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات الفقرات الفردية والفقرات الزوجية، حيث يلاحظ ارتفاع معامل الثبات كلما زاد حجم العينة.² وقد بلغ معامل الثبات في هذه الدراسة وهذا وفق معامل سيبرمان براون (0,956) وهو معامل ثبات عالي؛ وبالتالي فإن النتائج السابقة للخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) تعطي مؤشر جيد لإمكانية استخدام الاستبيان على عينة الدراسة.

¹ - فاطمة عوض، ميرفت علي، أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص165.

² - نفس المرجع السابق، ص167.



المطلب الثاني: عرض نتائج اتجاه القادة الإداريين - عينة الدراسة - نحو المسؤولية الاجتماعية

أولاً: نتائج الفرضية الأساسية

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن الشق الأول من السؤال الرئيسي للدراسة، وهو: ما هو نوع توجه القادة الاداريين (عينة الدراسة) نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؟، والذي يوافق الجزء الأول من نص الفرضية الأساسية: "هناك توجه ايجابي للقادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عند مستوى دلالة يقدر بـ(0,01)".

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار (T) للعينة الواحدة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (30): توجه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المتغير	قيمة الوسط الفرضي للاختبار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig. (bilatéral)	التقدير
توجه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	70	82,33	18,34	3,864	32	,001	دال احصائيا عند مستوى يقدر بـ 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (30) يتبين أن هناك توجه مرتفع لدى القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث سجلنا وجود فروق دالة احصائيا لصالح المتوسط الحسابي للعينة والذي بلغ (82,33) مقابل الوسط المرجعي للقياس أو ما يسمى بالوسط الفرضي والذي بلغ (70) وهذا لصالح الوسط الحسابي المتحصل عليه بعد قياس التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات للقادة الاداريين، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3,864) وهي دالة احصائيا عند مستوى يقدر بـ(0,01) ودرجة حرية تقدر بـ(32)؛

ولمعرفة ترتيب الأبعاد الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات التي توجه نحوها القادة الاداريين (عينة الدراسة)، تم حساب المتوسط الخاص بكل بعد والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول رقم (31): ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بحسب توجه القادة الإداريين نحوها

الترتيب	المتوسط الحسابي	البعد
1	2,50	توجه القادة الإداريين نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
3	2,21	توجه القادة الإداريين نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
2	2,38	توجه القادة الإداريين نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (31) يتبين أن القادة الإداريين لديهم توجه متقارب في جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وهذا انطلاقاً من نتائج الدراسة، إلا أن ترتيبهم حسب النتائج يبين أن توجه القادة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات أعلى من بقية الأبعاد فقد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(2,50)، يليه البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمتوسط حسابي يقدر بـ(2,21)، أما في المرتبة الثالثة فجاء البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات بمتوسط حسابي يقدر بـ(2,38).

وإجمالاً يمكن القول أن اهتمام الشركة بالمسؤولية الاجتماعية تقليدي ومتوقع تجاه الزبائن والعاملين فيها، دون أطراف المصالح لغياب الرؤية الواضحة حول أهداف الشركة.

ثانياً: نتائج الفرضية الأولى

تتناول هذه الفقرة الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، وهو: هل يتجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاهاً إيجابياً عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01)؟، والذي يوافق نص الفرضية الأولى: "يتجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاهاً إيجابياً عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01)".

ولإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار (T) للعينة الواحدة والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول رقم (32): توجه القادة الإداريين نحو البعد الاقتصادي المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المتغير	قيمة الوسط الفرضي للاختبار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig. (bilatéral)	التقدير
اتجاه القادة الإداريين نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	22	27,49	6,82	4,620	32	,000	دال احصائيا عند مستوى يقدر بـ 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (32) يتبين أن هناك توجه مرتفع لدى القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث سجلنا وجود فروق دالة احصائيا لصالح المتوسط الحسابي للعينة والذي بلغ (27,49) مقابل الوسط المرجعي للقياس أو ما يسمى بالوسط الفرضي والذي بلغ (22)، وهذا لصالح الوسط الحسابي المتحصل عليه بعد قياس توجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (4,620) وهي دالة احصائيا عند مستوى يقدر بـ (0,01) ودرجة حرية تقدر بـ (32).

بينما جاءت استجابة أفراد العينة نحو أبعاد الاتجاه الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية بالترتيب التالي:

جدول رقم (33): يوضح توجه القادة الإداريين نحو الأبعاد الفرعية للبعد الاقتصادي للمسؤولية

الاجتماعية للمنظمات

الترتيب	المتوسط الحسابي	البعد
01	3,25	المنافسة العادلة
02	2,24	التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحثة

وهذا يدل على وجود اتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على أن الشركة تقدم للزبائن خدمات تراها متميزة حيث تهتم بشكاوي الزبائن، وتقديم خدماتها في الوقت المحدد، وتهتم بإقامة علاقات طيبة مع الزبائن، مما يعني أن وعي الشركة بأن لها مسؤولية اجتماعية تجاه زبائننا.



ثالثاً: نتائج الفرضية الثانية

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن السؤال الثاني للدراسة، وهو: هل يتجه القادة الاداريين في عينة الدراسة نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر ب(0,01)؟، والذي يوافق نص الفرضية الثانية: "يتجه القادة الاداريين في عينة الدراسة نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر ب (0,01)".

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار (T) للعينة الواحدة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (34): توجه القادة الاداريين نحو البعد القانوني المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المتغير	قيمة الوسط الفرضي للاختبار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig. (bilatéral)	التقدير
اتجاه القادة الاداريين نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	24	28,67	7,91	3,390	32	,002	دال احصائيا عند مستوى يقدر ب 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (34) يتبين أن هناك توجه مرتفع لدى القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث سجلنا وجود فروق دالة احصائيا لصالح المتوسط الحسابي للعينة والذي بلغ (28,67) مقابل الوسط المرجعي للقياس أو ما يسمى بالوسط الفرضي والذي بلغ (24)، وهذا لصالح الوسط الحسابي المتحصل عليه بعد قياس توجه القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (3,390) وهي دالة احصائيا عند مستوى يقدر ب (0,01) ودرجة حرية تقدر ب (32).

بينما جاءت استجابة أفراد العينة نحو أبعاد الاتجاه القانوني للمسؤولية الاجتماعية بالترتيب التالي:



جدول رقم (35): يوضح توجه القادة الإداريين نحو الأبعاد الفرعية للبعد القانوني للمسؤولية

الاجتماعية للمنظمات

الترتيب	المتوسط الحسابي	البعد
01	2,61	قوانين حماية المستهلك
03	1,88	حماية البيئة
02	2,17	السلامة والعدالة

المصدر: من إعداد الباحثة

وهذا يدل على وجود اتفاق تام لإجابات أفراد عينة الدراسة على أن المنظمات لها مسؤولية كبيرة تجاه احترام حقوق المستهلكين لمنتجاتها وخدماتها، من خلال استخدام تقنيات حديثة للسلامة والأمن من الحوادث والاصابات وفتح قنوات الاتصال والتبليغ في حال وجودها، في حين جاءت حماية البيئة ضمن الاهتمام الأخير للمنظمة فبحسب المبحوثين الشركة لا تملك خطة للطوارئ في حالة كوارث الطبيعية، يمكن رد ذلك إن مثل هذه الخطط تعد على مستوى مديرية العامة الرئيسية للمنظمة في الجزائر العاصمة.

رابعاً: نتائج الفرضية الثالثة

تتناول هذه الفقرة الاجابة عن السؤال الثالث للدراسة، وهو: هل يتجه القادة الاداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر بـ(0,01)؟، والذي يوافق نص الفرضية الثالثة: "يتجه القادة الاداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات اتجاها ايجابيا عند مستوى دلالة يقدر بـ (0,01)".

وللإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على اختبار (T) للعينة الواحدة والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (36): توجه القادة الإداريين نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

المتغير	قيمة الوسط الفرضي للاختبار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig. (bilatéral)	التقدير
اتجاه القادة الاداريين نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	24	26,18	7,01	1,787	32	,083	دال احصائيا عند مستوى يقدر بـ 0,05

المصدر: من إعداد الباحثة



من خلال الجدول رقم (36) يتبين أن هناك توجه متوسط لدى القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، حيث لم تكن هناك فروق دالة إحصائية بين المتوسط الحسابي للعينة والذي بلغ (26,18) مقابل الوسط المرجعي للقياس أو ما يسمى بالوسط الفرضي والذي بلغ (24)، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1,787) وهي دالة إحصائية عند مستوى يقدر بـ (0,05) ودرجة حرية تقدر بـ (32).

بينما جاءت استجابة أفراد العينة نحو أبعاد الاتجاه الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية بالترتيب التالي:

جدول رقم (37): يوضح توجه القادة الإداريين نحو الأبعاد الفرعية للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

الترتيب	المتوسط الحسابي	أبعاد ضمن البعد الفرعي	الترتيب	المتوسط الحسابي	البعد الفرعي
01	2,90	المعايير الأخلاقية	01	2,76	الأخلاقي
02	2,63	الأعراف والقيم الاجتماعية			
03	2,14	نوعية الحياة	02	2,14	الخير

المصدر: من إعداد الباحثة

وهذا يدل على أن أفراد العينة المبحوثة يرون أن الشركة تولي أهمية للمعايير الأخلاقية في تعاملها مع موظفيها والفئات القريبة منها من المجتمع؛ كما أنها تأخذ بعين الاعتبار الأعراف والقيم التي تحكم بيئتها الاجتماعية، فيما يبقى الوعي بجودة حياة الأفراد مفهوماً في طور النمو في ثقافتها التنظيمية، فلا هو بالحاضر بقوة كاستراتيجية قائمة ولا هو بالغائب عن أدائها ووعي قادتها -عينة الدراسة- إذ عبر عنه بـ(2,14).

خامساً: نتائج الفرضية الرابعة

تتناول هذه الفقرة الإجابة عن السؤال الرابع للدراسة، وهو: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، تعزى لمتغيرات: السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية؟، والذي يوافقه نص الفرضية الرابعة: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، تعزى لمتغيرات: السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية". وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بالتالي:

1. قياس الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، والتي تعزى لمتغير السن، حيث تم الاعتماد على تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (38): الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	التقدير
توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	بين المجموعات	516,341	2	258,170	,756	,478	غير دال عند 0,05
	داخل المجموعات	10242,993	30	341,433			
	المجموع الكلي	10759,333	32	-			
توجه القادة الإداريين نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	بين المجموعات	106,678	2	53,339	1,158	,328	غير دال عند 0,05
	داخل المجموعات	1381,564	30	46,052			
	المجموع الكلي	1488,242	32	-			
توجه القادة الإداريين نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	بين المجموعات	206,026	2	103,013	1,721	,196	غير دال عند 0,05
	داخل المجموعات	1795,308	30	59,844			
	المجموع الكلي	2001,333	32	-			
توجه القادة الإداريين نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	بين المجموعات	1,711	2	,856	,016	,984	غير دال عند 0,05
	داخل المجموعات	1573,198	30	52,440			
	المجموع الكلي	1574,909	32	-			

المصدر: من إعداد الباحثة



من خلال الجدول رقم (38) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المقياس ككل لتوجه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعزى لمتغير السن حيث كانت قيمت (F) المحسوبة تساوي (,756) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ (0,05).

أما فيما يخص كل من الأبعاد فلم تكن هناك فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير السن، حيث الفروق في مستوى التوجه وفق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لم تكن دالة احصائيا حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (1,158) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ (0,05) .

وكذلك وفق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لم تكن دالة احصائيا حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (1,721) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ (0,05) .

وهو ما سجلناه وفق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إذ لم تكن دالة احصائيا حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (,016) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ (0,05) .

2. قياس الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، والتي تعزى لمتغير الخبرة، حيث تم الاعتماد على تحليل التباين احادي الاتجاه (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك:



جدول رقم (39): الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني،
لمتغير الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة	التقدير
توجه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	بين المجموعات	700,858	3	233,619	,674	,575	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	10058,475	29	346,844			
	المجموع الكلي	10759,333	32	-			
توجه القادة الاداريين نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	بين المجموعات	2,967	3	,989	,019	,996	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	1485,275	29	51,216			
	المجموع الكلي	1488,242	32	-			
توجه القادة الاداريين نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	بين المجموعات	256,944	3	85,648	1,424	,256	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	1744,389	29	60,151			
	المجموع الكلي	2001,333	32	-			
توجه القادة الاداريين نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	بين المجموعات	124,120	3	41,373	,827	,490	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	1450,789	29	50,027			
	المجموع الكلي	1574,909	32	-			

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (39) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المقياس ككل لتوجه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعزى لمتغير الخبرة حيث كانت قيمت (F) المحسوبة تساوي (,674) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ(0,05) .
أما في ما يخص كل من الأبعاد فلم تكن هناك فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير الخبرة، حيث الفروق في مستوى التوجه وفق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لم تكن دالة احصائيا حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (,019) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ(0,05) .



وكذلك وفق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لم تكن دالة احصائيا حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (256) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ(0,05). وهو ما سجلناه وفق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إذ لم تكن دالة احصائيا حيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (490) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ(0,05).

3. قياس الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، والتي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث تم الاعتماد على تحليل التباين احادي الاتجاه (ANOVA)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (40): الفروق في توجه قادة المنظمات لكل من البعد: الاقتصادي، الاجتماعي، القانوني، لمتغير الحالة الاجتماعية

البعد	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة	طبيعة الدلالة
توجه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	عازب	84,6000	24,51847	31	,462	,647	غير دال عند مستوى يقدر بـ 0,05
	متزوج	81,3478	15,48492				
توجه القادة الاداريين نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	عازب	28,7000	5,81282	31	,669	,508	غير دال عند مستوى يقدر بـ 0,05
	متزوج	26,9565	7,27060				
توجه القادة الاداريين نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	عازب	30,9000	10,67135	31	1,072	,292	غير دال عند مستوى يقدر بـ 0,05
	متزوج	27,6957	6,41330				
توجه القادة الاداريين نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات	عازب	25,0000	10,01110	31	-,632	,532	غير دال عند مستوى يقدر بـ 0,05
	متزوج	26,6957	5,44756				

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (40) يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المقياس ككل لتوجه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية حيث كانت قيمت (t) المحسوبة تساوي (462) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ (0,05).



أما فيما يخص كل من الأبعاد فلم تكن هناك فروق دالة احصائيا تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث الفروق في مستوى التوجه وفق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لم تكن دالة احصائيا حيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (669)، وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ(0,05).

وكذلك وفق البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لم تكن دالة احصائيا حيث أن قيمة (t) المحسوبة تساوي (1,072) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ(0,05).

وهوما سجلناه وفق البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، إذ لم تكن دالة احصائيا حيث ان قيمة (t) المحسوبة تساوي (-,632) وهي غير دالة عند مستوى يقدر بـ(0,05).



المطلب الثالث: عرض نتائج الاحتياجات التدريبية للقادة الإداريين عينة الدراسة

وفقاً لهذا الجزء من الدراسة تم استطلاع رأي القادة الإداريين -عينة الدراسة- حول احتياجاتهم التدريبية، في إطار اقتراح التدريب القيادي كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمة محل الدراسة، وفقاً لما ورد تأطيره وذكر أسبابه وفوائده في الفصل الثالث من الدراسة، تحديداً في المطلب الرابع من المبحث الأول. وقد هدفت نتائج هذا الجزء من الدراسة إلى التعرف على مدى قبول القادة الإداريين لفكرة التكوين والتدريب على مفهوم المسؤولية الاجتماعية ووعيهم بأهمية هذا الاتجاه، وما له من تأثير على منظماتهم، واكتساب مهارات تساعدهم على تحسين أدائها الاجتماعي، وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. وقد سمحت لنا نتائج هذا الجزء من الدراسة أن نقدم مساهمة بحثية، تمثلت في اقتراح الخطوات الأساسية لبرنامج تدريبي للقيادات الإدارية من أجل تعزيز توجههم نحو تبني المسؤولية الاجتماعية في منظماتهم، والذي نستعرض أهم نقاطه في المبحث الرابع من هذا الفصل.

وفيما يلي عناصر هذا الجزء من الاستمارة (الاستمارة موضحة بالتفصيل في الجزء الثالث من الملحق رقم (02)):

- 1- التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب
- 2- الاطلاع على القوانين واللوائح التي تعيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية
- 3- التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم
- 4- معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية
- 5- الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)
- 6- الحاجة للتدريب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة
- 7- فهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة
- 8- التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات
- 9- الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (أيزو 26000) وفوائد تطبيقها في المنظمة
- 10- الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها.



وقد جاءت إجابات القادة الإداريين -عينة الدراسة- موضحة بالنتائج كالتالي:

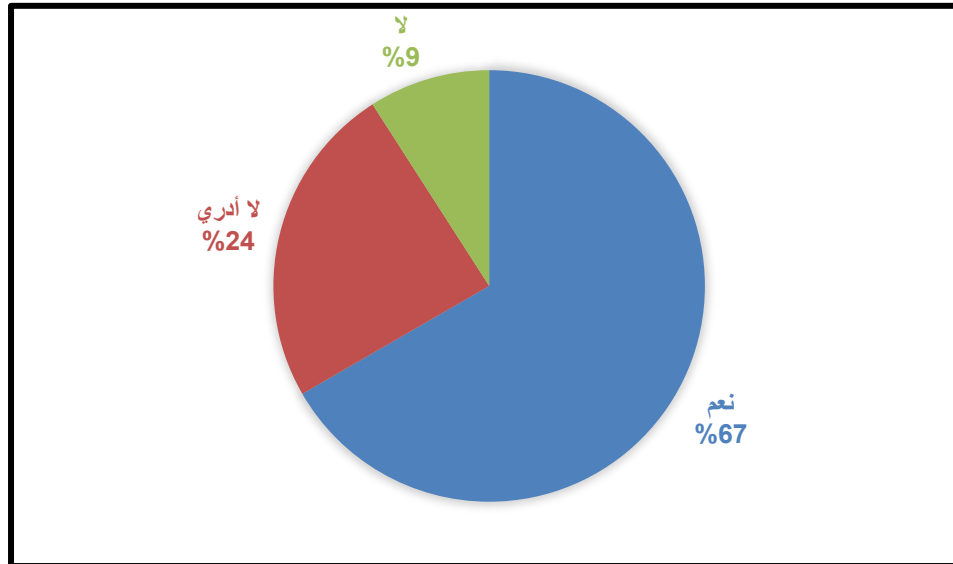
أولاً: التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب
جاءت نتائج القادة الإداريين -عينة الدراسة- حول مدى رغبتهم في التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب موضحة كالتالي:

جدول رقم (41): تكرارات إجابات القادة الإداريين -عينة الدراسة- حول التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
67%	22	نعم
24%	08	لا أدري
09%	03	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (34): إجابات القادة الإداريين -عينة الدراسة- حول التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (41) والشكل رقم (34) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب، مرتفعة حيث بلغت

(67%)، في حين لم يبدي (09%) من رغبة في ذلك، أما نسبة (24%) فقد عبر بها بقية القادة الإداريين عن عدم فهمهم للمصطلح واحتجهم التدريبية للاطلاع عليه، غير أنهم أيضا لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لديهم.

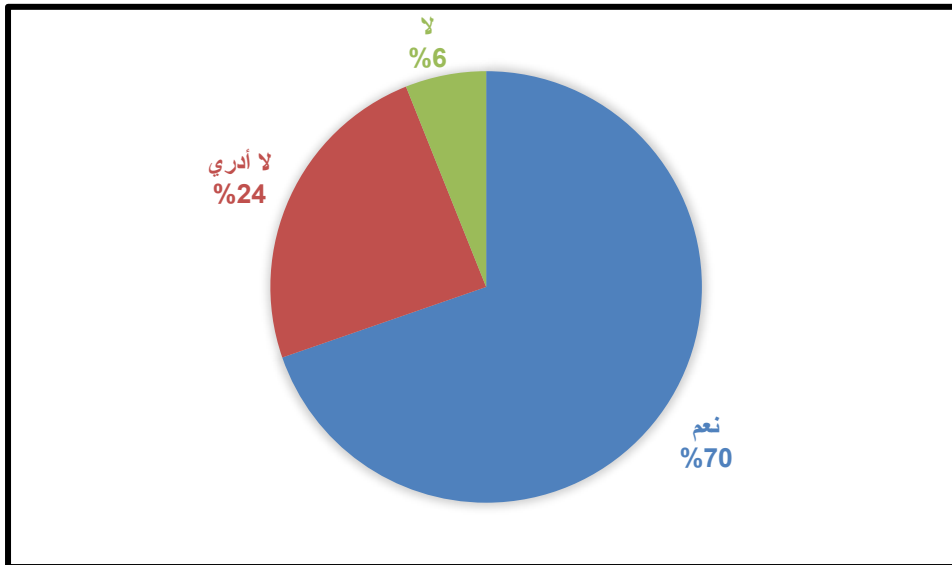
ثانيا: الاطلاع على القوانين واللوائح التي تفيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية جاءت نتائج القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول مدى رغبتهم في الاطلاع على القوانين واللوائح التي تفيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية للمنظمة وطرق الاستفادة منها موضحة كالتالي:

جدول رقم (42): تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول الاطلاع على القوانين واللوائح التي تفيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
70%	23	نعم
24%	08	لا أدري
06%	02	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (35): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول الاطلاع على القوانين واللوائح التي تفيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة



من خلال الجدول رقم (42) والشكل رقم (35) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في الاطلاع على القوانين واللوائح التي تفيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية مرتفعة جدا حيث بلغت (70%)، في حين لم يبدي من رغبة في ذلك إلا (6%) من القادة الإداريين (عينة الدراسة)، أما نسبة (24%) فقد عبر بها بقية القادة الإداريين عن أنه ليس لديهم فكرة عن مدى احتياجهم للاطلاع على القوانين واللوائح التي تفيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية، كما أنهم أيضا لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يطلعهم محتواه على أبرز القوانين واللوائح التي تفيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية.

ثالثا: التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم جاءت نتائج القادة الإداريين -عينة الدراسة- حول مدى رغبتهم في التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم موضحة كالتالي:

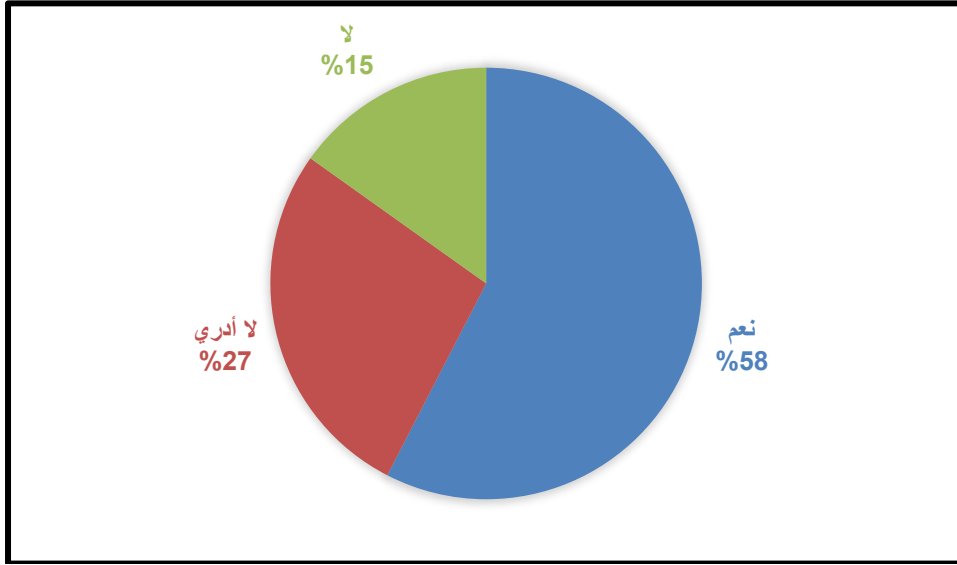
جدول رقم (43): تكرارات إجابات القادة الإداريين -عينة الدراسة- حول التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
58%	19	نعم
27%	09	لا أدري
15%	05	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة



شكل رقم (36): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (43) والشكل رقم (36) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم متوسطة حيث بلغت (58%)، في حين لم يبدي (15%) من القادة الإداريين رغبة في ذلك، أما نسبة (27%) فقد عبر بها بقية القادة الإداريين عن عدم درايتهم بمن هم أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية واحتياجهم التدريبي لمهارات التعامل معهم، غير أنهم أيضاً لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز ذلك.

رابعاً: معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية

جاءت نتائج القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول مدى رغبتهم في التعرف على طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية موضحة كالتالي:

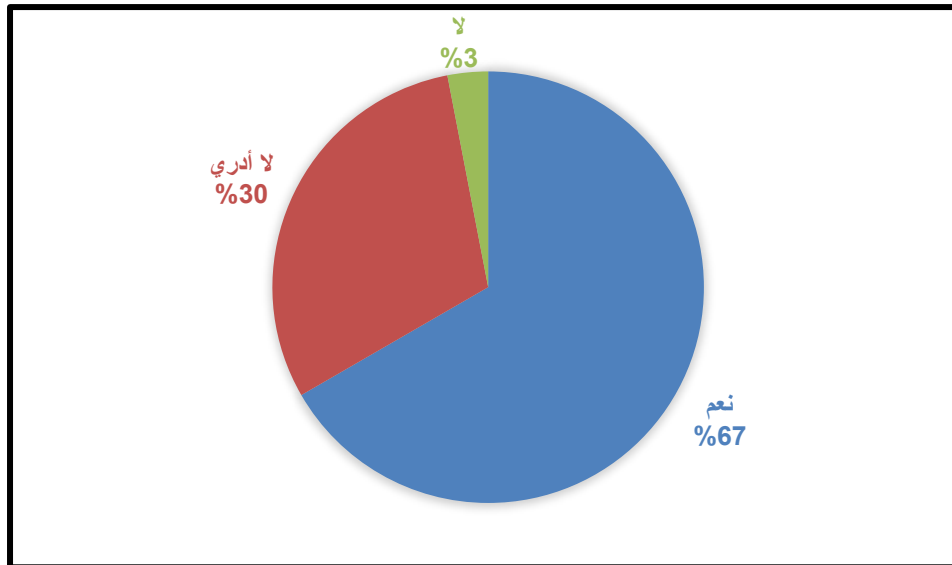


جدول رقم (44): تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
%67	22	نعم
%30	10	لا أدري
%03	01	لا
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (37): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (44) والشكل رقم (37) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية مرتفعة حيث بلغت (%67)، في حين لم يبدي من رغبة في ذلك إلا (%03) من القادة الإداريين (عينة الدراسة)، أما نسبة (%30) فقد عبر بها بقية القادة الإداريين عن عدم معرفتهم لطبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، غير أنهم أيضاً لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز لديهم معرفة طبيعة هذه العلاقات ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.



خامسا: الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)

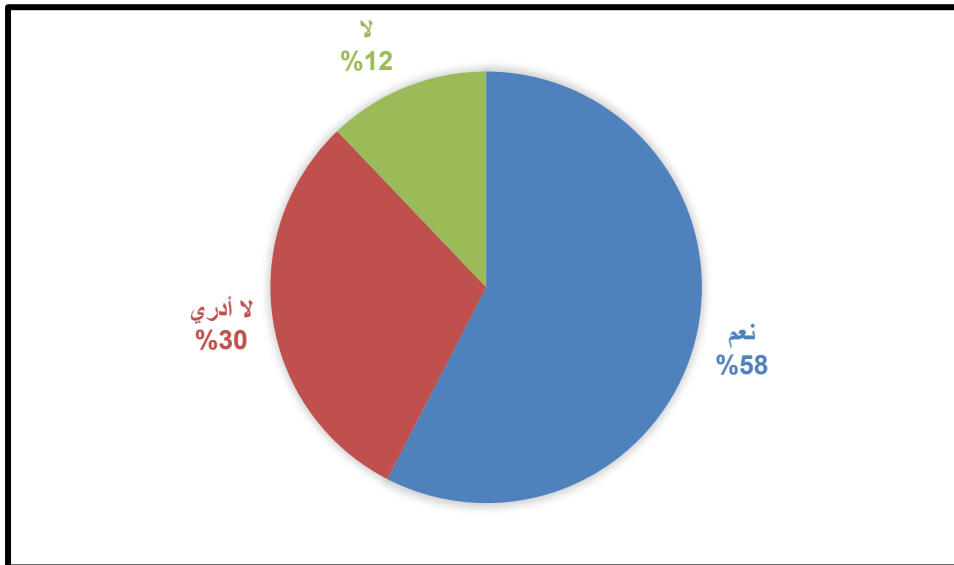
جاءت نتائج القادة الإداريين - عينة الدراسة- حول مدى رغبتهم في التعرف أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة) موضحة كالتالي:

جدول رقم (45): تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة- حول الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
58%	19	نعم
30%	10	لا أدري
12%	04	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (38): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة- حول الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)



المصدر: من إعداد الباحثة



من خلال الجدول رقم (45) والشكل رقم (38) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة) متوسطة حيث بلغت (58%)، في حين لم يبدي (12%) من القادة الإداريين رغبة في ذلك، أما نسبة (30%) فقد عبر بها بقية القادة الإداريين عن درايتهم لحاجتهم التدريبية للاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)، غير أنهم أيضا لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز لديهم الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

سادسا: التدريب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة
جاءت نتائج القادة الإداريين -عينة الدراسة- حول مدى رغبتهم في التدريب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة موضحة كالتالي:

جدول رقم (46): تكرارات إجابات القادة الإداريين -عينة الدراسة- حول حاجتهم للتدريب على

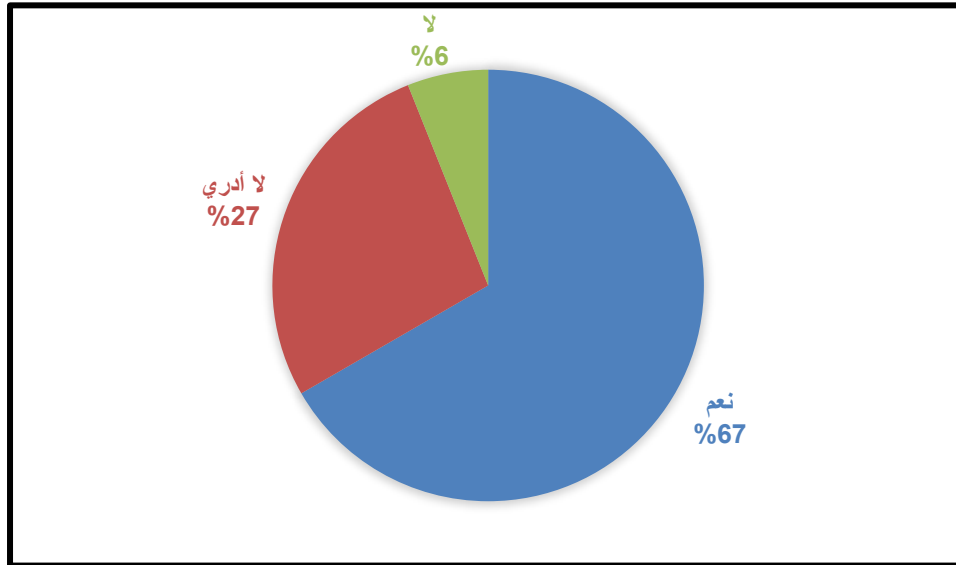
الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
67%	22	نعم
27%	09	لا أدري
06%	02	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة



شكل رقم (39): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول حاجتهم للتدريب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (46) والشكل رقم (39) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في التدرّب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة مرتفعة حيث بلغت (67%)، في حين لم يبدي أي رغبة في ذلك إلا (6%) من القادة الإداريين (عينة الدراسة)، أما نسبة (27%) فقد عبر بها بقية القادة عن عدم درايتهم إذا كانوا يحتاجون للتدرّب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، غير أنهم أيضا لم يمانعوا أيضًا من الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز لديهم ذلك.

سابعاً: فهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

جاءت نتائج القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول مدى رغبتهم في فهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة موضحة كالتالي:

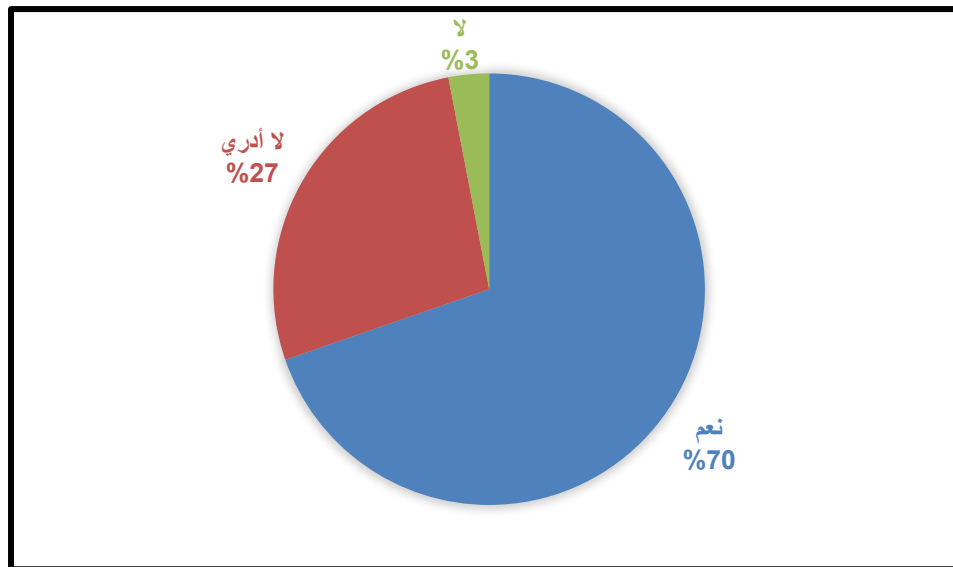


جدول رقم (47): تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول حاجتهم لفهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
%70	23	نعم
%27	09	لا أدري
%03	01	لا
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (40): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول حاجتهم لفهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (47) والشكل رقم (40) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في فهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة مرتفعة جدًا حيث بلغت (%70)، في حين لم يبدي أي رغبة في ذلك إلا (%03) من القادة الإداريين (عينة الدراسة)، أما نسبة (%27) فقد عبر بها بقية القادة الإداريين عن عدم فهمهم للمصطلح وحاجتهم التدريبية له، غير أنهم أيضا لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز لديهم فهم خطوات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة.



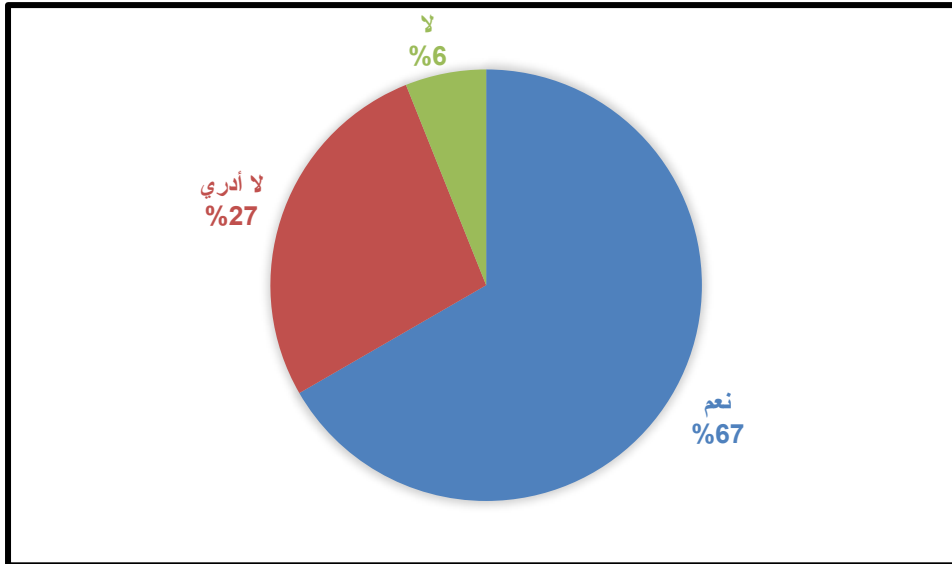
ثامنا: التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات جاءت نتائج القادة الإداريين - عينة الدراسة- حول مدى رغبتهم في التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات موضحة كالتالي:

جدول رقم (48): تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة- حول رغبتهم في التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
67%	22	نعم
27%	09	لا أدري
06%	02	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (41): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة- حول رغبتهم في التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (48) والشكل رقم (41) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات مرتفعة حيث بلغت (67%)، في حين لم يبدي أي رغبة في ذلك إلا (06%) من القادة الإداريين (عينة الدراسة)، أما نسبة (27%) فقد عبر بها بقية

القادة الإداريين عن عدم درايتهم لمدى حاجتهم في التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات، غير أنهم أيضا لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز لديهم ذلك.

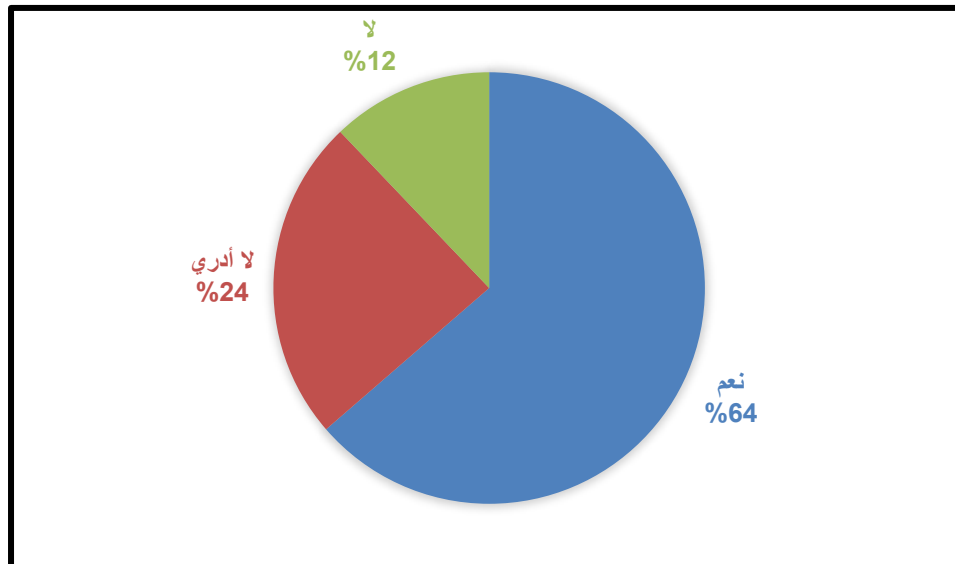
تاسعا: الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في المنظمة جاءت نتائج القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول مدى رغبتهم في الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في منظماتهم موضحة كالتالي:

جدول رقم (49): تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في منظماتهم

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
64%	21	نعم
24%	08	لا أدري
12%	04	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

شكل رقم (42): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في منظماتهم



المصدر: من إعداد الباحثة



من خلال الجدول رقم (49) والشكل رقم (42) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في منظماتهم مرتفعة حيث بلغت (64%)، في حين لم يبدي (12%) من القادة الإداريين رغبة في ذلك، أما نسبة (24%) فقد عبر بها بقية القادة الإداريين عن عدم درايتهم لحاجتهم التدريبية لتطبيق معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائدها لمنظماتهم، غير أنهم أيضا لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يعزز ذلك لديهم.

عاشرا: الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها جاءت نتائج القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول مدى رغبتهم في الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها موضحة كالتالي:

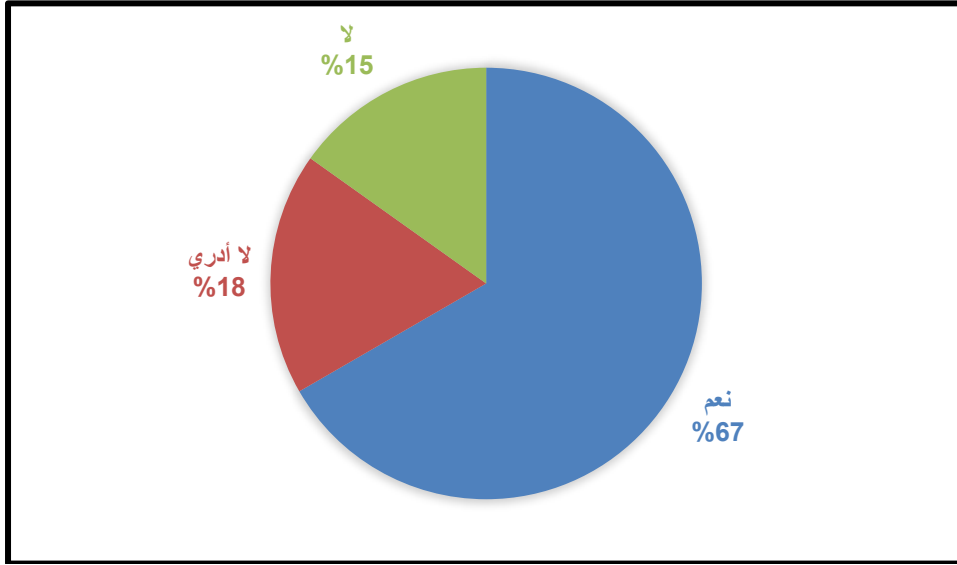
جدول رقم (50): تكرارات إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها

النسبة المئوية:	التكرارات	الإجابات التي أوردها القادة الإداريين:
67%	22	نعم
18%	06	لا أدري
15%	05	لا
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة



شكل رقم (43): إجابات القادة الإداريين - عينة الدراسة - حول رغبتهم في الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها



المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (50) والشكل رقم (43) يتبين أن نسبة القادة الإداريين الراغبين في الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها مرتفعة حيث بلغت (67%)، في حين لم يبدي (12%) من القادة الإداريين رغبة في ذلك، أما نسبة (18%) وهي ضعيفة نوعاً ما فقد عبر بها بقية القادة الإداريين عن عدم درايتهم بحاجتهم التدريبية للاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها، غير أنهم أيضاً لم يمانعوا من الاستفادة من برنامج تدريبي يطلعهم على هاته التجارب وكيفية الاستفادة منها.

حادي عشر: أي احتياجات تدريبية أخرى

لم يضيف أفراد عينة الدراسة أي احتياجات تدريبية أخرى كإجابة حرة عن هذا التساؤل المفتوح، بل جاءت بمحتواه بعض الملاحظات التأكيدية عن رغبتهم في الاطلاع أكثر على ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وإمكانية الاستفادة من البرنامج التدريبي لتعزيزها لديهم إن وُجد.



وملخص النتائج التي تم الوصول إليها في هاته الدراسة هو:

1- من خلال نتائج الفرضية الأساسية لدينا ما يلي:

❖ من نتائج الجزء الأول من الفرضية الأساسية نستنتج أن: "هناك توجه ايجابي للقادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عند مستوى دلالة يقدر ب(0,01)؛" أما فيما يخص فحص ترتيب أبعاد هاته الفرضية فقد جاءت كالتالي:

- البعد الأول هو "الاتجاه الاقتصادي".
- البعد الثاني هو "الاتجاه الاجتماعي".
- البعد الثالث هو "الاتجاه القانوني".

❖ من نتائج الجزء الثاني من الفرضية الأساسية نستنتج أن: القادة الإداريين (عينة الدراسة) لديهم احتياج لبرنامج تدريبي يعزز توجههم نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وعليه فالفرضية الأساسية للدراسة في مجموع جزئي تساؤلها الأول والثاني هي مقبولة ومحقة.

2- من نتائج الفرضية الأولى نستنتج أن هناك توجه مرتفع للقادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبالتالي فالفرضية مقبولة ومحقة؛ أما فيما يخص فحص ترتيب أبعاد هاته الفرضية فقد جاءت كالتالي:

- البعد الأول المنافسة العادلة
- البعد الثاني التكنولوجيا

3- من نتائج الفرضية الثانية نستنتج أن هناك توجه مرتفع لدى القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبالتالي فالفرضية مقبولة ومحقة؛ أما فيما يخص فحص ترتيب أبعاد هاته الفرضية فقد جاءت كالتالي:

- البعد الأول قوانين حماية المستهلك
- البعد الثاني حماية البيئة
- البعد الثالث السلامة والعدالة

4- من نتائج الفرضية الثالثة نستنتج أن هناك توجه متوسط لدى القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبالتالي فالفرضية مقبولة ومحقة؛ أما فيما يخص فحص ترتيب أبعاد هاته الفرضية فقد جاءت كالتالي:

- البعد الأول الأخلاقي، وقد جاءت الأبعاد الجزئية لهذا البعد الفرعي بالترتيب التالي:
 - المعايير الأخلاقية
 - الأعراف والقيم الاجتماعية
- البعد الثاني الخير: نوعية الحياة.



5- من نتائج الفرضية الرابعة نستنتج بأنها غير مقبولة وغير محققة، حيث أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المقياس ككل لتوجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المقياس ككل لتوجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعزى لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المقياس ككل لتوجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

6- من نتائج الفرضية الخامسة نستنتج أن الاحتياجات التدريبية للقادة الإداريين لتعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ترتبت كالتالي:

3. أن الاحتياج التدريبي الأول للقادة الإداريين تمثل في:

- الاطلاع على القوانين واللوائح التي تعيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية
- أن فهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

4. أن الاحتياج التدريبي الثاني للقادة الإداريين تمثل في:

- التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية

• الاحتياج للتدريب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

• التعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات

• الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استقادت منها

5. أن الاحتياج التدريبي الثالث للقادة الإداريين تمثل في:

• الاطلاع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في المنظمة

6. أن الاحتياج التدريبي الرابع للقادة الإداريين تمثل في:

- التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم
- الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)



المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة الحالية ومما سبق وروده في الدراسات السابقة نوضح ونناقش نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها:

أولاً. مناقشة الجزء الأول من الفرضية الأساسية:

من خلال الجدول رقم (30) يتبين لنا أن هناك توجه ايجابي للقادة الإداريين (عينة الدراسة) نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فبالرغم من عدم وضوح مفهوم المسؤولية الاجتماعية كمصطلح مباشر في ممارستهم الإدارية إلا أن مستوى وعيهم وكذا طبيعة المنظمة (تنتمي للقطاع العام) والتي مازالت تولي الأهمية الأولى لمصلحة المجتمع وكذا حساسية نشاطها الذي تقوم به، كل هذا يحث القادة الإداريين (عينة الدراسة) على أن ينحو هذا المنحى؛ وهو ما يتفق مع نتائج دراسة مجيد عبد الحسين هاتف (2006) ومع دراسة فؤاد محمد حسين الحمدي وماجد مبخوت جعبل (2008)، ودراسة كريستيان فان بال (Christian van Baal, 2010)، ودراسة مسان كرومية (2014)، ودراسة أسماء طه نوري وعلاء دهام (2015)؛ في أن القيادات الإدارية تدرك وبشكل عالي مسؤوليتها الاجتماعية وتحاول دعمها وحتى تبنيها من خلال أنشطتها وممارستها المنظمة.

كما أنها تتفق مع نتائج دراسة ماهييار ناروال (Mahabir Narwal, 2007) والتي بينت أن القيادات الإدارية للبنوك محل الدراسة تمتلك وجهة نظر ايجابية حول مبادرات المسؤولية الاجتماعية. وحتى دراسة توماس ناج (Thomas W.H. Ng, 2016) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية بين القيادة الإدارية وسلوك المواطن لدى الموظفين، وأن القائد الإداري مسؤول عن دعمه وتشجيعه لهذا السلوك لديهم.

في حين جاءت نتائج دراسة نايك مهراي وآخرون (Nik Maheran Nik Muhammad & al, 2003) غير داعمة لهذه الفرضية، موضحة أن عدم توجه القادة الإداريين للمسؤولية الاجتماعية قد تعوقه بعض التحديات، وقد خلصت إلى أنها تتمثل في: عدم وجود هيئة تشريعية، وميزانية محدودة للمعلومات والمعرفة، أولوية حقوق الملكية للشركات، بالإضافة إلى مواقف المدراء السلبية من المسؤولية الاجتماعية، وقلة وعيهم بمسؤولية منظماتهم تجاه أصحاب المصالح بمن فيهم المجتمع الذي تنشط فيه، والرغبة في تعظيم المساهمين للثروة، وأخيراً الإدراك السلبي لسرية المنظمة ورفضها لممارسات كالإفصاح المحاسبي.



ثانياً. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الجدول رقم (32) يتبين لنا أن هناك توجه مرتفع للقادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهو ما كان متوقفاً بحسب معطيات القطاع الذي تنتمي له المنظمة وطبيعة نشاطها الاقتصادية، وخاصة بعد الصلاحيات التي مُنحت للمجمع في عقد الصفقات وإنجاز المشاريع، أما الإطار الأخلاقي الذي يضبط هذا الاتجاه الاقتصادي فيعود لانتماء المجمع للقطاع العمومي، وهو ما يُلزم القادة الإداريين بأخذ مصالح المجتمع والدولة بعين الاعتبار وأن توليها أهمية واضحة. وتتفق نتائج هذه الفرضية مع كل من دراسة لورا باغليس وستيفن غرين (Laura L. Paglis & Stephen G. Green, 2002)، ودراسة مصطفى شلابي محمد (2013) التي أوصت بـ:

- ✓ التواصل الدائم مع العملاء وتوجيههم باستمرار نحو أفضل الطرائق التي من خلالها يتم التعامل مع المنظمة لتجنب الوقوع في المشكلات.
 - ✓ أن تعمل الشركة على زيادة الاهتمام بالبيئة من خلال استخدام وسائل الاتصال التي تجنب البيئة المخاطر المحتملة مستقبلاً من خلال الوسائل الحديثة والتكنولوجيا المتطورة.
 - ✓ العمل على تطوير كفاءة العاملين باستمرار لزيادة الكفاءة وتحسين الانتاجية.
- أما فيما يخص فحص أبعاد هاته الفرضية فقد جاءت بالترتيب كالتالي:

- البعد الأول المنافسة العادلة
- البعد الثاني التكنولوجيا

وقد توافقت نتائج ترتيب اهتمام القادة الإداريين بالبعد الأول الدال على المنافسة العادلة مع دراسة شويلى دو وآخرون (Shuili Du & al, 2013)، التي بينت أن الأنشطة الاقتصادية والتجارية كالتسويق الموجه لأصحاب المصلحة يعزز الارتباط الإيجابي بين القيادة الإدارية وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. في حين أن دراسة كريستيان فان بال (Christian van Baal, 2010) لم تدعم هذا الترتيب، وذلك لأن الإفصاح عن المعلومات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا يزال طوعياً، بالإضافة إلى أن العلاقات مع الموردين ليست ضمن المواضيع الرئيسية التي تركز عليها المنظمة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية (مجالات التركيز) باختلافها وتنوعها.

ولا مع دراسة مجيد عبد الحسين هاتف (2006)، لكن هذه الدراسة بينت أن تدني إفصاح الشركات الصناعية عن مسؤوليتها الاجتماعية في تقاريرها المالية الخارجية هو نتيجة عدم تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعدم وجود أنظمة وتعليمات مهنية أو حكومية تلزم بذلك، فضلاً عن عدم تحديد طريقة وأسلوب العرض في هذا المجال.

في حين عززت نتائج دراسة جيمس ريان وسيد تيبو (James C. Ryana, Syed A.A. Tipu, 2013) أهمية توفر البعد الثاني في سلوكيات وأنشطة قادة المنظمات، بل وقد بينت طبيعة النمط القيادي الذي يدعّمه وهو ذو الطبيعة الفعالة والنشطة في قيادة المنظمة.



ثالثاً. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم (34) يتبين لنا أن هناك توجه مرتفع لدى القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهو ما كان متوقعاً من اجابات العينة والمنظمة محل الدراسة التي تربطها علاقات عديدة مع أطراف المصالح بحكم طبيعة النشاط الذي تقوم به، غير أن وعي ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه حقوق المستهلك والبيئة وحتى آليات السلامة والعدالة لازالت تخضع لروتين المراسلات القانونية الملزمة والمنظمة لنشاط المجمع.

وعليه وكما توضح وود (Donna Wood)، ينبغي أن تكون القيادة صاحبة مبادرة بدلاً من أن تتخذ نهج ردود الأفعال، فالتصدي للتحديات الحالية أمراً هاماً، حيث أن القائد الجيد يستطيع أن يسبق ذلك بخطوة ويتصدى للمشاكل المحتملة قبل نشوئها. ويتضمن ذلك تقييم السجل البيئي لأنشطة المنظمة على أساس ثابت قبل وقوع الكارثة، وإصدار موثيق شرف كإجراء علاجي ووقائي في الوقت نفسه، ووضع معايير للصحة والأمان تفوق الحد الأدنى، والبحث المستمر على سبل تحسين مستوى أمان وجودة المنتجات والخدمات، والتركيز على الفرص الجديدة، وتشجيع الممارسات التجارية المسؤولة في المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع، والاتصال بالآخرين ومشاركتهم.¹

وهذا ما يتوافق تقريباً مع دراسة ماهيبار ناروال (Mahabir Narwal,2007) التي اعتبرت أن أهم تركيز للقادة الإداريين للمنظمة يكون على أنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تضم كل من رضا الزبون والتسويق البيئي، وكذلك دراسة كريستيان فان بال (Christian van Baal,2010) أن المواضيع الرئيسية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية (مجالات التركيز) هي: حقوق الإنسان، وحقوق الموظف، وحماية البيئة، وإشراك المجتمع المحلي، ودراسة ميسر ابراهيم الجبوري وأسيل زهير رشيد التاك (2014)، والتي ارتأت بأن على المنظمات الاهتمام بمسؤوليتها الاجتماعية من خلال تعاملها بشفافية ووضوح مع المتعاملين معها، سواء أكانوا مرضى أم أصحاب مصالح مرتبطين بها، وكذلك قيامها بمحاربة الفساد والرشوة وجعل الموثوقية واحدة من السمات البارزة لسلوكها، وأن تلتزم بالمعايير الدولية للجودة وحماية البيئة عند تقديمها لخدماتها..وغيرها.

أما فيما يخص فحص أبعاد هاته الفرضية فقد جاءت بالترتيب كالتالي:

- البعد الأول قوانين حماية المستهلك
- البعد الثاني حماية البيئة
- البعد الثالث السلامة والعدالة

حيث توافق ترتيب بعد حماية البيئة ثانياً في المجال القانوني من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مع دراسة سناء علي شقوارة (2013).

¹ - نورا محمد عماد الدين أنور، مرجع سابق، ص 15.



رابعاً. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال الجدول رقم (36) يتبين لنا أن هناك توجه متوسط لدى القادة الإداريين في عينة الدراسة نحو البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهو ما كان متوقفاً حيث أن ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاههم لم تأتي قوية كفاية، كما هو في الاتجاهين الاقتصادي والقانوني؛ بل إن هذه النتائج تعد دافعاً أساسياً لقيامنا باستشراف احتياجات القادة الإداريين التدريبية بغية تعزيز توجههم نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، مما يجعل التصور المقترح للبرنامج التدريبي مستنداً لمتطلبات حقيقية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التوجه المتوسط يعود إلى ضبابية مفهوم المسؤولية الاجتماعية وآليات تطبيقه بصورة واضحة ومباشرة، لذا يمكن للمنظمة محلّ الدراسة خصوصاً والمنظمات عموماً الاستعانة برؤية الأفراد والمنظمات الوسيطة، فهي كما تذكر إيثار الفيحان وكلثوم ألبز ضرورة لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع عمالها، تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات؛ وتستطيع المنظمات الريادية أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموائيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع كذلك مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.¹

وهذا ما يتوافق مع دراسة سناء علي شقوارة (2013)، بينما جاءت كل من نتائج دراسة ماهيبار ناروال (Mahabir Narwal,2007)، وصالح عبد الرضا رشيد وصباح حسين الزيايدي (2014) لتعبر عنه بشكل أقوى من المستوى المتوسط الذي بلغته نتائج عينة الدراسة، حيث أن المسؤولية الاجتماعية للقيادات الإدارية للمنظمة ذات المنحى الاجتماعي يبعديه الأخلاقي والخير - كما بينتها نتائج هاته الدراسات - عليها أن تركز بشكل أساسي على التعليم، النمو المتوازن لطبقات المجتمع المختلفة، الصحة، فضلاً عن التركيز الأهم لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي ضمت رضا الزبون والتسويق البيئي.

أما فيما يخص فحص أبعاد هاته الفرضية فقد جاءت بالترتيب كالتالي:

• البعد الأول الأخلاقي، والذي جاءت أبعاده الجزئية بالترتيب التالي:

○ المعايير الأخلاقية

○ الأعراف والقيم الاجتماعية

• البعد الثاني الخير: نوعية الحياة.

فقد توافق الترتيب الأول للبعد الأخلاقي مع دراسة طارق رضوان محمد رضوان (2008) التي بينت أن التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه العاملين وخاصة تحقيق الإشباع المعنوي وتنمية مهارات وقدرات العاملين تسهم بدرجة كبيرة في تحسين فعالية المنظمة؛ وكذلك دراسة لونغ زنج هو وآخرون (Long-Zeng Wu & al,2015) التي وضحت أن الأسلوب القيادي الأخلاقي يدعم المسؤولية الاجتماعية

¹ - إيثار عبد الهادي الفيحان، كلثوم ألبز، مرجع سابق، ص ص 10-11.



للمنظمات من خلال التركيز على دور الوساطة الثقافية الأخلاقية التنظيمية وتعزيز العدالة التنظيمية للمنظمة؛ وأيضاً دراسة صفوان أمين سعيد السقاف (2015) التي أكدت بأنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة بالقيم وبين أداء العاملين. وحتى دراسة نسيمه خدير (2015) أكدت أن توفر قيم الأخلاقيات في سلوكيات وتصرفات قادة المنظمات لها علاقة بينها وبين الوصول إلى موقع الريادة في مجال صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك.

أما ترتيب البعد الثاني فقد توافق مع دراسة ميسر ابراهيم الجبوري وأسيل زهير رشيد التيك (2014)، والتي دعمت ضرورة اهتمام المنظمات أكثر بكل ما يتعلق بخدمات المستهلكين التي ترضيهم وتشبع رغباتهم، مما يساهم في جودة حياتهم.

خامساً. مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال الجداول رقم (38-39-40) يتبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى المقياس ككل لتوجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعزى لكل من متغير: السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، وهذه النتائج متناسبة ونتائج البيانات العامة التي أظهرت تقارباً في المستوى العلمي وسنوات الخبرة إلى جانب الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة؛ يدعمه عامل مهم وهو تشاركهم لرؤية واحدة لأهداف واستراتيجيات المنظمة محل الدراسة، وعليه تم استقراء وجود تقارب في آرائهم وطبيعتهم توجهم القيادي نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

وهذا ما يتوافق مع دراسة السنوسي عبد الرحمان العطشان (2011) والتي بينت أن انتهاج قادة المنظمات لاستراتيجيات التغيير ذو المقصد إيجابي - كما هو الحال مع متغير المسؤولية الاجتماعية في دراستنا - لا يؤثر فيه متغير المؤهل العلمي، الجنس، العمر، الخبرة العملية.

وكذلك دراسة مصطفى شلابي محمد (2013) التي أكدت من جانب آخر بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات أفراد العينة لأثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة القدرة التنافسية لشركة موبيلي للاتصالات السعودية ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، مكان السكن، المستوى التعليمي، مجال العمل).

سادساً. مناقشة نتائج الجزء الثاني من الفرضية الأساسية والفرضية الخامسة:

من خلال الجدول رقم (41) وصولاً إلى الجدول (50) على الترتيب، يتبين لنا أن للقادة الإداريين يوافقون على أن التدريب هو آلية لتعزيز توجهم نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فالغرض الحقيقي لبرامج التدريب القيادي الأخلاقي هو أنها ليست أداة للعلاقات العامة تستخدم للارتقاء بصورة المنظمة فقط، ولكن قدرتها على إعطاء القادة الإداريين المخرج الذي يمكن من خلاله الحفاظ على السلوك الأخلاقي والمساهمة في تحمل منظماتهم لمسؤوليتها الاجتماعية على الوجه السليم؛¹ وهذا ما تؤكد عليه كل من دراسة

¹ - توفيق عبد المحسن، مرجع سابق، ص 350، بتصرف.



ايزاك موستوفيتش وآخرون (Isaac Mostovicz & al,2009)، ودراسة إلين فان فلسور (Ellen Van Velsor,2009)، ودراسة زهرة بن سفيان (2015).

كما بينت دراسة وفيق حلمي الأغا (2010) ان هنالك دور كبير للقيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير الايجابي في البنوك في قطاع غزة على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم؛ كذلك أن هنالك توافر للقدرات القيادية بدرجة مقبولة في القيادات الإدارية في البنوك العاملة في قطاع غزة تؤثر بشكل إيجابي على التطوير والتغيير. وهو ما يدعم توجه فرضيات هذه الدراسة أن القيادات الإدارية للمنظمة هو الأجدر بالتدريب على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات باعتبارها توجهها يتحكم به القائد الإداري وهو الأكثر تحكما في درجة تبني منظمته لمسئوليتها ونوع هذا التبني.

وكذلك دراسة سعدية علي عمار نافع (2015)، والتي بينت أنه يجب أن يكون هنالك طرق علمية مدروسة وفعالة لتنشيط القائد الإداري وتأهيله للتكيف مع المتغيرات المفاجئة، والوقوف ضد القيادة التقليدية التي تستند على التطبيق الحرفي للتعليمات والإجراءات. إنشاء مراكز لإعداد القادة الإداريين للشركات الوطنية لتولي الوظائف القيادية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، لمواكبة أحداث التطورات العلمية والعملية في مجال القيادة الإداري.

وقد بينت دراسة نايك مهرا نيك (Nik Maheran Nik Muhammad & al,2003) أن التحديات التي تحول دون ممارسة المنظمات لمسئوليتها الاجتماعية وخاصة المحاسبية منها، يمكن تجاوزها بتعزيز المفهوم الصحيح للمسؤولية الاجتماعية، فقد أثبتت الدراسة أيضا أن تسليط الضوء على فرص تبني المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية قد يمثل مكسبا لها، ومن هذه المكاسب: زيادة فرص الاستثمار المالي، تعزيز صورة الشركة..

وهذا التعزيز بطبيعة الحال يستوجب سياسات تكوين وبرامج تدريب لموظفي المنظمة وعلى رأسهم قادتها الإداريين.



المبحث الرابع: التصور المقترح لبرنامج تدريبي للقادة الإداريين لتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

إن منظمات أمس التي ستبقى اليوم وغدا لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من منظمات ذات أهداف وواضحة وذات صفتين كمية ومشاط نمطي، إلى منظمات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس، وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات الأعمال في دول العالم الثالث (خاصة)، وهنا تتجلى أهمية التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات.¹ فالتدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.²

وقد اختلف الباحثون حول تعريف التدريب، ولكن تعريفاتهم تتفق جميعا في أنها تشير إلى التغيير أو التحسين أو التطوير، فالتدريب عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله..، ويرى علي محمد عبد الوهاب أن التدريب هو: "عملية منظمة ومستمرة تسعى المنظمة من خلالها إلى إكساب الأفراد العاملين أو الملتحقين بالعمل بها معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكاراً أو آراء لازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال".³

وعليه فإن أهمية التدريب تتزايد كأحد العوامل الفاعلة في تنمية قدرات العنصر البشري وخاصة قادة المنظمات. ومرد ذلك أن التدريب قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات القادة الإداريين على مختلف مستوياتهم الإدارية على القيادة والإدارة فاعلية تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمنظمتهم والبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات القادة الإداريين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة.⁴

وفي هذا السياق، وللمساعدة في إحداث توافق إيجابي بين القيادات الإدارية واتجاه المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فقد سعينا إلى تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي للقادة الإداريين لتعزيز التوجه نحو

1 - خبراء المجموعة العربية، التدريب المؤثر في العمل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص12.

2 - فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية، استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص 78.

3 - سعد خليل، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 20-22.

4 - مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص27.



المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؛ هذا البرنامج التدريبي الذي سيبقى مرهونا بالمنظمات وقادتها الإداريين وقيامهم بالتالي:¹

- يتعين على كل منظمة أن تُضمن الرسالة الخاصة بها سياستها في تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه مختلف أصحاب المصالح، على النحو الذي يؤكد على حماية أصول الشركاء، واحترام حقوق أصحاب المصالح.
 - تبني المنظمات سياسة واضحة للتنمية البشرية، بحيث تنص على مشاركة العاملين بالشركات في إدارتها من خلال مراجعة الميزانيات السنوية وتحديد الأجور ومستوى الرعاية الصحية التي يتمتعون بها وأيضا التدريب الذي يحتاجون إليه
 - التزام المنظمات بمجموعة من القواعد الأخلاقية التي تحددها مجالس إدارات هذه المنظمات وقررها حملة الأسهم ويتم إعلانها بكل شفافية وتلتزم المنظمات بتطبيقها
 - يتعين على المنظمات أن تهتم بتلبية التزاماتها تجاه عملائها وأن تسعى جاهدة لتلبية رغباتهم وحماية حقوقهم.
 - ضرورة مراعاة الاعتبارات البيئية أثناء ممارسة المنظمات لنشاطها الاقتصادي.
 - إعداد توجيهات استرشادية للمسؤولية الاجتماعية.
- وفيما يلي تقديم لأهم أساسيات وأبرز محاور البرنامج التدريبي المقترح للقادة الإداريين لتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المطلب الأول: تقديم البرنامج التدريبي

يتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين، فإدارة المنظمة تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين، أما العاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم تجاه المنظمة وضرورة لتطوير مهاراتهم للأفضل.² ولكن هذا لا يمنع من مشاركة أهل الاختصاص في مؤسسات البحث العلمي والجامعات وتقديم تصورهم لسبل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تمخضت عن فجوة بين الأداء المحقق والأداء المرغوب للمنظمة وأفرادها، وفيما يلي الخطوات الأساسية للتصور المقترح لبرنامج تدريبي للقادة الإداريين لتعزيز التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، لما لهذا التوجه من فوائد وبالغ أهمية بدءاً بالمنظمة وأصحاب المصالح ووصولاً إلى المجتمع

¹ - حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، مرجع سابق، ص11-12.

² - خبراء المجموعة العربية، تنمية مهارات مسنولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014، ص11.

الذي تنشط فيه بكل فئاته وأطيافه، وقد تم التعرض لهاته الأهمية والمزايا جملة وتفصيلا خلال ثنايا هذه الدراسة.

أولاً: اختيار البرنامج التدريبي

إن البرنامج التدريبي الذي ارتأته الباحثة مناسباً لتلبية الاحتياجات التدريبية للقادة الإداريين والتي يقصد بها: "مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية"¹؛ وذلك بغية تعزيز اتجاههم نحو المسؤولية الاجتماعية في منظماتهم ينتمي إلى المستوى الأول من مستويات التدريب وهو مستوى "التدريب التتويري"، وتتمثل أهم استراتيجيات وفتيات هذا البرنامج في:

- فنية التغذية المرتدة الإيجابية (Positive Feedback) من قبل المدرب.
 - فنية المحاضرة والمناقشة الجماعية من قبل الباحث.
 - التعزيز المعنوي والمادي من قبل جميع الأطراف.
- وبصفة عامة المدرب هو من يقوم بالتوجيه والإشراف على جميع أطراف البرنامج.

ثانياً: خطوات إعداد البرنامج:

في سبيل اقتراح البرنامج قامت الباحثة بالخطوات التالية:

- الاطلاع على الإطار النظري الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- تحديد الفنيات المتضمنة في البرنامج.
- الاطلاع على البرامج السابقة التي أعدها الباحثون السابقون في مجال المسؤولية الاجتماعية لقادة المنظمات.
- تحديد الموضوعات التي يتضمنها البرنامج.
- إعداد التدريبات والمهارات الخاصة بكل جلسة من جلسات البرنامج.
- إعداد الوسائل الإيضاحية أو انتقائها، التي تستعين بها الباحثة في سبيل تطبيق البرنامج.

ثالثاً: أهداف البرنامج التدريبي المقترح

إن كل هدف تدريبي يتمثل في سد احتياج تدريبي أو أكثر بتعزيز قدرات أو تطوير اتجاهات وسلوكيات في مجال معين، يؤدي لتصميم برنامج محدد أو أكثر يغطي بعناصره الاحتياج التدريبي المخطط،² وليحقق البرنامج التدريبي المقترح غاياته الأساسية وهي تلبية احتياجات القيادات الإدارية المتدربة، سطرنا للبرنامج أهداف عامة يقوم عليها وأهداف إجرائية تضمن سلامة تنفيذه، وهي:

1 - محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص13.
2 - محمود أحمد رضوان، نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص166.



1. الأهداف العامة التي يقوم عليها البرنامج التدريبي

- يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال التدريب والخبرات الموجهة للقادة الإداريين.
- يهدف البرنامج إلى اكتساب القادة الإداريين المتدربين مهارات توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية بغية الاتجاه بمنظمتهم بشكل واضح وسليم إلى تطبيق آليات الأداء الاجتماعي.
- تحسين مستوى التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين المتدربين.

2. الأهداف الإجرائية للبرنامج التدريبي

- تم وضعها لتوافق كل حصة تدريبية، وسيراعى فيها ما يلي:
 - قابليتها للقياس والملاحظة.
 - وضوح المعنى والقابلية للفهم.
 - تنوع الأنشطة والوسائل التدريبية المساعدة على فهم واستيعاب ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. كما تم التخطيط للحصص التدريبية المقترحة بحيث يتوافر في كل منها ما يلي:
 - موضوع الحصة: ويعكس الفكرة الأساسية للحصة بحيث يكون واضحاً ومحدداً.
 - المدة الزمنية لكل حصة: بحيث تكون مدة الحصة خمس وأربعون دقيقة (45 دقيقة).
 - الأهداف التطبيقية: وتهدف إلى اكتساب الأفراد المتدربين مهارات سلوكية يمكن للمتدرب من القيام بها بعد انتهاء الحصة.
 - التقييم القبلي: بهدف التعرف على خبرات المتدرب السابقة في الموضوع الذي تتناوله الحصة وذلك من أجل تحديد نواحي القصور حول المهارة المراد إكسابها للأفراد.
 - محتوى الحصة التدريبية: حيث تحتوي كل حصة على مجموعة من الأنشطة كالمحاضرة والنمذجة وغيرها من الأنشطة تستهدف ترسيخ مبادئ ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
 - التقييم البعدي: بهدف التعرف على مدى تحقق أهداف الحصة.

رابعاً: الأدوات المستخدمة في البرنامج التدريبي:

- حرصاً على السير الحسن لتنفيذ البرنامج التدريبي، يجب توفر مجموعة من الأدوات ووسائل الايضاح خلال الجلسات التدريبية، نذكر منها:
 - جهاز العرض المرئي (Data Show)
 - السبورة
 - أوراق بيضاء وملونة، وأقلام رصاص وملونة
 - دليل التدريب للأستاذ المدرب
 - دليل التدريب للمتدربين



خامسا: توقيت البرنامج التدريبي

إن التوقيت المناسب الذي يضمن تنفيذ البرنامج التدريبي بما يتناسب ومحتواه واحتياجات المتدربين، هو ما يقارب 3 أيام تدريبية، تتضمن ثماني جلسات تدريبية أي ما يقارب 20 ساعة تدريبية، حيث يحترم المدرب تقنيات التدريب ومهارات الالقاء، بالفصل كل 40 دقيقة من العرض بنشاط تدريبي تفاعلي.

سادسا: الأنشطة التدريبية التفاعلية

إن اختيار النشاط التدريبي التفاعلي يجب أن يخدم محتوى البرنامج التدريبي، ويجدد نشاط المتدربين ويحفز تركيزهم؛ ومن أمثلة هذه الأنشطة التدريبية التفاعلية الملائمة نذكر:¹

- **الألعاب:** وهي منافسة بين شخصين أو أكثر تشمل أنشطة تتطلب التركيز والحضور، تركز على قوانين محددة، تتضمن غالبية الألعاب نوعا من المكافآت، ومعظم الألعاب التدريبية تدفع المتدربين إلى التنافس مع أنفسهم بدلا من التنافس مع الآخرين، وذلك لتجنب وقوع فائزين وخاسرين.
- **التمثيل:** التمثيل هو تقليد لظروف واقعية أو خيالية، وغالبا ما يستخدم التمثيل لتدريب الموظفين في حالة وجود خطر في المواقع أو في استخدام المعدات الخطيرة، وقد صممت العمليات التمثيلية لتدريب الأفراد على تطبيق العمليات الواقعية دون الخوف من الخسائر المالية التي قد تترتب بسبب إتلاف بعض الأجهزة والمعدات.
- **المحفز العقلي:** المحفزات العقلية من أعلى الأنشطة العقلية، فهي ليست ألعابا واضحة أو تمثيلية بل هي أحاجٍ تنشط العقل، وتبقيه في حالة التفكير الدائم، ولا توجد قوانين تحكم المحفزات العقلية، لكنها تتيح الفرصة للمتدربين لوضع القوانين الخاصة بهم لتتلاءم مع جلسات التدريب الفردي.
- **دراسة الحالة:** دراسات الحالة هي ما يعكسه العنوان تماما، وتؤخذ الحالة من مجموعة المتدربين، وتتم دراستها من قبل المجموعة أو من قبل فرد واحد، وهي دراسة عميقة لمشكلة معينة بقصد التوصل إلى حلها، وإذا توصلت المجموعة أو الفرد إلى حل المشكلة يتم مقارنته بالواقع الحقيقي وبالنتائج.

سابعا: استمارات تقييم النشاط التدريبي

لقد تم تصميم نوعين من استمارات التقييم للبرنامج التدريبي، وهما:

- **استمارة تقييم يومية:** هي استمارة استقصائية لرأي المتدربين يجيبون عنها في نهاية كل يوم تدريبي، والقصد منها هو الاستفادة من التغذية الراجعة من قبل المتدربين، حتى يتم استدراك المدرب للنقائص وأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم، لزيادة التفاعل التدريبي بينهم وتحقيق أكبر قدر من الاستفادة لهم.

(انظر الملحق رقم (03))

¹ - جاري كروهنرت، 100 نشاط تدريبي، ترجمة: منيرة بنت عبد العزيز السديري، فائق بنت عبد الله آل حسين، مكتبة الملك عبد العزيز العامة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 06-05.



- استمارة تقييم نهائية: وهي استمارة استقصائية توزع على المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي، للإجابة عن أسئلة تقييمية لمحتوى البرنامج التدريبي بما فيه من معلومات، أدوات التدريب، النشاطات التدريبية، المهارات التدريبية المستفاد منها..الخ؛ كما أنها تشمل أداء المدرب ومدى تحقق أهدافهم المتوقعة من حضورهم للبرنامج التدريبي، وبالتالي نسبة الملبية لاحتياجاتهم التدريبية من البرنامج. (انظر الملحق رقم (04))



المطلب الثاني: محتوى البرنامج المقترح لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين

يتكون البرنامج التدريبي المقترح لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين المعنيين بهذا التدريب، من مجموعة من المراحل التي بنيت على أساس الاستجابة الإحصائية للاحتياجات التدريبية لدى عينة الدراسة وفق استبيان المطبق عليهم، وذلك بحسب مستويات التدريب الأساسية.

وتحديد مستويات التدريب يتم بعد تحديد فجوة الاحتياج التدريبي حيث تأتي مرحلة المعالجة وهي

تحديد مستويات التدريب المطلوب للفرد لردم تلك الفجوة، وهناك ثلاث مستويات للتدريب:¹

1. **التدريب التنويري:** المستوى الأول الذي يتم توفيره من التدريب والغرض منه رفع الوعي لدى المستهدفين

فيما يتعلق بأهمية موضوع أو أمر ما، وهذا النوع من التدريب يهدف في المقام الأول إلى ردم الفجوة

بين المستوى الأول (التنويري) والثاني (التشغيلي) من الاحتياجات التدريبية.

2. **التدريب التشغيلي:** هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين:

- **النوع الأول:** هم المتدربين الذين لا يملكون قدراً كافياً من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع ما.

- **النوع الثاني:** هم الذين يملكون قدر مناسب من المعرفة والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.

3. **التدريب التطبيقي:** هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب وربما يفيد هذا النوع في متابعة

التدريب التشغيلي وهو يهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشبه الظروف التي تتطلبها

مسؤولياته الوظيفية؛ وهذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى الأداء من المستوى الثالث إلى

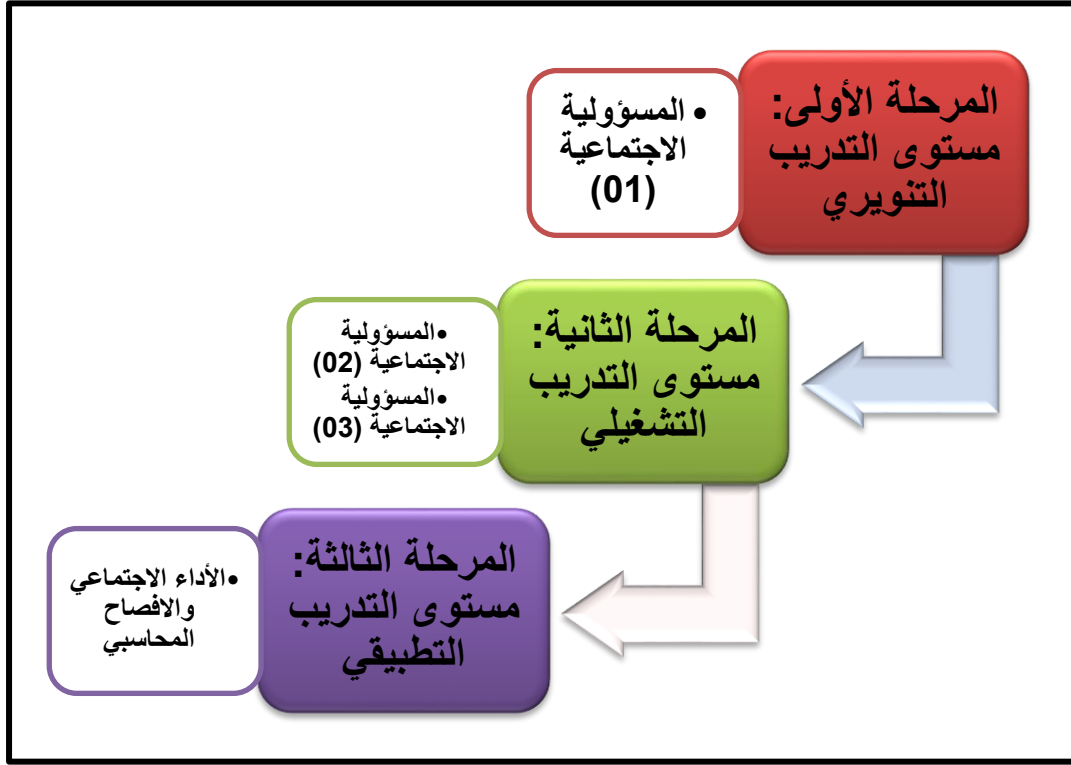
المستوى الرابع.

وفي هذا السياق، يقدم الشكل الموالي المراحل الأساسية للتصور المقترح للبرنامج التدريبي المقترح لتعزيز

المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين في إطاره العام:

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص20-21.

شكل رقم (44): التصور العام للبرنامج التدريبي المقترح لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ برامج التدريب، مرجع سابق، ص 19.

من خلال الشكل السابق، يتضح لنا أن البرنامج التدريبي المقترح يتكون في مجمله من ثلاث مراحل أساسية لضمان ايفاء تلبية الحاجات التدريبية للمسؤولية الاجتماعية لدى القادة الإداريين، وكل مرحلة تحتوي دورة تدريبية أو أكثر، أما بقية المحاور التدريبية، ونظرا لما وصلت اليه الباحثة من معطيات عبر كل من أداتي الاستمارة والمقابلة، والاطلاع على أدبيات الموضوع، فسيتم اقتراح التالي:

- إجراء الجزء الأول من البرنامج تدريبي لكافة القادة الإداريين المعنيين بالمنظمة، يحتوي على المحاور التالية:

- التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
- معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية
- أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية
- الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

- إجراء الجزء الثاني من البرنامج التدريبي كجزء ثاني متم للبرنامج التدريبي السابق، يحتوي على دورتين تدريبيتين هما:



- الدورة التدريبية الأولى حول المسؤولية الاجتماعية (02): وتتضمن المحاور التالية:
 - الاطلاع على القوانين والأنظمة الصادرة عن الدولة التي تلزم المنظمات بالإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية في تقاريرها المالية (فوائدها ومتربباتها)
 - الاطلاع على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات
 - الاطلاع على نماذج مؤسسية لمنظمات اختارت قياداتها الادارية تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومدى استفادتها من ذلك.

وذلك في سبيل استكمال محتوى البرنامج التدريبي السابق، بشكل متدرج ومتناسق، تعطى فيه للقيادات الإدارية فرصة فهم واستيعاب محاور الجزء الأول، وتمكنهم من استقبال معلومات أكثر تخصص وأقرب للتطبيق في الجزء الثاني، ما قد يستوفي لديهم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات بدءاً بالمفهوم ووصولاً إلى التطبيق والممارسة.

- الدورة التدريبية الثانية حول المسؤولية الاجتماعية (03): وتتضمن إجراء دورة تدريبية تتعلق بمعايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في المنظمة، لما يحتويه هذا الموضوع من تفاصيل عديدة ونقاط تعريف، يجب الوقوف عليها مع القيادات الإدارية بالنقاش والتوضيح، لاحتمالية تبنيهم مثل هذا النوع من المواصفات العالمية بغية تطوير منظماتهم في مجال المسؤولية الاجتماعية.

- إجراء الجزء الثالث من البرنامج التدريبي كجزء متعلق بآليات تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمنظمة، وهو موجه بالدرجة الأساسية للقادة الإداريين المسؤولين عن تحقيق الأداء الاجتماعي للمنظمة من خلال أهم آليتين هما الإفصاح المالي والمحاسبي، يحتوي هذا الجزء في عمومه على المحاور المتعلقة بالإطار المفاهيمي للأداء الاجتماعي للمنظمات، عناصره، نماذجه، مؤشرات قياسه، وأوجه تنفيذه وكذا أهم الصعوبات التي قد تحول دون تنفيذه على الوجه السليم لكل من المنظمة وأطراف المصالح فيها.

والمحتوى العام لهذه الدورات وبالتالي بهذا البرنامج يمكن تلخيصه في نقاط أساسية في الجدول

الموالي:



جدول رقم (51): المحتوى العام للبرنامج التدريبي المقترح لتعزيز المسؤولية الاجتماعية

للمنظمات لدى القادة الإداريين

المحتوى العام	الدورة التدريبية	المرحلة التدريبية
<ul style="list-style-type: none"> التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة 	المسؤولية الاجتماعية (01)	المرحلة الأولى: مستوى التدريب التثويري
<ul style="list-style-type: none"> الاطلاع على القوانين والأنظمة الصادرة عن الدولة التي تلزم المنظمات بالإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية في تقاريرها المالية (فوائدها ومتريباتها) الاطلاع على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات الاطلاع على نماذج مؤسسية لمنظمات اختارت قياداتها الإدارية تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومدى استفادتها من ذلك. 	المسؤولية الاجتماعية (02)	المرحلة الثانية: مستوى التدريب التشغيلي
<ul style="list-style-type: none"> تعريف برنامج ايزو لتطبيق المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) هيكل مواصفة الايزو لتطبيق المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية الأيزو (ISO 26000) خطوات تطبيق مواصفة المسؤولية الاجتماعية الأيزو (ISO 26000) بالمنظمة جهود الجزائر لتطبيق مواصفة الايزو لتطبيق المسؤولية الاجتماعية (ISO 26000) 	المسؤولية الاجتماعية (03) (ISO 26000)	المرحلة الثالثة: مستوى التدريب التطبيقي
<ul style="list-style-type: none"> مفهوم الأداء الاجتماعي للمنظمات نماذج الأداء الاجتماعي للمنظمات الإفصاح المالي والمحاسبي الاجتماعي قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات مؤشرات الأداء الاجتماعي للمنظمات صعوبات قياس الأداء الاجتماعي 	الأداء الاجتماعي	المرحلة الثالثة: مستوى التدريب التطبيقي

مصدر: من إعداد الباحثة



من خلال الجدول السابق يتوضح لنا المحتوى العام للبرنامج التدريبي المقترح، ووفقاً لأهداف الدراسة سيتم التركيز على المرحلة الأولى من البرنامج، باعتبارها القاعدة الأساسية للانطلاق ونجاح أو فشل هذا التصور.



المطلب الثالث: جلسات الجزء الأول من البرنامج التدريبي المتعلقة بتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لدى القادة الإداريين

إن التغطية المعرفية لمحتوى جلسات الجزء الأول من البرنامج التدريبي، سيعتمد بالأساس على ما تقدم في الإطار النظري من معلومات ومعطيات، إذ تعد الدراسة في جزئها النظري مادة علمية متكاملة للمحاور التي تم اعتمادها في محتوى البرنامج التدريبي كاملاً، وقد سعت الباحثة لإخراجها في هذا التسلسل النظري ليتم استثمارها كمذكرة تدريب لكل من المدرب الباحث والمتدربين من القيادات الإدارية للمنظمات، وتكون مرجعاً أساسياً يمكن العودة إلى معلوماته وأمثله ومقترحاته، ومحتوى جلسات الجزء الأول من البرنامج التدريبي من محاور أساسية تتمثل في الجدول التالي:

جدول رقم (52): محتوى جلسات الجزء الأول من البرنامج التدريبي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

موضوع الجلسة التدريبية:	المحتوى:	الأدوات والأنشطة التدريبية:
التعارف وعقد الاتفاق التدريبي الأولى:	<ul style="list-style-type: none"> تعرف الأعضاء على الأستاذ المدرب وعلى بعضهم البعض تحديد توقعات الأعضاء من البرنامج واجبات وحقوق المتدربين إبرام عقدا معنوي مع المتدربين يتضمن الواجبات والالتزامات المطلوبة منهم والتي عليهم أن ينفذوها أثناء فترة البرنامج. 	<ul style="list-style-type: none"> إصدار التعليمات الأسئلة الحوار
التعريف بالبرنامج، أهميته وأهدافه الثانية:	<ul style="list-style-type: none"> التعريف بالبرنامج التدريبي وأهميته عناصره الرئيسية إجراء القياس القبلي لمستوى المسؤولية الاجتماعية لدى المتدربين من القيادات الإدارية تقديم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (مفهومها، عناصرها، أبعادها... الخ)، وإبراز أهميتها دور القادة الإداريين في تعزيز نوجه منظماتهم نحو مسؤوليتها الاجتماعية 	<ul style="list-style-type: none"> الحوار مقياس اتجاه المسؤولية للقادة الإداريين للمنظمات

<ul style="list-style-type: none"> • الحوار • الخريطة الذهنية 	<ul style="list-style-type: none"> • مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات • التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات • شرح مفاهيم مرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية • عناصر المسؤولية الاجتماعية (الاهتمام، الفهم، المشاركة) • أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات • أنواع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات • مستويات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات 	<p>الثالثة:</p> <p>ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الأسئلة • العصف الذهني 	<ul style="list-style-type: none"> • من هم أصحاب المصالح للمنظمة؟ • الأطراف المشاركة الأولية • الأطراف المشاركة الثانوية 	<p>الرابعة:</p> <p>أطراف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الحوار • العصف الذهني 	<ul style="list-style-type: none"> • الشراكة الاجتماعية للمنظمات • الشراكة الاجتماعية بين الحكومة والقطاع الخاص • الشراكة الاجتماعية بين الحكومة والمجتمع المدني • الشراكة الاجتماعية بين القطاع الخاص والمجتمع المدني • برامج تنمية المجتمع المحلي • برامج المحافظة على البيئة • برامج خاصة بالموظفين 	<p>الخامسة:</p> <p>علاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات الحكومية، المجتمعية، الدولية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الأسئلة • عرض فيديو (لنتائج التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية) 	<ul style="list-style-type: none"> • أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات • أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالنسبة للمجتمع • أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بالنسبة للدولة • استراتيجيات تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية 	<p>السادسة:</p> <p>أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية</p>

<ul style="list-style-type: none"> • الحوار • الخريطة الذهنية • النمذجة 	<ul style="list-style-type: none"> • أدوار القائد الإداري لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة • مراحل تبني المبادرات والبرامج المجتمعية • استراتيجيات تبني القادة الإداريين للمنظمات للمبادرات المجتمعية • آليات تبني قادة منظمات الأعمال لاتجاه المسؤولية الاجتماعية • مظاهر وعوامل تراجع المنظمات عن تبني المسؤولية الاجتماعية • مظاهر تشجيع المنظمات لتبني المسؤولية الاجتماعية 	<p>آليات ومراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة</p> <p>السابعة:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الحوار • الأسئلة • التغذية الراجعة 	<ul style="list-style-type: none"> • تلخيص أهم النقاط التي قدمها البرنامج التدريبي • إعادة تطبيق مقياس المسؤولية الاجتماعية على القادة الإداريين المتدربين • تطبيق استمارة تقييم البرنامج التدريبي (الملحق رقم ٨) 	<p>اختتام البرنامج التدريبي</p> <p>الثامنة:</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

ولتنفيذ هذه الجلسات بشكل فعال، يجب تقسيم العمل الاجرائي للدورة التدريبية وفق خمس مراحل أساسية نوضحها كالتالي:

أولاً: مرحلة بناء الثقة

هي المرحلة التي سيتم من خلالها التعارف والتمهيد بين الأستاذ المدرب وأعضاء المجموعة التدريبية، وشرح أهداف البرنامج وشكل العلاقة المهنية، ويتم ذلك من خلال الجلسة التمهيدية الأولى كضمان للسير الحسن للبرنامج التدريبي، كالتالي:

- تعرف الأعضاء على الأستاذ المدرب وعلى بعضهم البعض
- تحديد توقعات الأعضاء من البرنامج
- واجبات وحقوق المتدربين
- إبرام عقدا معنوي مع المتدربين يتضمن الواجبات والالتزامات المطلوبة منهم والتي عليهم أن ينفذوها أثناء فترة البرنامج.

ثانياً: مرحلة الانتقال

تهدف هذه المرحلة إلى إلقاء الضوء على المشكلة الرئيسية التي صمّم من أجلها البرنامج التدريبي، وذلك من خلال:

- التعريف بالبرنامج التدريبي وأهمية عناصره الرئيسية
- إجراء القياس القبلي لمستوى المسؤولية الاجتماعية لدى المتدربين من القيادات الادارية



- تقديم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (مفهومها، عناصرها، أبعادها... الخ)، وإبراز أهميتها
- دور القادة الإداريين في تعزيز نوجه منظماتهم نحو مسؤوليتها الاجتماعية

ثالثاً: مرحلة العمل والبناء

سيتم في الجلسات التدريبية، تدريب أفراد العينة للارتقاء بمستوى المسؤولية الاجتماعية من خلال بعض التقنيات الأساسية والمستخدم لتدريب القادة الإداريين للمنظمة، نذكر من أهمها:

1- تقنية المناقشة الجماعية (Group Discussion Technique):

تبرز أهمية المناقشة الجماعية في:

- أ. أنها أداة الجماعة التي تستخدمها في وضع خططها وبرامجها وكيفية تنفيذها وتقييمها.
 - ب. إنها بمثابة موقف مناسب للتدريب على ممارسة المسؤولية الاجتماعية الواعية .
 - ت. تهيئة فرصة ممارسة التفكير والعمل التعاوني، وشعور الفرد بقيمته ومكانته في الجماعة.
- وكذلك تتضح أهمية المناقشة الجماعية في كونها:
- تساعد القادة الإداريين كأعضاء في فرق عمل منظماتهم على التعبير عن آرائهم بأسلوب أفضل.
 - تساعد القادة الإداريين على عرض مشكلاتهم ومناقشتها التي تحول بينهم وبين تحمل مسؤولياتهم الاجتماعية.

- تساعد القادة الإداريين على توسيع دائرة اتصالاتهم وعلاقتهم ببعضهم البعض

2- تقنية لعب الدور (Role Play Technique):

إن أداء الدور غالباً ما يستخدم مع أعضاء المجموعة التدريبية، وهناك نوعان من أنماط أداء الدور المستخدم مع أعضاء المجموعة، الأول عندما يؤدي القائد دور شخص آخر من أجل مساعدته أو باستخدام خبراته لفهم العلاقات الشخصية والتعرف على وجهات نظر الآخرين، أما النمط الثاني فهو عندما يؤدي المتدرب الدور للتدريب على سلوكيات جديدة تمكنه من تحمل مسؤولياته الاجتماعية، وهذا النمط الأخير يحتاج إلى التشجيع والتدريب على الأدوار جيداً.

وفي ضوء ما سبق يمكن استخدام تقنية لعب الدور في تحقيق بعض من أهداف تنمية المسؤولية

الاجتماعية لدى أعضاء المجموعة المتدرب:

- 1- يساعد على بث الثقة في نفوس الأعضاء ومن ثم تحمل مسؤولياتهم الاجتماعية.
- 2- يساعدهم على تقليل الشعور بالدونية والنقص.
- 3- يساعدهم على تقليل المشاعر السلبية والعزلة الاجتماعية.
- 4- يساعدهم على اكتساب المهارات الجديدة التي تزيد من تواصلهم مع مجتمعهم.
- 5- يساعدهم على تعديل بعض السلوكيات الخاطئة.
- 6- يساعدهم على إيجاد حلول لمشكلاتهم المشتركة.



3- تقنية الندوة (Symposium Techninque):

تستخدم الندوة بهدف توعية القادة الإداريين بمظاهر المسؤولية الاجتماعية والعراقيل التي قد تحول دون ممارسة المنظمة للآليات المسؤولية الاجتماعية بشكل سليم ويعود بالمنفعة لها ولأصحاب المصالح بها، وبصفة عامة يمكن عرض مجموعة من الأهداف التي يمكن للأستاذ المدرب أن يحققها في تنمية المسؤولية الاجتماعية للقادة الإداريين باستخدام تقنية الندوة وهي كالاتي:

أ. تنمية معارف القادة المتدربين واكسابهم معلومات جديدة عن طبيعة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمتهم ودورهم في تحقيقه على نحو سليم وناجح.

ب. تشجيع القادة الإداريين المتدربين على المشاركة الاجتماعية لمنظمتهم في مجالات الحياة المختلفة. بالإضافة إلى ما سبق، هناك مجموعة من الفنيات التدريبية الثانوية التي تكمل الأساليب الأساسية السابقة، وتساهم في فعالية البرنامج التدريبي، وجب أخذها بعين الاعتبار مثل:

- إصدار التعليمات: كإخبار المتدربين بسلوكات معينة متوقع حدوثها (سلوك المشاركة، أسلوب السؤال والتدخل... الخ)، ويجب أن تكون التعليمات واضحة بحيث تساعد المتدربين، في تحسين الاتصال بينهم، وتساهم في حسن سير الجلسات التدريبية.
- النمذجة: وهو القيام بعرض السلوك المرغوب به للمتدرب حتى يقوم هذا الأخير بتقليده، والجدير بالذكر أن النماذج الحية والصورة يمكن استعمالها بكفاءة عالية.
- التغذية الراجعة: ويقصد به التعليق على ما يطرحه او يقدمه المتدرب وذلك بعد تزويده بالتعليمات لإنجاز مجموعة من المهام، حيث إن التغذية الإيجابية والسلبية تؤدي إلى تغيير معرفي وحتى ملحوظ.
- الواجبات التدريبية: هناك جزء لا يستغنى عنه لتدعيم فوائد التدريب لدى المتدربين وهو تنفيذ واجبات تدريبية لها طابع معرفي وأحيانا سلوكي، إذ أنه من خلال هذه الواجبات فإن المتدربين باستطاعتهم أن يطبقوا ما تعلموا حديثا في الجلسات التدريبية على المواقف التي تتطلب قد تحدث لهم الحياة الحقيقية، فالمتدربين ممكن أن يوافقوا أو يرفضوا طلبات معينة، كما أنهم يستطيعون أن يعبروا عن انشغالهم ويطرحوا أفكارهم في الأوقات المناسبة وبالطريقة الملائمة.
- الخرائط الذهنية (Mind Map): هي وسيلة تساعد على التخطيط والتعلم والتفكير البناء، وهي تعتمد على رسم وكتابة كل ما يريده الشخص على ورقة واحدة بطريقة مرتبة تساعده على التركيز والتذكر، بحيث تجمع فيها بين الجانب الكتابي المختصر بكلمات معدودة مع الجانب الرسمي مما يساعد على ربط الشيء المراد تذكره برسمه معينة؛ وأول من ابتكر هذه الوسيلة هو توني بوزان (Tony Buzan) في نهاية الستينات.¹

¹ - خير سليمان شواهين، شهرزاد صالح بندي، التفكير وما وراء التفكير: استخدام الخرائط الذهنية والمنظمات البيانية لمنهجة التفكير، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 35.



- **العصف الذهني:**¹ ويقصد به توليد وإنتاج الأفكار وأراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، من خلال وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار.

ويكن صياغة ثلاث مراحل لعملية العصف الذهني، هي على النحو الآتي:

- **المرحلة الأولى:** ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها، وتبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن تتراوح أعدادهم بين (10-12) فرداً، ويفضاً اختيار رئيس للجلسة يدير الحوار، وآخر يسجل كل ما يعرض في الجلسة (مقرر الجلسة).
- **المرحلة الثانية:** ويتم فيها وضع تصور للحلول من خلال إلقاء الحاضرين بأكثر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها.
- **المرحلة الثالثة:** ويتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها.

رابعاً: مرحلة الانهاء

وهي المرحلة التي تهدف إلى الوقوف على الأهداف التي حققها البرنامج المقترح وإعادة تطبيق مقياس المسؤولية الاجتماعية (قياس بعدي) لمعرفة مدى فاعلية البرنامج في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العينة التجريبية، بالإضافة إلى الإجابة عن استمارة تقييمية للبرنامج التدريبي (انظر الملحق رقم (()).

خامساً: مرحلة المتابعة

وهي متابعة العينة التجريبية مع الأستاذ المدرب بعد انتهاء البرنامج لمدة لا تقل عن شهر لمعرفة أثر البرنامج المقترح والتغير الذي أحدثه في اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

¹- سعاد جبر سعيد، سيكولوجية التفكير والوعي بالذات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 68-70.

خاتمه



خاتمة:

يقول أفلاطون: "اشترك غيرنا في مسراتنا يزيدنا إحساسًا بتلك المسرات"¹.

إنّ نجاح مهمة توجيه القادة الإداريين لمنظماتهم نحو مسؤوليتها الاجتماعية لهو تجسيد حقيقي لوعيهم بامتداد أدوارهم القيادية خارج أسوار المنظمة.. وصولاً لمجتمعاتهم وأوطانهم، بل الإنسانية جمعاء. وتقع بداية هذا النجاح على عاتق المؤسسات الجامعية ومراكز البحث العلمي، دفعًا من هذه الأخيرة بعجلة التشابك الاجتماعي بين المنظمات ومجتمعها من خلال تقديم الآليات والبرامج التدريبية والتكوينية اللازمة لذلك وفق إطار علمي مدروس، وهو ما جاء في ضوئه محتوى دراستنا هاته.

فالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات لا تعني مجرد المشاركة في الأعمال الخيرية وعمل حملات تطوعية، وإنما تتسع لتشمل مسؤولياتها تجاه الفئات المختلفة لأفراد المجتمع المتعامل معها والعمل على فتح باب رزق لهم.

فالمساهمة في إنشاء مشاريع للشباب لاستيعاب البطالة مثلاً يعدّ أسمى ما يمكن القيام به من عطاء، فيجب أن يكون للمنظمات الكبيرة وحتى الصغيرة والمتوسطة منها دوراً تنموياً أساسياً، وأن يصبح العطاء من أجل التنمية جزء لا يتجزأ من أنشطة هذه المنظمات، وكى تصبح المسؤولية الاجتماعية مؤثرة فهي في حاجة لأن تأخذ شكلاً تنظيمياً ومؤسسياً له خطة وأهداف محددة، بدلاً من أن تكون جهوداً عشوائية مبعثرة وخيرية قد تؤدي إلى الاتكالية، وهذا يستدعي وضع خطة تغيير مجتمعي لنهضة الفرد أياً كان دوره، ويكون أول المستفيدين من هاته المنظمات والمستثمرين.

ما يعني انتهاج القادة الإداريين لنهج المسؤولية الاجتماعية المبادرة ذات الرؤية المناسبة لمنظماتهم والمتوافقة مع رسالتها، ومؤداهم في ذلك هو الحرص على اختيار استراتيجية علمية مدروسة، تضيف للمنظمة ولأصحاب المصالح والمجتمع الإضافية الإيجابية المرجوة منها.

❖ التوصيات:

تمثلت توصيات البحث في ما يلي:

1- توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى العمال والإطارات في المنظمات وتنميتها: ويقصد بذلك تحديد المعايير الذاتية الداخلية التي تتصل بالولاء والانتماء ويقظة الضمير تجاه فعاليات العمل، أي كل ماله علاقة بالمفاهيم والقيم الأخلاقية للفرد التي ينبغي أن يلتزم بها من أجل النهوض بالمنظمة ربحياً ومادياً وثقافياً.

¹- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص35.



- 2- وضع ضوابط وأسس إجرائية لقواعد المسؤولية الاجتماعية، تتمثل في: إرشاد ممارسيها وتوعيتهم بفاعلية سلوكهم الخلفي تجاه المنظمة، المجتمع، والبيئة، والحلول الواجبة الإتباع فيما يعترضهم من مشكلات حيال قيامهم بأعمالهم.
- 3- تفعيل دور جمعيات حماية البيئة وجمعيات حماية المستهلكين ودعمها مادياً ومعنوياً، على أنها هيئات ذات صفة اعتبارية ولديها الصلاحية في إقرار معايير الممارسات المثالية العليا وتطبيقها على أصحاب المهنة بما يحقق إعادة تأهيل العمال في المنظمات الريادية، وتحديد القيام بأدوارهم.
- 4- تطوير مفهوم الأخلاقيات المهنية كحقل رئيسي من تخصص المسؤولية الاجتماعية، يتناول الأسس والمنهجية النظرية لطبيعة الأخلاقيات المهنية للممارسين وكيفية تتبعها والمشكلات التي تعترض واقع العمل فيه، بجانب الحلول المختلفة التي يمكن اللجوء إليها.
- 5- قيام المنظمات والشركات الكبرى الاقتصادية منها والسياسية بإصدار مدونات أخلاقية تكون مرشداً وموجهاً لقرارات المديرين وسلوك العمال في المسؤولية الاجتماعية، في مجالات عمل هذه المنظمات بما يضمن الموازنة والكفاءة والأخلاقيات ومصالح الأطراف المختلفة، هذا إلى جانب العمل المشترك مع مؤسسات المجتمع المدني، من أجل إصدار مدونات أخلاقية لأخلاقيات المسؤولية الاجتماعية.
- 6- اهتمام المنظمات والمؤسسات الاقتصادية باختبار المديرين والممارسين على أساس متوازن من الكفاءة والخصائص الأخلاقية، بما يضمن أن يكونوا مصدرًا لتعزيز سمعة ومكانة المنظمة، وضمن ذلك يكون الاهتمام بتدريب العمال في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- 7- لا بد أن يتغير مفهوم العلاقات العامة بالمنظمة بحيث تكون مسئوليتها الأساسية أنها مصدر رئيسي لاحتياجاتهم وأن تكون جزءاً حيوياً وشرياناً للمنظمة وأنها تعبر عن القيم والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمجتمع.
- 8- ضرورة تدريس أبعاد أخلاقيات الإدارة والمسؤولية الاجتماعية في أقسام وكليات إدارة الأعمال والاقتصاد المختلفة، وتدريب الطلاب عليها بحيث تصبح مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ومواثيق الشرف ليست مجرد مبادئ مثالية وإنما أساساً للوصول إلى ممارسة جيدة تخدم المجتمع وترفع درجة المصداقية والنزاهة نحو الجميع.
- 9- وجود نقابة مهنية للمسؤولية الاجتماعية تدافع عن مبادئها وتضع لها دساتير وقوانين ترشد المهنيين وتوجههم وتحدد لهم مالهم وما عليهم وأن تكون هناك لجنة للقيم والأخلاق بالاتحاد المهني لإدارة الأعمال والتجارة.
- 10- إنشاء مراكز حكومية و/أو تابعة للقطاع الخاص تُعنى بالمسؤولية الاجتماعية بالوطن، لرصد الممارسات السليمة وتشجيعها، والتنويه للممارسات الضعيفة والسلبية والعمل على كفها وتوجيهها.
- 11- العمل على تطبيق البرنامج التدريبي الموصى به في الدراسة، بعد تكييفه في شكله النهائي بما يتلاءم وخصائص المنظمة محل التطبيق، واحتياجات القادة الإداريين المستفيدين منه.



❖ الاقتراحات:

من مقترحات البحوث والدراسات من منظور ما تقدّم في دراستنا هي:

- 1- مستوى إدراك القيادات الادارية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وسبل تطويرها.
- 2- أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بتمكين العاملين لتوطين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- 3- العلاقة بين نمط القيادة الادارية ودرجة الافصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- 4- الإطار الأخلاقي لاستراتيجيات التسويق ضمن منظور المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- 5- واقع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في ظل الإدارة الالكترونية.
- 6- فعالية برنامج تدريبي لتنمية مهارات العاملين للتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- 7- تصميم مقاييس خاصة بالمسؤولية الاجتماعية: البيئية، الثقافية، الخيرية (مستوى الممارسة، أساليبها..) لقادة منظمات الأعمال الجزائريين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

باللغة العربية:

I. الكتب:

1. أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، الطبعة الأولى، 1996.
2. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2007.
3. آرثر بيل، إدارة الأفراد، ترجمة: خالد العاري وآخرون، دار العامري للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
4. أمل فتحي عقل، تطوير معايير التمييز في التعليم الجامعي العالي: الأردن نموذجا، دار المنهل، الأردن، ب.ط، 2009.
5. أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
6. أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث العربية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ب.س.
7. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014.
8. توفيق عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال، دار الفكر العربي وآخرون، مصر، ب.ط، 2014.
9. تيد أردواي، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة: محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ب.ط، 1965.
10. جاري ديلر، أساسيات الإدارة- المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، مراجعة: درويش مرعي، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ب.ط، 1992.
11. جاري كروهنرت، 100 نشاط تدريبي، ترجمة: منيرة بنت عبد العزيز السديري، فاتن بنت عبد الله آل حسين، مكتبة الملك عبد العزيز العامة، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2008.
12. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، ب.ط، 1997.
13. جمال ماضي، القيادة المؤثرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.

14. جون د.سولفيان، الدليل السابع: البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد: قيم ومبادئ، وآداب المهنة، وحوكمة الشركات، تقديم: جورج كيل، منتدى حوكمة الشركات الدولي، واشنطن، ب.ط، 2009.
15. خبراء المجموعة العربية، التدريب المؤثر في العمل، خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
16. خبراء المجموعة العربية، تنمية مهارات مسؤولي التدريب والتطوير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
17. خير سليمان شواهين، شهرزاد صالح بدندي، التفكير وما وراء التفكير: استخدام الخرائط الذهنية والمنظمات البيانية لمنهجة التفكير، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
18. راوية حسن، السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب.ط، 2001.
19. راوية حسن، القيادة: الماضي، الحاضر، المستقبل، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2014.
20. روب جوفي، جاريت جونز، كيف تكون قائداً أصيلاً؟- القيادة العظيمة تقتضي أن تكون نفسك بمهارة، ترجمة: أسامة إسبر، دار العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
21. زايد بن عجير الحارثي، واقع المسؤولية الشخصية الاجتماعية لدى الشباب السعودي وسبل تنميتها، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2001.
22. زياد عبد الهادي أبو الفحم، المسؤولية الاجتماعية للشركات وقادة الأعمال ذوي النزعة الاجتماعية: آليات الدفع والتحفيز في الوطن العربي، ب.د، فلسطين، ب.ط، 2010.
23. زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
24. درية السيد حافظ، السياسات الاجتماعية: اتجاهات مستقبلية في ظل العولمة، دار المعرفة الجامعية، مصر، ب.ط، 2014.
25. سائد جاسر، سمير سيف، التشبيك-الضغط-المناصرة: دليل عملي، مطبوعات منتدى المنظمات الأهلية الفلسطينية لمناهضة العنف ضد المرأة، فلسطين، ب.ط، 2008.
26. ستيفن آر.كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، ترجمة: مكتبة جرير، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2005.
27. ستيفن كوفي، العادات السبع للناس الأكثر فعالية، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة السابعة عشر، 2008.
28. ستيفن كوفي، العادة الثامنة: من الفاعلية إلى العظمة، ترجمة: ياسر العتيبي، دار الفكر، دمشق، الطبعة الثالثة، 2007.
29. سعاد جبر سعيد، سيكولوجية التفكير والوعي بالذات، دار عالم الكتاب الحديث، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

30. سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الثالثة، 2000.
31. سعد خليل، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
32. سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
33. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز - حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
34. صالح الحموري، رولا المعاينة، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات: من الألف إلى الياء - الموجة الرابعة للإدارة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
35. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
36. صفاء طارق حبيب كرمة، نرجان عادل محمود ده مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، العراق، الطبعة الأولى، 2013.
37. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، ب.ط، 2002.
38. طارق السويدان، فيصل باشراحيل، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، الطبعة الثالثة، 2004.
39. طارق عبد الحميد البري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التربوية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
40. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.
41. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
42. عبد الرزاق الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، دار الاغصان العلمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
43. عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2008.
44. عبد العزيز محمد الملايكة، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة، دار العلم، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007.
45. عدنان أحمد مسلم، آمال صالح عبد الرحيم، دليل الباحث في البحث الاجتماعي، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2011.
46. علوي عبد الله طاهر، الأنموذج القيادي التربوي الإسلامي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

47. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
48. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
49. علي غانم الطويل، كيف تكون قائداً مبدعاً، دار ابن حزم، بيروت، الطبعة الأولى، 2000.
50. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية: الأساسيات والتقنيات والأساليب، دار المنهل، مصر، ب.ط، 2008.
51. عمر محمود غباين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
52. فاطمة عوض، ميرفت علي، أسس ومبادئ البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
53. فتحي الويشي، الأساليب القيادية للموارد البشرية: الأخلاق الإدارية-استراتيجيات التغيير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
54. فيليب كوتلر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة: علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
55. مأمون طريه، تقنيات البحث الخاصة في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2014.
56. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندري، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
57. مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
58. متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، الدار المصرية اللبنانية، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
59. مجموعة عمل شبكة (سيب) للأداء الاجتماعي، خريطة الأداء الاجتماعي، شبكة سيب، و.م.أ، ب.ط، 2008.
60. محمد حسن محمد حمادات، القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
61. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
62. محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، دار المكتب الجامعي الحديث، مصر، الطبعة الأولى، 2014.

63. محمود شيت خطاب، الرسول القائد، دار الفكر، لبنان، الطبعة السادسة، 2002.
64. محمود عبد الحميد مرسي، محمد عبد الله البرعي، الإدارة في الإسلام، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2001.
65. محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
66. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات-المواصفة القياسية **ISO26000**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
67. مدحت أبو النصر، قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، مصر، ب.ط، 2004.
68. مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
69. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
70. مصطفى دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار المنهل، مصر، ب.ط، 2008.
71. مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2010.
72. منال أحمد البارودي، القائد المتميز وأسرار الابداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
73. منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ب.ط، 2014.
74. موفق حديد محمد، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف، دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
75. كوثر حسين كوجك، أخطاء شائعة في البحوث التربوية، عالم الكتب للنشر، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
76. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
77. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
78. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
79. نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.

II. المعاجم والموسوعات:

- إبراهيم أنيس، وآخرون، المعجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، مصر، الطبعة الثانية، 1973.

III. الأطروحات والمذكرات الجامعية:

1. إيهاب عبد ربه سهمود، واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى-غزة، فلسطين، 2013.
2. دارين بوزيدي، الشراكة كخيار استراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لرفع ميزتها التنافسية: دراسة حالة مؤسسة كوسيدار الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
3. سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن: دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراه، قسم: إدارة الأعمال، كلية: إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2013.
4. صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة صيدال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2006.
5. عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007.
6. عمر بوسلامي، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة الدار البيضاء-الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.
7. غادة السيد السيد الوشاحي، دور الجامعة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى طلابها -دراسة ميدانية بجامعة أسيوط-، أطروحة دكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، 2004.
8. فهد بن غماس، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2007.
9. ماجد بن عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2008.

10. مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر -دراسة حالة المؤسسات العاملة بولاية سعيدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، الجزائر، 2014.
11. مطر بن محسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، منشورة، 2008.
12. نوفان حامد محمد العليمات، القياس المحاسبي لتكاليف أنشطة المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها في القوائم المالية الختامية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010.

IV. الملتقيات والدراسات:

1. أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشرركات مساهمة مصرية (مجالاتها-تأثيرها على الأداء)، دراسة مقدّمة لمركز المديرين المصري، مصر، 2010.
2. أحمد عبد الوهاب، نورة حسن الشيخ، المسؤولية الاجتماعية للشركات في مصر، المركز المصري لدراسات السياسات العامة، مصر، ب.س.
3. الصالح محمد سليمان، الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 2005.
4. إيثار عبد الهادي الفيحان، كلثوم ألبز، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
5. بسمة عبد اللطيف عبد الوهاب، كيفية مواجهة المشكلات المترتبة على الأزمة الاقتصادية لدى الشباب العربي باستخدام النموذج التنظيمي البيئي، منشورات جامعة الفيوم، مصر، ب.ط، 2009.
6. ثامر البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.
7. حاتم علي العائدي، دورة تدريبية في: نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، ماي 2009.

8. حارس كريم العاني، دور المعلومات المحاسبية في قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية في مملكة البحرين، المؤتمر العلمي الرابع للريادة والابداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس 2005.
9. حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، العدد التسعون، فيفري 2010.
10. حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول العربية، دراسة منشورة، مصر، 2011.
11. خالد بن سعود الحليبي، وسائل التكامل بين الجهات الخيرية، ملتقى الجمعيات الخيرية ولجان التنمية بمنطقة مكة المكرمة، مركز التنمية الاجتماعية بمكة المكرمة، المملكة العربية السعودية، يومي 14-15 مارس 2015.
12. رابع عرابة، وهيبة بن داودية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية - عرض تجارب بعض الشركات العالمية-، الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15/02/2012.
13. زايري بلقاسم، وهيبة مقدم، الحاجة إلى تصميم لوحة قيادة من أجل دمج المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال وقياس الأداء تجاهها، المؤتمر العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر، 20-21 نوفمبر 2012.
14. سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخامس والثلاثون، 2013.
15. سناء عبد الرحيم سعيد، عبد الرضا ناصر الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية)، مجلة الادارة والاقتصاد، العراق، العدد الثالث والثمانون، 2010.
16. شعيب بونوة، زهرة بن يخلف، التغيير المؤسسي الاستراتيجي لاحتواء المسؤولية الاجتماعية وتكريس التنمية (حالة الجزائر)، الملتقى الدولي حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15/02/2012.
17. صادق جعفر، لمحات من واقع المسؤولية الاجتماعية للشركات في مملكة البحرين، إصدارات الدائرة التطوعية، البحرين، أكتوبر 2007.
18. صالح السحباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي حول: القطاع الخاص في التنمية: تقييم وإستشراف، لبنان، 23-25 مارس 2009.

19. طارق إمطيره وآخرون، الشركات السعودية والمسؤولية الاجتماعية: التحديات وسبل التقدم، المعهد الدولي لاقتصاد البيئة والصناعة، جامعة لاند، السويد، فيفري 2007.
20. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، تباين الاهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان-الأردن، 2006.
21. عبد الله خبابة، صهيب خبابة، المسؤولية المجتمعية الصغيرة والمتوسطة (حالة الجزائر)، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15/02/2012.
22. عبد القادر بريش، زهير غراية، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
23. عبد الهادي محمد قريظم، وآخرون، مدى استجابة رجال الإدارة لمسؤوليتهم الاجتماعية: دراسة تطبيقية على الصناعات السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، العدد الثالث، المملكة العربية السعودية، 1990.
24. عبدلي مباركة، دور وكالات التقييم الاجتماعي في قياس الأداء الاجتماعي لأصحاب المصالح: حالة المؤسسات الجزائرية، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
25. عدمان مريزق، زويطة محمد صالح، سبل تفعيل الشراكة بين قطاع الأعمال والقطاع الخيري لدعم المسؤولية الاجتماعية، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
26. قتيبة صبحي أحمد الخيرو، سحر جلال، أثر بعض مكونات أداره المعرفة في عمليات القيادة الإدارية -دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية-، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق.
27. قدور بن نافلة، نبيلة دحمان زناتي، حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، الجزائر، 19-20 نوفمبر 2013.
28. لخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.

29. محمد زرقون، جميلة العمري، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013.
30. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات: الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، الجزائر، ديسمبر 2014.
31. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية: شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" أنموذجا، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
32. محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية (جيزي، موبيليس، نجمة): التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
33. مجذوب بحوصي، مديحة بخوشي، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، ملتقى دولي حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، 14-15 فيفري 2012.
34. منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، جامعة قسنطينة، ب.س.
35. نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات - سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، العدد 08، جانفي 2006.
36. نهال المغربل، ياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم (138)، مقدمة للمركز المصري للدراسات الاقتصادية، مصر، 2008.
37. نوال العيزي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة، جامعة اليرموك، الأردن، 17-18 أبريل 2013.
38. نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمة لمركز المديرين المصري، مصر 2010.
39. وهيبه مقدم، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، الملتقى الوطني حول: الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية... أم قطيعة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 23-24/04/2012.

40. وهيبه مقدم، بلقاسم زايري، المسؤولية الاجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية في الدول العربية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السابع، سبتمبر 2013.

V. الأنترنت:

1. الايزو، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية أيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، على الموقع: www.iso.org ، تاريخ الزيارة: 2013/10/25، ص02.
2. البوابة الجزائرية للطاقات المتجددة، القانون الأساسي الجديد لشركة سونلغاز يسمح لها بتوضيح أكبر لمسؤولياتها، رابط الموقع: <https://portail.cder.dz/ar/spip.php?article593> ، تاريخ الاطلاع: 2015/12/20.
3. الصفحة الرسمية لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، <http://www.mbrfoundation.ae/newsPage.aspx?ID=758> ، تاريخ الزيارة: 2015/06/12.
4. إبراهيم بن سليمان الحيدري، هكذا تنظم بريطانيا عملها الخيري، صحيفة الاقتصادية السعودية، العدد 7078 ، https://www.aleqt.com/2013/02/26/article_734686.html ، تاريخ النشر: 2013/02/26، تاريخ الزيارة: 2015/09/14.
5. جريدة أخبار اليوم، هذا جديد مجمع سونلغاز، <http://www.akhbarelyoum.dz/ar/200241/153336-2015-08-16-23-31-07> ، تاريخ النشر: 2015/08/17، تاريخ الاطلاع: 2015 /11/25.
6. جميلة.أ، كوندور يدخل العالمية من نواقشوط، جريدة المساء، <http://www.el-massa.com/dz/index.php/component/k2/item/29282> ، تاريخ النشر: 2016/11/21، تاريخ الزيارة: 2016/11/30.
7. حسين عبد المطلب الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات: التحديات والآفاق من أجل التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية، <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=1957> ، تاريخ النشر: 29 ماي 2011، تاريخ الاطلاع: 12 نوفمبر 2014.
8. حسين عبد المطلب الأسرج، تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية في مصر، مجلة MPRA، العدد: 35599 ، رابط التحميل: <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/35599/>، تاريخ النشر: 27 ديسمبر 2011، تاريخ الزيارة: 2015/04/12.

19. وكالة الأنباء الجزائرية، المسؤولية المجتمعية في الجزائر: 4 مؤسسات ستحصل على شهادة ايزو 26000 سنة 2014 (مسؤول)، <http://www.djazairss.com/aps/335658>، تاريخ النشر: 2012/12/12، تاريخ الزيارة: 2014/10/03.
20. AFFUND، برنامج الخليج العربي للتنمية- أجفند، <http://agfund.org/?lang=ar> ، تاريخ الزيارة: 2015/06/20.

باللغة الأجنبية:

1/ References:

1. Bolden.R, Gosling.J, Marturano.A, & Dennison.P, **A review of leadership theory and competency frameworks**, Centre for leadership Studies, University of Exeter, U.K, 2003.
2. Christian van Baal, **Voluntary Corporate Social Responsibility (CSR) : Information disclosure focus by annual reports of public companies listed at the NYSE Euronext (NYX)**, Erasmus School of Economics (ESE), ERASMUS UNIVERSITY ROTTERDAM, 10 Augustus 2010.
3. Cl. Le Boyer et autres, RH : **Les apports de la sociologie du travail**, Edition organisation, Paris, 2001.
4. Daan van Knippenberg, Michael A. Hogg, **Leadership and power: identity processes in groups and organizations**, SAGE publications, London, 2003.
5. Edwin A. Locke, **The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully**, Lexington Books, U.S.A, 1999.
6. Emile Papavoine, **What is the impact of corporate social responsibility disclosure on the performance of Dutch listed companies?**, Master thesis: finance and accounting, Erasmus University Rotterdam, September 2010.
7. Gayle Avery, Andrew Bell, Martin Hilb, Anne E. Witte, **Understanding Leadership: Paradigms and Cases**, SAGE publications, London, 2004.
8. H.Koontz, C.O'Donnell, **Management principe et méthodes de gestion**, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980.
9. Hitt , Michael A. et al., **Strategic Management : Competitiveness and Globalization**, 5th ed., South-Western Thomson , U.S.A, 2003.
10. Michael D. Mumford, **Leadership 101**, Springer Publishing Company, U.S.A, 2009.
11. Mostafa Rejai, Kay Phillips, **Leaders and leadership: an appraisal of theory and research**, Includes bibliographical references and index, Britch, 1997.
12. Murray Hiebert, Bruce Klatt, **The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques**, McGraw-Hill Professional, 2001.

13. James M. Kouzes, Barry Z. Posner, **The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership**, John Wiley and Sons, 2003.
14. John Antonakis, and others, **The nature of leadership**, Sage Publications, USA, 2004.
15. Joseph Clarence Rost, **Leadership for the Twenty-First Century**, Greenwood Publishing Group, Westport, 1993.
16. R. K. Singla, **Business Management**, Copyright reserved by the Publisher, India, 2009.
17. Robert J. House, and others, **Culture- leadership- and organizations: the GLOBE study of 62 societies**, SAGE Publications, London, 2004.
18. Rolinda de Wit, **Corporate Social Responsibility: A study to the comparability of the Transparantiebenchmark with the GRI Guidelines**, Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, June 2011.
19. Samir Trigui, **Management et Leadership**, Centre de publication Universitaire, Tunis, 2004.
20. Stogdill R. M, **Personal Factors Associated with leadership: A Survey of the Literature**, Journal of Psychology, 1964.
21. Tony Bush, Marianne Coleman, **Leadership and strategic management in education**, SAGE Publications, London, 2000.
22. William M. Pride, Robert J. Hughes, Jack R. Kapoor, **Business**, South-Western Cengage Learning, U.S.A, 2008.

2 / Internet :

1. Condor, **A propos: SPA Condor électronique**, <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/a-propos> , le jour: 12/12/2015.
2. Condor, **Evénements**, <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/actualites/evenements> , le jour: 12/12/2015.
3. Condor, **POLITIQUE QHSE-DD**, <http://www.condor.dz/fr/condor-electronics/politique-qhse-rs> , le jour : 12/12/2015.
4. 12manage, **Leadership Continuum**, http://www.12manage.com/methods_tannebaum_leadership_continuum.html , day: 16/02/2012.
5. 12manage, **Situational Leadership Model of Blanchard and Hersey**, http://www.12manage.com/methods_blanchard_situational_leadership.html, day: 23/02/2012.
6. University of Technology, **Sydney-Center for Corporate Governance**, 2003, www.business-uts-au/management/research/ccg/corporate-governance.
7. SPTF, **Our Organization and Members**, <http://sptf.info/about-us/what-we-do> , 2012, day: 29/03/2015.
8. SPTF, **Universal standards for spm**, <http://sptf.info/universal-standards-for-spm/universal-standards> , 2012, day: 29/03/2015.

السلامة الحقة



قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	اسم الأستاذ	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة	د. محمد شنشونة	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة	د. رابح خوني	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة	د. نوال شنافي	03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة	د. صباح بنوناس	04
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة بسكرة	د. وسيلة بن عامر	05

استمارة قياس اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



سيدي (تي) الفاضل(ة):

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدرس الموضوع الموسوم بـ:

"توجه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

-دراسة حالة مجمع سونلغاز-بسكرة"

وهذه الدراسة تدخل في سياق إعداد أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية؛

ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية، مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وقد تم تقسيم هذه المسؤولية إلى أربعة مجالات رئيسية هي: البيئة، التفاعل مع المجتمع، العاملين، المستهلكين لمنتجات المنظمة، أما الجزء الأخير من الاستبيان فهو يعكس احتياجاتكم التدريبية التي يجب أن توفرها لكم كباحثين من أجل تدريبكم على المسؤولية الاجتماعية في منظماتكم، وقد تم تحديد خمسة خيارات لاجاباتك على هذه العبارة، يرجى تأشير إجابة واحدة أمام كل عبارة بحسب ما تراه مناسباً بدقة وموضوعية، لتحقق الدراسة الهدف من إعدادها، مع العلم بأن المعلومات والبيانات التي ستقدم من قبلكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذا أمتنّ لاهتمامكم وصدق اختياركم للاجابة التي تعكس الواقع الفعلي.

أولاً. البيانات العامة:

يرجى التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>			
2- السن:	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 31-40 سنة <input type="checkbox"/>	من 41-50 سنة <input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة <input type="checkbox"/>	
3- المؤهل العلمي:	ثانوي <input type="checkbox"/>	تكوين مهني <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>	أخرى <input type="checkbox"/>
4- سنوات الخدمة:	أقل من 4 سنوات <input type="checkbox"/>	من 4-10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 11-15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>	
5- الحالة الاجتماعية:	عازب/ عازبة <input type="checkbox"/>	متزوج (ة) <input type="checkbox"/>	أرمل (ة) <input type="checkbox"/>	مطلق (ة) <input type="checkbox"/>	



ثانياً. مجالات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة:

الاختيارات					الفقرات	البعد
أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					تقدم المنظمة منتجات وخدمات ذات جودة ومواصفات عالية	الاقتصاد إداي
					تهتم المنظمة ببرامج البحث وتطوير المنتجات والخدمات وتحسين نوعيتها	
					تسدد المنظمة الالتزامات المالية للمقاولين ولمورديها في مواعيدها المستحقة	
					يقبل العديد من الموردين والمقاولين التعامل مع المنظمة	
					تتحرى المنظمة الصدق في جميع تعاملاتها التجارية بيعاً وشراءً بأساليب واضحة وغير ملتوية	
					تنتج المنظمة وتقدم خدمات عالية الجودة وغير مغشوشة أو مزيفة أو مقلدة	
					تقدم المنظمة هامش ربح للوسطاء والمقاولين	
					تتحترم المنظمة قواعد المنافسة الشريفة	
					عدم التورط في صفقات وعقود مشبوهة وغير قانونية	
					عدم استخدام الطرق غير المشروعة كمنح الامتيازات الخاصة عند توزيع المناقصات	
					تستخدم المنظمة الآلات والتقنيات الأقل تسبباً في تلوث البيئة حتى وإن كانت مرتفعة التكاليف	القانون
					لدى المنظمة أنظمة تقنية وتكنولوجية تقلل الاسراف في الموارد الطبيعية والاقتصاد في مصادر الطاقة	
					تقوم المنظمة بحملات توعية (الاعلان والاعلام، الندوات، الدورات..) للحفاظ على البيئة في مدينتها	
					تسهم المنظمة في حملات النظافة وتشجير وتجميل المناطق المحيطة بها	
					تختار المنظمة أفضل الطرق للتخلص من مخلفات الانتاج وإن كانت مرتفعة التكاليف	



					تحرص المنظمة على إقامة المشاريع بالمناطق الأقل تطوراً بهدف تطويرها
					تتحرى المنظمة الصدق التام أثناء الدعاية والاشهار عن منتجات المنظمة وخدماتها
					تعمل المنظمة على فهم عادات وتقاليد منتسبيها عند التعامل معهم
					تحترم المنظمة المواقيت والمناسبات الدينية والاجتماعية للمستهلكين وتبلغهم بمواعيد تقديم الخدمات
					الالتزام بأخلاقيات الأعمال وموائق العمل
					عدم التهرب الضريبي والافصاح الصادق عن الحسابات
					تلتزم المنظمة بالقوانين والتشريعات الحكومية

ثالثاً. كقائد في منطمتك هل تحتاج تدريباً في المسؤولية الاجتماعية حول المعلومات والمهارات التالية:

الرقم	الفقرات	نعم	لا	لا أدري
1	التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لأنه مفهوم غير واضح ويحتاج إلى تدريب			
2	الاطلاع على القوانين واللوائح التي تعيد المنظمات عند الإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية			
3	التعرف على أصحاب المصالح للمنظمة ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية ومهارات التعامل معهم			
4	معرفة طبيعة العلاقات التي تجمع المنظمة بالهيئات: الحكومية، المجتمعية، وحتى الدولية، عند التزامها بالمسؤولية الاجتماعية			
5	الاطلاع أكثر على أهمية وفوائد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية لها، ولشركاء مصالحها (الشركاء، العاملين، المجتمع، والبيئة)			
6	تحتاج للتدريب على الخطوات العملية لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة			
7	أن تفهم الآليات العامة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في المنظمة			
8	أن تتعرف على أهم مؤشرات المسؤولية الاجتماعية لتطوير المنظمات			
9	أن تطلع على معايير المسؤولية الاجتماعية الدولية (ايزو 26000) وفوائد تطبيقها في منطمتكم			
10	الاطلاع على تجارب منظمات رائدة في تطبيق المسؤولية الاجتماعية وكيف استفادت منها			



❖ هل لديك أي احتياجات تدريبية أخرى، اضافة لما سبق لتتعرف على المسؤولية الاجتماعية وآلية تطبيقها؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

=شكرًا جزيلاً لتعاونكم معنا=



استمارة التقييم اليومية

اليوم	سؤال التقييم	الاجابة:
نعم ...	1. شيء جديد تعلمته اليوم	-
	2. أعجبنى في أنشطة اليوم	-
	3. ما لم يعجبني في أنشطة اليوم	-
	4. شيء أريد أن أعرف عنه أكثر	-
	5. سؤال يدور في ذهني	-



استمارة تقييم البرنامج التدريبي

أولاً: معلومات عامة

الاسم واللقب:
السن:

ثانياً: تقييم المدرب:

السؤال	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
1. إلمام المدرب بمواضيع البرنامج					
2. قدرة المدرب على توصيل المعلومات					
3. طريقة تنظيم العرض (من حيث الوضوح والكفاية)					
4. قدرته على شرح محتوى الدورة					
5. مدى تعاون المدرب مع المتدربين					
6. تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة					
7. قدرة المدرب على تحفيز المشاركين على التفاعل.					
8. قدرة المدرب على إدارة المداخلات والمناقشات					

ثالثاً: تقييم البرنامج التدريبي

السؤال	ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف
1. محتوى البرنامج التدريبي					
2. المادة التدريبية التي وزعت في البرنامج					
3. تنظيم وسهولة محتوى المادة العلمية					
4. تحقيق أهداف البرنامج					
5. مستوى تنظيم البرنامج التدريبي					
6. التجهيزات والوسائل المستخدمة					

7.	مدة البرنامج				
8.	مكان البرنامج				
9.	التوقيت				

رابعاً: معلومات عامة

هل تعتقد أنك الشخص المناسب لحضور البرنامج	نعم		لا
هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك	نعم		لا
هل أعطيت إشعاراً كافياً عن طبيعة ونوع البرنامج قبل حضوره	نعم		لا

ما هو تقييمك العام للبرنامج التدريبي	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف

أهم المعارف التي تم الحصول عليها:

1.
2.
3.
4.

أهم المهارات التي تم اكتسابها خلال المشاركة في البرنامج التدريبي:

1.
2.
3.

أهم المقترحات المناسبة لتطوير مجالات العمل:

1.
2.
3.

الاقتراحات والملاحظات:

-
-

توقيع المتدرب	التاريخ
---------------	---------