

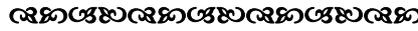
## مساهمة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في إدارة الأزمات والوقاية منها

سميرة أحلام حدو

طالبة دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
جامعة الشلف

محمد فلاق

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
جامعة الشلف



### ملخص:

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هو مدعاة للحديث عن إدارة الأزمات والعكس صحيح، حيث أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكتسب زخماً واهتماماً كبيراً في عالم منظمات الأعمال والنتائج عن تركم عدة تطورات جعلت هذا المفهوم يخرج من كونه يعتبر ممارسات طوعية عشوائية في تعاملها مع كافة الأطراف ذات المصلحة، إلى ممارسات إدارية إستراتيجية مستدامة غدت تمثل مصدراً لتحقيق التميز والريادة والوقاية من الأزمات المحتملة، تدعم بقاء المنظمة وتضمن إستمراريتها، وذلك من خلال ضرورة التزام هذه الأخيرة ومضاعفتها لجهودها نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع الأطراف ذات المصلحة، لكي تتمكن من مواجهة التحديات والأزمات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن، وخاصة تلك المتعلقة بالمنافسة التي أدخلت متطلبات اجتماعية وبيئية في طياتها.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، إدارة الأزمات، الأعمال المستدامة.

### Abstract:

Corporate Social Responsibility (CSR) is about crisis management, and crisis management is about CSR. If we are able to integrate the discipline of crisis management and CSR, the result will be two-fold. CSR will automatically become more embedded into management processes as it will directly feed into strategic decision making at all levels of a business. Secondly, it will encourage investment analysts to recognize and reward CSR.

In this paper, we investigate the role of CSR and risk management. Responsible companies have long understood their duty of care towards their stakeholders, but more recently, they have accepted that the bounds of their responsibility should be extended to embrace the environment, broader human rights. The failure to do so results in the risk of reputational damage to companies.

**Keywords:** CSR, Crisis Management, Sustainable Practices.

## تمهيد:

أضحى مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال يحظى باعتراف واسع باعتباره أداة إدارية حديثة، حيث أصبحت منظمات الأعمال على نطاق العالم تتعامل مع سلاسل الإمداد الدولية وسياسات المستثمرين الأجانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، ويجري أيضا في كثير من مناطق العالم وضع تشريعات وسياسات متصلة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، ويساعد هذا المكون البرنامجي المؤسسات العامة والخاصة على تحسين فهمها للمعايير الناشئة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتي تتطلب التقيد لا بالاعتبارات التقنية فحسب، بل أيضا بالمبادئ البيئية والاجتماعية والتي على رأسها التقيد بمعايير العمل الدولية.

وليست ضرورة التقيد بهذه المعايير تحديا فيما يتعلق بامتنال منظمات الأعمال فحسب، بل يمكن أيضا أن تشكل الممارسات المسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا درعا وقائيا من الأزمات المحتملة مستقبلا التي تتعرض لها منظمات الأعمال داخليا وخارجيا .

وفي ضوء هذا، تطرح الورقة البحثية التساؤلات التالية: ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وما هي أبعاد هذا المفهوم؟ وما هي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية ووظائف منظمات الأعمال؟ وما هي أهم الأزمات التي يمكن الوقاية منها أو إدارتها في حال وقوعها من خلال الأعمال المسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا ؟

## 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

إن كثرة التعاريف تجعل من الصَّعب تحديد تعريف معين يفني بإعطاء مضمون شامل وجامع للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كما تزداد هذه الصعوبة إذا ما اقترنت بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع. وبقدر تعلق الأمر في تعريف الباحث للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، فإن الصعوبة تكمن في التباين الزمني والمراحل التاريخية التي مر بها الفكر الإداري إضافة إلى التباين الحاصل في الأنظمة الاجتماعية السائدة في عموم أرجاء العالم. ولكن بالرغم من هذه الصعوبات أو غيرها فإن ذلك لا يمنع من استعراض عدد من التعاريف التي تنطلق من زوايا ووجهات نظر مختلفة مُمكننا في النهاية من الإحاطة بشمولية المعنى للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

يعتبر (Milton Friedman) من أوائل من عرّفوا المسؤولية الاجتماعية في سبعينيات القرن الماضي، إذ يرى أن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال سداد الأجور للعاملين مقابل العمل الذي يقومون به، وتقديم السلع والخدمات للمستهلكين مقابل ما يدفعونه من أموال، وسداد الضرائب للحكومات التي تقوم بتوفير الخدمات العامة للموظفين، واحترام سيادة القانون عن طريق احترام العقود المبرمة، كما أنه يُقر أن تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية من شأنه أن يقلل أرباحها ويزيد تكاليف العمل، كما من شأنه أيضا إعطاء قوة اجتماعية للأعمال بشكل أكثر من اللازم. كما ساند كل من (Steiner & Minal) التعريف السابق بل وأقرا أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي إحدى أنشطة المنظمة والتي من خلالها تتحمل عبء الإسهام لخدمة العاملين بها داخليا، والمساهمة في معالجة المشكلات التي تواجه المجتمع خارجيا: (Steiner & Miner, 1977) (19)، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو اعتبار المسؤولية الاجتماعية إحدى أنشطة المنظمة، وهذا ليس صحيحا، حيث المنظمة لم تنشأ لممارسة المسؤولية الاجتماعية كمنشآت ضمن أنشطتها، وإنما هي التزام وموضع مسؤولية أو مساهمة مدروسة ومحسوبة يفترض أن تراعي عند قيام المنظمة بأنشطتها، وعند ممارسة العملية الإدارية بها. أي أن المسؤولية الاجتماعية هي إطار تتحرك فيه المنظمة وتأخذ في الاعتبار في كافة أنشطتها وقراراتها.

كما أوضح (carroll) في أبحاثه الرائدة أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشغل على أربعة جوانب رئيسة وهي المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية (carroll, 1991: 402)، لكن ما يؤخذ على هذا التعريف هو فصله بين الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، وكأن المجال الاقتصادي والقانوني غير الجانب الأخلاقي والخيري. وهذا ما أكده (Robbins, 1999: 149)، في التمييز بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية، فأشار للأولى أنها اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف في صورة التزامات طويلة المدى وتساهم في تعزيز الصورة الجيدة عن المنظمة في المجتمع الذي تعمل فيه. في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغييرات وأحداث اجتماعية على المدينين القصير والمتوسط.

استنادا على ما عرّجنا عليه من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، وعلى ضوء ملاحظة الباحث على تلك التعاريف، وتطبيقا لمنهج التفكير الاستراتيجي نرى أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي " المساهمة العقلانية القائمة على المبادرة المخططة من منظمات الأعمال في متطلبات مسؤولية الشراكة الإستراتيجية للتنمية الاقتصادية الاجتماعية المتكاملة، المبنية على قوة العلاقة بين منظمات الأعمال والمجتمع، بما يحقق الترابط المتوازن بين توقعات المجتمع من جانب وخطط وبرامج منظمات الأعمال للبقاء والاستقرار والنمو من جانب آخر".

## 2- أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

تتمثل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مجموعة الأنشطة أو الالتزامات الطوعية أو غير الطوعية التي تضطلع بها المنظمة وتفي ببعض الاحتياجات، والتي قد تعود على المنظمة بفائدة اقتصادية مباشرة سواء أكان هذا الاضطلاع بهذه الأنشطة اختيارا أم تنفيذا لأحكام القوانين والأنظمة، وقد حدّد (Carroll, 1991: 405) أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وهي:

- **البعد الاقتصادي:** ويقتضي استخدام الموارد بشكل رشيد تُنتج منظمات الأعمال سلعا وخدمات بجودة عالية، كما يقتضي هذا البعد المنافسة العادلة عن طريق احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، إضافة إلى منع الاحتكار والأضرار بالمستهلكين، كما يعتمد هذا البعد على الاستفادة من التقدم التكنولوجي واستخدامه في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة.
- **البعد القانوني:** يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك من المواد الضارة، وحماية الأطفال صحيا وثقافيا، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز على أساس الجنس أو الدين ( الغالبي والعامري، 2006: 5).

- **البعد الأخلاقي:** يستند على هذا البعد على استوعاب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمع الذي تعمل فيه، وفي حقيقة الأمر فإن هذه الجوانب لم تُأطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها، فعلى المنظمة أن تلتزم بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه (الريعي، 2010: 12).

● **البعد الخيري:** يرتبط هذا البعد بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل. كما يمثل هذا البعد المزايا والمنافع التي يرغب المجتمع أن يحصل عليها من المنظمة بشكل مباشر، مثل الدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي بكافة أشكالها (الخفاجي والغالي، 2009: 57).

لقد وُظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب، ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (01): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ (Carroll)



المصدر: (Carroll, 1991: 405)

### 3- المسؤولية الاجتماعية واستدامة وظائف منظمات الأعمال.

إن التزام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية، يقتضي أن تمارس كافة وظائفها وأنشطتها في ظل أطر من الأخلاقيات والقيم لهذه الوظائف المتمثلة في وظيفة الإنتاج والعمليات، التسويق، التمويل، إدارة و تنمية الموارد البشرية، خدمة العملاء والعلاقات العامة.

**3-1 المسؤولية الاجتماعية لوظيفة الإنتاج والعمليات:** من المتعارف عليه أن عملية الإنتاج ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي استجابة متخصصة لتوفير منتج يحقق منافع محددة واضحة لإشباع رغبات واحتياجات وطموحات معينة للفرد والبيئة والمجتمع. ويعني هذا أن إدارة الإنتاج لا تعمل في بيئة مغلقة عن بقية الأنشطة وعن البيئة وعن المجتمع، وعند ممارسة عملية الإنتاج أو التصنيع أو تقديم الخدمة يجب مراعاة حقوق ومصالح وأهداف الأطراف والجهات الأخرى داخل المنظمة وخارجها، يتطلب ذلك ضرورة أن يلتزم نشاط الإنتاج بأخلاقيات وقيم العمل في كل القرارات التي تتخذ في مراحل وخطوات تصميم المنتج وتخطيط العملية الإنتاجية حتى مرحلة استخدام المنتج والانتفاع به

- **اختيار الموقع:** كافة منظمات الأعمال تواجه مشكل اختيار الموقع المناسب، فبالنسبة للمنظمات القائمة فعلا قد تحتاج إلى إجراء توسعات نتيجة زيادة الطلب على منتجاتها، والتي لا يمكن تلبيتها من خلال التوسع في الموقع الحالي، كذلك تزداد أهمية هذا القرار أيضاً من خلال انخفاض الطلب على منتجات الشركة والاستمرار في ذلك مما يتطلب البحث عن موقع آخر مناسب، كذلك تظهر الحاجة إلى ذلك عند محدودية الطاقات الإنتاجية، أو نفادها أو حدوث تغييرات في الأسواق أو تكاليف أداء العمال، و ظهور مواقع بديلة أخرى أقل تكلفة وأكثر ملائمة لنشاط المنظمة، وقرار اختيار موقع المصنع من القرارات التي

لا يمكن التراجع فيها، إذ أن ذلك يترتب عليه أعباء ثقيلة، مما يستوجب معه اختيار الموقع المناسب وفقا للأسس العلمية لما في ذلك من أثر إيجابي على إجمالي الكلف لاسيما كلف النقل (ماضي، 2001: 97).

- **تصميم المنتج:** يفترض عند اتخاذ القرارات المرتبطة بجوانب تصميم المنتج أن تلتزم المنظمة بالضوابط الأخلاقية التالية:

- القوانين والتشريعات الصادرة بشأن المواصفات الفنية للمنتج.

- الأسس والضوابط الفنية في تحديد واستخدام المواد والخامات والمستلزمات لإنتاج المنتج.

- اشتراطات تحقيق السلامة والأمن والسلامة في تناول المنتج و استخدامه.

- متطلبات الترشيد الاقتصادي لتكلفة تصميم وإنتاج المنتج (مصطفى، 2010: 280).

- **تخطيط ورقابة الإنتاج:** يمكن لإدارة الإنتاج والعمليات أن تركز مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكها الأخلاقي اتجاه مختلف الفئات ذات المصلحة من خلال الفلسفة التخطيطية وآليات الرقابة التي تعتمدها في النظام الإنتاجي للمنظمة. إن هذا الأمر يأتي منسجما مع طبيعة البيئة التي تعمل فيها المنظمة من جانب ومدى القدرات البشرية للقيام بهذه العملية ومن جانب آخر فإن خطط الإنتاج والرقابة عليها يفترض أن تعزز من قدرات المنظمة ورغبتها في التطور والتحسين المستمر. لذلك يفترض أن تراعي إشكالية استخدام المواد الأولية ونوعيتها والمواد المعادة للتصنيع وطبيعة الإجهاد الذي يتعرض له العاملون في موقع العمل وكذلك أن تأخذ هذه الخطط بنظر الاعتبار ساعات العمل الإنتاجية وفترات الراحة للعاملين في النظام الإنتاجي. ومن المفترض أن تتجلى جميع الأمور لاحقا في العمل الرقابي والتخطيطي الذي يحدد أولويات المستهلك وتفضيلاته وفق آليات المنافسة السائدة (العامري والتميمي، 2002: 24).

- **تخطيط ورقابة المخزون والشراء:** يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تتألف منها الأصول المتداولة، لذلك فإن موضوع قياس تكلفة المخزون واختيار الطريقة الواجب تطبيقها لمعالجة المخزون تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما لذلك من أثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات، وبالتالي على قياس الدخل و المركز المالي (Ersehler & Grabot, 2001: 82).

- **أخلاقيات الجودة:** تمثل جودة المنتجات إحدى المجالات الرئيسية للأسس الأخلاقية التي يجب التركيز عليها عند اتخاذ القرارات الإنتاجية، ويختلف مفهوم الجودة من وجهة نظر كل من المنتج والمستهلك، إذ تعرف الجودة من وجهة نظر المنتج بأنها المطابقة بين مخرجات العملية الإنتاجية والمواصفات المحددة مسبقا، بينما يقصد بالجودة من وجهة نظر المستهلك بأنها مدى تحقيق المنتج للغرض المقصود منه و بالسعر الذي يرغب المستهلك دفعه (Roberta & Bernard, 2000: 15).

### 2-3 المسؤولية الاجتماعية في إطار التسويق:

يعتبر التسويق المجال الحيوي الذي تمارس المنظمة من خلاله الدور الاجتماعي والسلوك الأخلاقي تجاه المجتمع. وهناك مجموعة من القضايا التسويقية المهمة التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار في المسؤولية الاجتماعية مثل ممارسات البيع، وحقوق المستهلكين، وحماية البيئة، وأمان المنتجات، والكشف عن المعلومات الصحيحة (Maignan, 2004: 19).

الملاحظ أن هناك اتفاقا عاما بكون المسؤولية الاجتماعية للتسويق تمثل صيغة عملية ومهمة لمنظمات الأعمال لما لها من دور في تعزيز صورتها الذهنية لدى المجتمع من خلال تحقيق رضا المستهلك ورفاهية المجتمع.

- **المسؤولية الاجتماعية وقيم دراسة سلوك المستهلك:** رغم أن الاهتمام بسلوك المستهلكين ليس جديدا، إلا أنه يمكن القول أن الاهتمام المنهجي بدراسة سلوك المستهلك يعد جديدا نسبيا. حيث الاهتمام بتفهم حاجات ورغبات المستهلك

لتحديد المزيج الإنتاجي والتسويقي الملائم، وذلك من خلال بحوث المستهلك لدراسة وتحليل الخصائص والاعتبارات التي تحدد سلوكه الشرائي ونمطه الاستهلاكي.

- **حقوق المستهلك:** يُمكن اعتبار حقوق المستهلك الذي قدّمه الرئيس الأمريكي ( جون كندي ) في 15/03/1962 إلى الكونغرس الأمريكي هو الشكل المعتمد في تحديد حقوق المستهلك على نطاق دولي في عصرنا الراهن، حيث أشار كندي في كلمته تلك إلى ضرورة الاهتمام بحقوق المستهلك بقوله: " أن تعريف كلمة المستهلكين يشملنا جميعا، أنهم أكبر فئة اقتصادية تؤثر وتتأثر بجميع القرارات الاقتصادية العامة والخاصة وعلى ذلك وبالرغم من كونهم يمثلون أكبر شريحة اقتصادية إلا أن أصواتهم لا تزال غير مسموعة". (2: 1999, shallat) وأعلن كندي في ذلك الوقت عن أربعة حقوق للمستهلك هي:

- حق الأمان.
- حق سماع رأي المستهلك.
- حق الحصول على المعلومات.
- حق الاختيار.

- **التسعير:** يتم تطبيق المسؤولية الاجتماعية من خلال السياسات السعرية التي تتبعها المنظمة، بحيث لا بد أن تكون السياسة عادلة وتوازن بين التكلفة التي تتحملها المنظمة والربح المحقق وهناك مجموعة من الإرشادات التي تساعد على تبني سياسة سعرية تتضمن تطبيق للمسؤولية:

- احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة العادلة واحترام آليات السوق ( صدام، 2004: 36).
- عدم العمل على تحميل المستهلك تكاليف الأخطاء الداخلية، فهناك العديد من المنظمات تقوم بجمع التكاليف بغض النظر هل هي تكاليف عادية أو تكاليف أخطاء ثم تضيف هامش الربح المطلوب دون مراعاة سبب وجود بعض التكاليف ( العامري وتميمي، 2002: 27).
- عند التسعير لا بد من مراعاة الشرائح الاجتماعية.
- الالتزام بعملية توضيح السعر الفعلي، والإشارة إذا ما كان هناك ضريبة مبيعات يخضع لها المنتج حتى يكون المستهلك على بينة من السعر الفعلي.

- العمل على تخصيص جزء من السعر ولو بشكل بسيط لدعم القضايا الاجتماعية ( الرازم، 2009: 47).

- **التوزيع المادي:** المفهوم المادي أو الفني لعملية التوزيع هي أن يتم نقل المنتجات وتواجدها حيث يوجد المستهلك أو العميل، إلا أن عملية التوزيع المادي للمنتج يفترض أن تتم وفق إطار أخلاقي وقيمي يشمل على ما يلي:

- أن يتم نقل المنتجات أو مستلزمات تقديم الخدمة بوسائل يتوفر بها وسائل الأمان والحماية، وتمنع مصادر الخطر والتهديد على المواطن أو المنطقة أو المجتمع أو الموارد والإمكانات.
- أن لا يتم تخزين أو نقل أو تحرك المنتجات الخطرة القابلة للأشغال مثلا داخل التجمعات السكانية أو التجارية أو الإدارية.
- أن تكون قنوات التوزيع ميسرة، قصيرة، بسيطة، وألا تتضمن وسطاء يتسمون بسلوكيات لا أخلاقية من احتكار للسلعة أو التحكم في العرض أو رفع الأسعار، أو استخدام أساليب غير ملائمة (مصطفى، 2010: 200).

- عند استخدام المنظمات للمواقع الالكترونية والتي يتم من خلالها عقد الصفقات عبر الانترنت بما يسمى التجارة الالكترونية، لابد لها من توفير الآليات التي تضمن عدم خداع المستهلك. (العامري، 2007: 231).

- الترويج والإعلان: لقد أصبح الإعلان جزءا مهما في النشاط التسويقي في مختلف منظمات الأعمال، نظرا للفوائد التي تنتج عنه للمنظمة والمجتمع ومن أهمها:

- يوفر الإعلان وسيلة فعالة وقليلة التكاليف لإيصال المعلومة إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

- يعتبر وسيلة من وسائل المنافسة ويؤدي إلى توليد أفكار جديدة لتطوير المنتجات.

- يوفر تمويل ممتاز للصحف والمجلات وقنوات التلفزيون ومحطات الإذاعة.

- يستقطب الكثير من المتخصصين في حقول المعرفة، ويُعد وسيلة لتوفير بيئة جمالية للمجتمع ( Pride et al, 2002 : 458).

إن الإعلان المسؤول اجتماعيا وأخلاقيا هو الإعلان الذي تتوفر فيه المطالب التالية وهي الصدق، تجنب الغش، الخداع، تجنب الطعن في سلع وخدمات، والاعتدال في الإنفاق على الحملة الإعلانية (المناصير، 2007: 29).

- خدمات ما بعد البيع: شراء المنتج أو الحصول عليه لا يمثل هدفا في حد ذاته، ف شراء أو امتلاك السيارة ليس هدفا بذاته وإنما الهدف هو الحصول على خدمة الانتقال بيسر وأمان وبأسلوب اقتصادي وبوضع اجتماعي، وكلها أمور تتعلق بما بعد الشراء ويمكن القول أن وضوح مسؤولية المنظمة عن خدمة العميل بعد البيع، يعد شرطا مهنيا لجودة كل المراحل السابقة للبيع. (Hunt, 1987 : 16).

### 3-3 المسؤولية الاجتماعية ووظيفة إدارة الموارد البشرية:

لعل من أبرز الأحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، وخاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المنظمات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها لالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة الموظفين باعتبارهم الحجر الأساسي في المنظمة، وعليه تتبنى المنظمة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء الموظف بالعمل في المنظمة أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المنظمة (باري، 2003: 197).

- الممارسات الاجتماعية في مرحلة التعيين: تعتبر إجراءات التعيين والاختيار من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فبعد الانتهاء من عملية تحديد الوظائف التي يجب شغلها وتحديد الأفراد المطلوبين للقيام لذلك، فإن الخطوة التالية الواجب القيام بها هي ضمان أن المنظمة تتوفر على الأنظمة التي من خلالها تستطيع تحقيق التزاماتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المرشحين.

- الإعلان عن الأماكن الشاغرة: يشمل الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة العديد من الطرق لاجتذاب العاملين، كالإعلان الداخلي أو الصحف.... الخ، وأيا ما كانت الوسيلة المستعملة فإن هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها وكون هذه العملية تشتمل على مجموعة إجراءات فإنه على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي خلال القيام بهذه العملية وذلك من خلال:

- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة.

- ألا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز.

- تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالات غير أخلاقية.
- عدم وضع المعايير ليست لها صلة بالعمل ولكنها تؤدي إلى الإقصاء (باري، 2003: 198).
- تعبئة واستقطاب الموارد البشرية: تمثل عملية التعبئة والاستقطاب ركنا أساسيا في عملية التوظيف، وكلما كانت سليمة انعكست بالإيجاب على المنظمة. وباعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الآليات والإجراءات فإن المنظمة تحقق مسؤوليتها الاجتماعية من خلال:
- تطبيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المرشحين لشغل الوظائف.
- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب، وأن تتسم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة، وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات مثل هذه الإجراءات والأساليب.
- احترام المنظمات المنافسة وعدم إتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين.
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة واعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.
- الالتزام بتعيين الأفضل والأكثر كفاءة، بتسييدا لمقولة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية وأخلاقية (الهيشي، 2003: 125).
- الاختيار والتوظيف: تساهم عمليتي الاختيار والتوظيف بدرجة كبيرة في بناء الصورة الذهنية عن أخلاقيات وقيم العمل في المنظمة، سواء لدى من تم اختيارهم وتوظيفهم أو لدى من لم يتم اختيارهم، وفي ما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية في عمليتي الاختيار والتوظيف:
- أهمية تأكيد أن الاختيارات تمت على أساس نتائج أعمال المقابلات والاختبارات ووضوح الموضوعية والشفافية فيها.
- تحقيق التوازن بين مزايا الشفافية والعلانية في إعلان تفصيلات نتائج المقابلات، وبين مزايا المحافظة على السرية، ومراعاة الاعتبارات الخاصة بالمتقدمين لشغل .
- الابتعاد عن التمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة وشفافة وعدالة.
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال.
- موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين.
- العناية بالاختبارات الشخصية وإضفاء صفة الصدق عليها.
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.
- الابتعاد عن التوظيف على أساس المحسوبية.

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة، تقوم المنظمة بإصدار عقد عمل للموظف حيث يوضح الشروط والظروف الرئيسية للعمل، وهو ما يمكن أن يقبله الفرد أو يتفاوض بشأنه، ويجب أن يحوي العقد شروطاً ترضي كلا الطرفين ( المنظمة والموظف ) وان يتسم بالشفافية ويكون في حدود الأخلاق المهنية ويراعي مقتضيات الآداب واللياقة. ( باري، 2003: 200 )

- ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل بالمنظمة: طالما أن تنمية الموارد البشرية وتطويرها تؤثر بشكل كبير على المنظمات وأدائها خاصة في عصرنا الحالي، فإن إدارة المنظمة تقوم بدراسة وتحليل المكونات والأساليب الواجب اعتمادها من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بما يسهم في رفع الأداء وتحقيق الإشباع لحياتهم ورغباتهم فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين، ساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

### 3-4 تفعيل دور وظيفة المحاسبة من خلال الأنشطة الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال:

إن محور العمل في وظيفة المحاسبة هو الفرد الذي يشارك في وضع المعايير، وفي ضوئها يقيم الأداء في المنظمات وإعداد تقارير ترفع إلى الإدارات العليا، لذا فإن أخلاقيات العمل المحاسبي تتحكم بصورة كبيرة في مخرجات هذا النظام من المعلومات المحاسبية.

- تفعيل جودة التقارير المحاسبية: المعلومات المحاسبية هي محور ما يتضمنه تقارير الأداء، لذا ويهدف تفعيل دور تقارير الأداء في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ورفع جودة المعلومات المحاسبية التي تتضمنها وبالتالي تحقيق أعلى كفاية لمستخدمي التقارير والمستخدمين من تلك المعلومات ودعم جودة القرار المتخذ بناء على هذه التقارير. يجب التركيز على مُنتج هذه العمليات و التي تتحكم بتصرفاته و نتائج أنشطة المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية المذكورة سابقا، فللمسؤولية الأخلاقية الأثر الكبير في رفع و تدعيم أو خفض إضعاف جودة التقارير المحاسبية، ويهدف تفعيل جودة تقارير الأداء يقع على عاتق الإدارة في المنظمة اتخاذ الخطوات التالية:

- توضيح مفهوم المسؤولية الاخلاقية في وظيفة المحاسبة.

- ترغيب المحاسبين لامتنال بهذه الأخلاقيات ودعمهم بالحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

- تنمية الإحساس بالمسؤولية للمحاسب المعدل للتقارير، من خلال تدعيم الشعور الإنساني داخل الوحدة ( دائرة المحاسبة ) والقائمة على العدالة والنزاهة في تقييم الأداء.

- وضع صيغة قانونية مهنية أخلاقية تتضمن احتواء أخلاقيات الأعمال الذاتية ( نور وآخرون، 2005: 25 ).

### 4- المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال كخارطة طريق للوقاية من الأزمات

إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها. فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في عالم الأعمال والمجتمع . نلخص فيما يلي بعض الدراسات والبحوث التي تؤكد أن ممارسة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية تقيها من الأزمات المحلية والعالمية :

● ازدياد الجاذبية بالنسبة للمستثمرين و تحسين الأداء المالي: يذهب البعض إلى أن الالتزام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال يزيد من قيمة أسهمها، بحيث أظهرت دراسات ( Sandra waddock, 2000 ) وجود ارتباط إيجابي

بين سعر أسهم المنظمة وبين المسؤولية الاجتماعية، وقد أوضحت الدراسة أن منظمات الأعمال التي كان لها اهتمام بالمسؤولية الاجتماعية حققت فارقاً في أسعار أسهمها بنسبة (5%) عن المنظمات التي لم يكن لديها اهتمام بهذا الجانب،

كما برهنت دراسة - كثيراً ما يتم الاستشهاد بها - قامت بإجرائها جامعة جنوب غرب لوزيانا بعنوان "تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم" على أن الدعاية المحيطة بسلوك المنظمات غير الأخلاقي تحفز أسعار الأسهم مدة لا تقل عن ستة أشهر. (Kotler & Nancy, 2011 : 30)

● **تجنب الإجراءات الحكومية:** إن منظمات الأعمال تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية لكي تتجنب الإجراءات الحكومية، والتي هي مكلفة لمنظمات الأعمال من جهة وتحد من مرونة المنظمات في اتخاذ القرارات من جهة أخرى. بمعنى آخر فإن القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً. (Certo, 1990 :209)

● **زيادة الإنتاجية والجودة:** إن الجهود التي تبذلها منظمات الأعمال في سبيل الاضطلاع بالمسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها، تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء، و تعزز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار. (تقرير الأمم المتحدة، 2004 :78).

● **ازدياد في المبيعات وحصتها من السوق:** حيث أكدت دراسة (Bloom et al, 2003) بأن ما نسبته 78% من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها، وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول إلى علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما تضيف الدراسة أن 75% من المستهلكين قرروا أنهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهتمة بالبيئة، و قال 80% أنهم على استعداد لدفع نقود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة.

● **تقوية مكانة العلامة التجارية:** في كتابهما "روح العلامة التجارية" يقدم كل من (Hamish Pringle & Marjorie Thompson) حججاً قوية تؤكد أن ربط منظمة الأعمال أو علامة تجارية ما بعمل خيري أو قضية اجتماعية مناسبة يمكن أن يقدم مساهمة عظيمة "لروح العلامة التجارية". وخلصا إلى أن المستهلكين يتجاوزون المسائل العملية المتعلقة بالأداء الوظيفي للمنتج أو مزايا المنتج العقلانية والجوانب العاطفية، والسيكولوجية لشخصية العلامة التجارية وصورها الذهنية ليتجهون صوب قمة هرم ماسلو للاحتياجات و يسعون وراء تحقيق الذات. (Hamish & Marjorie, 2001: 5)

● **انخفاض تكاليف التشغيل:** هناك مبادرات كثيرة تهدف لتحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف، مثل تقليل انبعاثات الغازات التي تسبب تغيير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيماوية الزراعية، كما يمكن تعليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال صادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين.

● **بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع:** إن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الاستهلاك، صاحبه العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها، نظراً لمحدودية مواردها وإمكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع. وهنا لا يمكن أن يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات منظمات الأعمال، ومن خلال هذه المبادرات تمد جسور الثقة والتعاون مع الدولة والمجتمع (الغالي والعامري، 2010 :70).

## 5- نماذج لشركات عالمية استخدمت المسؤولية الاجتماعية كأداة للوقاية وإدارة الأزمات

هناك بعض الدراسات التي تناولت الدور الجوهرى للمسؤولية الاجتماعية في الوقاية وإدارة الأزمات للمنظمات الأعمال،

ولعل من أبرزها دراسة للباحثين (Jean & Jacques) التي نلخصها في الجدول كالتالي:

## الجدول(01): ملخص يعرض كيفية ادارة الازمات من خلال المسؤولية الاجتماعية

توضيح للممارسات	وصف الآلية	استعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة للوقاية وإدارة الأزمات
استفادت شركة لافارج الفرنسية (lafarge) من صورتها الجيدة (بفضل التزامها بالمسؤولية الاجتماعية) فحصلت من السلطات على تراخيص باستغلال الموارد الطبيعية في مناطق حساسة، في حين لم تحصل المنظمات المنافسة لها على نفس الامتيازات.	الحصول على تصريح بممارسة النشاط من طرف السلطات العمومية يرتبط غالباً بسمعة المنظمة، كما أن السمعة تكسب الشركة ميزة تنافسية قد لا يمتلكها المنافسون.	الشرعية والترخيص بالنشاط، المسؤولية الاجتماعية بصفها ضامنة للسمعة و أداة للتسويق
ساهمت الشركة الأمريكية (داو كيميكال) (Dow Chemical) في وضع معايير عالية للوقاية من تلوث البيئة، في الولايات المتحدة الأمريكية.	تشجيع المزيد من اللوائح والتنظيمات الصارمة على مستوى القطاع من طرف المنظمات التي لها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية، مما يضاعف من تكاليف الموازنة بالنسبة للمنظمات المنافسة و يصعب دخول المنافسين الجدد و المحتملين.	ارتفاع التكاليف التي يتكبدها المنافسون، المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية
ضعت شركة (Accenture) برامجها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في أنظمة الاتصال التي تستهدف الطلاب و الخريجين الجدد.	تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ميزة جذابة للعمال المرتقبين، خصوصاً من يملكون كفاءات عالية.	جذب اليد العاملة الأكثر إنتاجية، حيث أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية هي إشارة للجودة في سوق العمل.
قامت بعض المنظمات ببناء استراتيجياتها التسويقية بناء على المسؤولية الاجتماعية، مثل (Patagonia) و (The Body Shop) كأن تكون عملية شراء منتج ما مرتبطة بالتبرع الخيري أو الإسهام في قضية إنسانية.	تسمح المسؤولية الاجتماعية بالتوقع التسويقي المميز، و قد يتم اعتبارها من قبل بعض المستهلكين/الزبائن كسمة مميزة لمنتج المنظمة.	زيادة المبيعات، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر أداة تسويقية تؤثر على سلوك الزبائن.
اقتصد (HSBC) ملايين الدولارات فقط من خلال غزالة ضوء لافتاته بعد الساعة العاشرة ليلاً.	يمكن أن تحقق المسؤولية الاجتماعية وفورات في المجالات الطاقوية من خلال الحد من هدر الموارد، وتخفيض المخاطر الاجتماعية والبيئية.	تخفيض المخاطر التحكم في التكاليف، المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال الفاعلية التنظيمية
أظهرت دراسة قامت بها شركة استشاريةجليزية في عام 2005 أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تسمح بتخفيض معدل دوران العمل وزيادة ولاء الموظفين تجاه شركتهم.	يمكن أن تؤثر المسؤولية الاجتماعية على السلوك المهنية، مثل المشاركة و الرضا الوظيفي، كما تمنح دور إضافي لأداء الموارد البشرية.	التأثير على السلوكات التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كأداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
نظام إدارة أصحاب المصالح في شركة (Danone) ولد الكثير من المعرفة التي يمكن نشر لاحقاً في الشركة.	تعزز المسؤولية الاجتماعية التعلم المرتبط بمجال الإدارة الاجتماعية و البيئية، كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في بناء مهارات جديدة.	التعلم، المهارات، المسؤولية الاجتماعية كمورد داخلي استراتيجي

المصدر: (Pascal & Igalen, 2012 : 123)

## الخلاصة:

إن منظمات الأعمال مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجيات ورغبات الزبائن، ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو اعتماد مفهوم ومبدأ الوقاية خير من العلاج. وهو ما يكتسي أهمية بالغة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة الاقتصادية والقانونية والبيئية والحيوية، وهذا انطلاقاً من اعتماد المنظمة في ممارسة نشاطاتها على منظور استراتيجي ينظم العلاقة الأساسية بين الأبعاد الأربعة وطبيعة الاستفادة منها وتوجيه محصلتها إلى تعزيز الأعمال المستدامة، وهذا هو الهدف الرئيس الذي سعت هذه الدراسة من خلال محاولة إبرازه وإظهاره بالشكل الواضح لكل منظمات الأعمال، من خلال ربط مراكز نشاط المنظمة وإدارتها العليا ومسيرتها العمل في إطار هذه الأبعاد الأربعة من خلال الاستغلال الأمثل والعقلاني والرشيد لكل لموارد المتاحة من أجل المحافظة عليها وتطويرها بهدف تحقيق أقصى ربح للمنظمة، وهو ما يحافظ على استمراريته مع المحافظة على مساهمتها الفعالة والتنموية للمجتمع دونما أن يكون ذلك على حساب البيئة والمحيط الذي تنشط فيه وهو ما يحافظ على تميزها الدائم في بيئة أعمالها وبالتالي استمراريته وبقائها ومقاومتها للآزمات المتوالية.

توصي الدراسة باستعمال المسؤولية الاجتماعية كأداة لتعزيز ممارسات الإدارة المستدامة من خلال :

- يتعين على منظمات الأعمال إدماج المسؤولية الاجتماعية في رسالتها ورؤيتها، واعتبارها من مسؤوليات الإدارة التنفيذية وتحت إشرافها، ضمن خطط وسياسات مجلس الإدارة.
- صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها منظمات الأعمال ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية .
- دمج نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها منظمات الأعمال ضمن إطار الإستراتيجية التي تتبعها وإحداث تغيير في الرؤية والتوجهات من خلال الإشارة إلى مضامين المسؤولية الاجتماعية بعدها خياراً استراتيجياً، وليس إجراءً تكتيكياً تلجأ إليه في أوقات معينة.
- ضرورة هيكلة إدارات متخصصة للمسؤولية الاجتماعية داخل منظمات الأعمال تتولى تخطيط وتنفيذ البرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، على أن تتبع الإدارة العليا مباشرة، وتبادل الخبرة والتجارب العملية فيما بينها والتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الأساليب جدوى في مجالات المسؤولية الاجتماعية.
- تنوع الممارسات والنشاطات الاجتماعية التي تقوم بها منظمات الأعمال ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية والتي تحقق رضا وولاء أصحاب المصالح سواء أكان من داخل المؤسسة أم من خارجها.

## المراجع المعتمدة:

- باري، كشواي (2003)، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.
- الخفاجي، نعمة والغالي، عباس (2009) ، طاهر محسن، نظرية المنظمة مدخل للتصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الربيعي، ليث (2010)، أخلاقيات التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، من ورقته في المؤتمر الثالث للمسؤولية الاجتماعية، جامعة عدن 6/5 مايو 2010.
- روبنز، يكوبير (2004)، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، جنيف، سويسرا.
- العامري، مهدي و التميمي، شذى احمد علوان، (2002) المرتكزات الأخلاقية في قرارات إدارة الإنتاج والعمليات ومؤشرات قياسها، مجلة آفاق اقتصادية، العدد (92).
- الغالي، طاهر والعامري، محسن صالح (2008)، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- الغالي، طاهر والعامري، محسن (2006)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال وشفافية نظام المعلومات، دار وائل للنشر، عمان: الأردن.
- ماضي، محمد توفيق (2001) ، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، دار النهضة، عمان: الأردن.
- مصطفى، محمود أبو بكر (2010)، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- المناصير، علي (2007)، الإعلانات التجارية مفهومها وأحكامها في الفقه الإسلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, Vol. (34).
- Certo , S.C. & Peter , J.P, 1995, **The Strategic Management Process**, 3rd ed. , Richard Irwin ,inc. , Chicago
- Erschler J, Grabot B, 2001, **Gestion de Production** , Hermès Science Europe ltd ,Paris.
- Hamish, Pringle, and Marjorie Thompson, 2001, **Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands**.
- Hunt, S.D., Wood, V.R., Chonko, L.B., 1987. Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. **Journal of Marketing** Vol. (53).
- Jean-Pascal Gond – Jacques Igalen, **Manager la responsabilité sociale de l'entreprise**, [http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE\\_132-137.pdf](http://www.dareios.fr/ftp/RSE/RSE_132-137.pdf).
- Kotler , Philip & Nancy, Lee, 2011, **Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause**” , John Wile y Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Maignan, Isabelle, 2004, A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, **European Journal of Marketing**, Vol. (39).
- Management of Organizational Stakeholders. **Business Horizons**, Vol. (34).

- Pride and Ferrel , 2002, **Business Ethics** ,3rd edition , Houghton Mifflin co ,New-York Robbin, Stephen, 1999. **Management Concept and Application**, Prenticed all Inc. USA.
- Roberta Russell, & Bernard Taylor, 2000, **Operations Management focusing on Quality and competitiveness** , New Jersey , prentice Hall.
- Shallat, Lezak, 1999, **Consumer Protection (Where Do We Stand)**, International Organization of Consumer union (IOCU).
- Steiner, F. & Miner ,J. 1977 **Management Policy and strategy**, Macmillan, new York.