

العنوان:	الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية: ضرورة حتمية أم خيار إستراتيجي؟
المصدر:	مجلة العلوم الإدارية والمالية
الناشر:	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
المؤلف الرئيسي:	باسي، إلهام
المجلد/العدد:	مج4, ع3
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2020
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	58 - 75
رقم MD:	1095260
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المسؤولية الإجتماعية، استراتيجيات المسؤولية الإجتماعية، منظمات الأعمال
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1095260">http://search.mandumah.com/Record/1095260</a>

## الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية: ضرورة حتمية أم خيار استراتيجي؟

### Commitment to social responsibility: an imperative necessity or a strategic choice?

د. باسي إلهام<sup>1</sup>

Baci Ilhem<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جامعة باجي مختار-عنابة-(الجزائر)، ilhembaci@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/12/11

تاريخ الاستلام: 2020/11/19

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ضرورة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كاستجابة لمتطلبات العصر الراهن. ففي ظل اشتداد المنافسة والانفتاح العالمي، وتغير أساس التنافس، أصبحت المؤسسات مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية لتحقيق نموها وبقائها، وهذا انطلاقاً من تبني المسؤولية الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في الوقت الحالي، أصبح ضرورة حتمية من أجل البقاء والاستمرار ولم يعد خيار استراتيجي للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الالتزام؛ المسؤولية الاجتماعية؛ حتمية؛ خيار استراتيجي.

تصنيفات JEL: M14, M15.

#### Abstract :

This study aims to shed light on the necessity of commitment to corporate social responsibility as a response to the requirements of the current era. In light of the intensification of competition and global openness, and the change of the basis of competition, institutions are required to reconcile their economic objectives with social requirements to achieve their growth and survival, and this is based on the adoption of social responsibility.

The study concludes that the commitment to social responsibility at the present time become an imperative for survival and continuity and is no longer a strategic choice for institutions.

**Keywords:** Commitment; social responsibility ;an imperative ; a strategic choice.

**JEL Classification :** M14 ; M15.

المؤلف المرسل: باسي إلهام، الإيميل: [ilhembaci@gmail.com](mailto:ilhembaci@gmail.com)

## مقدمة:

يعتبر الدور الاجتماعي للمؤسسة محط اهتمام للعديد من الباحثين والمسريين، فمنذ زمن بعيد كان هذا الاهتمام ينصب على طبيعة الأهداف، غير أن ملامح جديدة لهذا التوجه بدأت في التشكل في ظل تغير أساس التنافس.

لقد اقتضت متطلبات الانتقال من التنافس إلى التسابق ضرورة الاستجابة للضغوط الاجتماعية والبيئية. ففي القديم كان اهتمام المؤسسات ينصب على الناحية الاقتصادية فقط، دون مراعاة البيئة التي تعمل فيها. حيث أنها كانت تمارس نشاطاتها دون الاكتراث بالآثار التي من الممكن أن تلحقها أعمالها على بيئتها الداخلية أو الخارجية. ونظرا لاتسام بيئة الأعمال بسرعة التطور وزيادة شدة المنافسة، وتغير أساس التنافس، أصبحت المؤسسات تبحث عن أساليب أخرى للارتقاء بأداءها وتحقيق التميز، من خلال المشاركة في تحقيق التنمية، التطوير والرعاية للمجتمع.

لذلك ظهرت عدة مفاهيم إدارية حديثة تخدم هذا التوجه، ومن بينها مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الذي يجعل من المؤسسة تتعدى الاهتمام بالناحية الاقتصادية إلى الاهتمام بالبيئة والمجتمع الذي تنشط به.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية إطار استراتيجي تعتمد المؤسسة بغرض النمو والازدهار، وتحقيق التميز، كونها الداعم الأكبر والدافع للنجاح على المدى البعيد. غير أنه هناك من يعتبرها توجه وخيار، ومن يعتبرها أساس البقاء والاستمرار.

و على هذا الأساس تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على ضرورة التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية كاستجابة لمتطلبات العصر. و بعبارة أخرى تتبلور معالم الاشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

**هل الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعتبر ضرورة حتمية أم خيار استراتيجي للمؤسسات؟  
أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق عدة اهداف، من بينها:

- ترسيخ المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تبين أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية في العصر الراهن للمؤسسات؛
- الوقوف عند المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛
- المساهمة في تقديم اقتراحات من شأنها تعزيز ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

## أهمية الدراسة:

- تكمُن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية و ما يترتب عنها ن نتائج ايجابية:
- من خلال مساهمة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في تحسين صورة و مكانة المؤسسات:
- اعتبارا أن المسؤولية الاجتماعية تساعد في إنجاح المؤسسة انطلاقا من اهتمامها بعلاقات هذه الأخيرة بمجتمعها؛
- نظرا لاهتمام المسؤولية الاجتماعية بالبيئة، أصبحت تعتبر عامل أساسي لتحقيق التميز في ظل متطلبات العصر و اشتداد المنافسة.

## 1- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

في ظل التطورات و التغيرات التي تميز العصر الراهن ، شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع، و قد تعددت تعاريفها من قبل من الباحثين والمنظمات الدولية، وقد عرفها دراكر سنة 1977 على أنها التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه (بديار، 2019، ص:127). أيضا اعتبرت المسؤولية الاجتماعية بمثابة عقد بين المنظمة والمجتمع، حيث تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع وبما يحقق مصلحته وينظر إليها على أنها التزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، وغيرها من الخدمات" (مقدم، بكار، 2016، ص:8) و تعرف بأنها تعهد دائم من طرف المؤسسات للقيام بأعمال و أنشطة لها دور في تنمية المجتمع وفي تحسين حياة مواردها البشرية ، وكذا أسرهم و المجتمع ككل (الضمور، مقراش، 2018، ص:335). كما تعني المسؤولية الاجتماعية بأن يكون البعد الاجتماعي والأخلاقي إلى جانب البعد الاقتصادي وتحقيق نمو في الأرباح والعوائد هو المحدد لسلوك قطاع الأعمال من خلال التزامه الدائم بمتطلبات التنمية المجتمعية وتحسين نوعية ومستوى وظروف الحياة لأفراد المجتمع (خضور، 2011، ص:4) فمن خلال هذا يعنى بالمسؤولية الاجتماعية الالتزام بالنواحي الاخلاقية والاجتماعية اضافة للبعد الاقتصادي، نظرا لاهمية هذه الأبعاد في حياة المؤسسة.

وعرفها المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية في أنشطتهم، و هذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فترى بأنها التزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة، والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة لجميع الأطراف (عزوز، غريسي، 2019، ص:93).

أما البنك الدولي فعرفها على أنها "إلزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد" (capron , quairel- (lanoizelée,2007,p :23).

وفيما يخص المنظمة العالمية للمعايرة (ISO) فتعتبر أن المسؤولية الاجتماعية ممارسات تقوم بها المنظمة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنظمة" (مقدم، بكار، مرجع سبق ذكره، ص:9). تهدف مواصفة المعايير إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للشركات. وفي هذا الإطار تعرف مواصفة الايزو 26000 المسؤولية الاجتماعية، بأنها ترجمة لقراراتها ونشاطاتها اتجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي يسهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة والرفاه في المجتمع ويأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصالح. يحترم القوانين السارية، ويتوافق مع المعايير الدولية. يدمج في المنظمة ككل ويتم ممارسته وتطبيقه في مستوياتها الإدارية المختلفة (عقون، وآخرون، 2017، ص:351).

كما تم تناول المسؤولية الاجتماعية من ثلاثة أوجه، ألا وهي المفهوم الكلاسيكي، الإداري والبيئي (منصور وآخرون، 2019، ص:131). فالمفهوم الكلاسيكي الذي يعود للعالم آدم سميث أكد على أنّ كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح. و بالتالي فالربح هو الهدف الأساسي الذي تسعى اليه المؤسسة. وبالنسبة للمفهوم الإداري الذي تم ادراكه 1930، قام على أساس تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبحثهم عن القوة والأمان والموقع المتميز في ظل نمو وإتساع المؤسسة عوض الربح، ووفقا لهذا التوجه

فالمسؤولية الاجتماعية وتبرز في المؤسسات الكبيرة من خلال موازنة إدارة المؤسسة ما بين عدد من العناصر المتفاعلة معها (حملة الأسهم، المقرضين، الموردين، الزبائن والحكومة) والتي يكون لها تأثير كبير في مساعدة المديرين على تقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع. أما المفهوم البيئي بدأت ملامحه تظهر سنة 1960، بتحسيس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب، بل تمتد لتشمل المجتمع ككل .

وفي ضوء التعاريف السابقة يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها تحلي المؤسسة بروح المسؤولية عبر إسهامها في العديد من الأنشطة التي من شأنها تحسين نوعية حياة أسر العاملين والمجتمع المحلي والبيئة وذلك من خلال تسيطر مجموعة من البرامج والإعانات التي تقدم من طرف المؤسسة وتتماشى مع احتياجات ومشكلات المجتمع.

## 2- التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية:

مر التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية عبر عدة مراحل، وسبب هذا التطور يعود إلى عوامل اقتصادية وعوامل اجتماعية، وظهور جماعات الضغط المتمثلة في الجمعيات والمنظمات العالمية المؤيدة والداعمة لفكرة المسؤولية الاجتماعية، وهذه العوامل كما يلي (خبابة، 2009، ص:1).

### ➤ الثورة الصناعية والإدارة العلمية:

تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الإنسانية، حيث بداية استخدام المخترعات العلمية في منظمات الأعمال التي كانت في حينها تركز على تحسين أدائها الاقتصادي ، ومحاولة جني أكبر كمية ممكنة من الأرباح ليعاد قسم منها في التوسع أو إنشاء مصانع جديدة. وفي هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والموارد البشرية بشكل عام حيث تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بداياتها وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث والمشاكل البيئية الأخرى. وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة إنجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر. ويمكن القول أن إدارات المنظمات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين(الغالبى، العامري، 2008، ص : 55).

### ➤ العلاقات الإنسانية وتجارب هاوثورن:

بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالعمال، نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية. وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى (صديقي، 2012، ص:7).

### ➤ مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت:

إن التطورات التي أدخلها Henry Ford بابتكاره لخط الإنتاج والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات أدى إلى تضخم حجم الشركات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها. لقد استخدمت خطوط الإنتاج في بداية ظهورها عددا كبيرا من الأحداث وصغار السن وذلك لسهولة أداء العمل، حيث يتخصص العامل بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه. إن هذا الأمر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمنشأة الصناعية فضلا عن بداية حصول تلوث في الجو نتيجة الأعداد الكثيرة من السيارات التي بدأت تجوب شوارع المدن خصوصا وأن نوعية الوقود المستخدم كانت منخفضة الجودة والغازات المنبعثة من احتراقها تحمل الكثير من ملوثات للجو. كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها.

### ➤ مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:

تعد الأفكار الاشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت منشآت الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم. فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب وإن كان هناك بعضها اعتمده بعض الشركات الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية، أن التطور الأهم في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين (الغالي، العامري مرجع سبق ذكره ص: 56-57).

### ➤ مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:

إن إهمال المنظمات الصناعية لمسئوليتها اتجاه بعض الأطراف المتعددة جعلها في تضاد مع المصالح هؤلاء، حيث كان هدفها تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار رغبات المستهلكين ومصالحه المتعددة. ما أدى إلى الكساد العالمي الكبير أفرز انهيار كبير للشركات وبالتبعية تسريح آلاف العاملين. وفي هذه الفترة كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات في أدنى مستوياتها ما نجم عنها ظهور دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، ومع ظهور نظرية كينز التي دعت بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، أدى إلى بناء أرضية لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية (دادن، حفصي، 2012، ص:403).

### ➤ مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالى أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

### ➤ مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة والنقابات:

تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الاضطرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت أصوات تدعو إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير، كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك وقضايا التسمم الغذائي وإصابات العمل والانتهاكات البيئية المختلفة (صديقي مرجع سبق ذكره، ص:8).



### ➤ مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين ودساتير أخلاقية بدأت منشآت الأعمال بصياغتها وتبني بنودها وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات منظمات الأعمال ورسالاتها بشكل صريح ولافت للنظر. ونجد أن المنظمات سواء منها الصناعية أو ذات الإنتاج الخدمي قد بدأت بتوعية العاملين بالقواعد والضوابط السارية في المنشأة والمتعلقة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والأخلاقية، وأهمها ما يتعلق بالمرأة العاملة وحمايتها من الابتزاز الجنسي وغيرها من الانتهاكات. نشير هنا إلى حقلا جديدا في المحاسبة قد ظهر هو محاسبة المسؤولية الاجتماعية وكثرت كذلك الدراسات التي تربط بين تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي للمنشآت وكذلك تطوير مقاييس للأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.

### ➤ مرحلة جماعات الضغط:

برزت هذه الجماعات بشكلها الأولي في مراحل سابقة ولكنها أصبحت في الفترة الأخيرة قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات منظمات الأعمال. تمثل جماعات الضغط مصالح شريحة واسعة من المستفيدين ومن أمثلتها جماعات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية أطباء بلا حدود، محامين بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل وجمعيات السلام الأخضر وغيرها، إن تأثير هذه الجماعات يتجلى في تحريكها لمشاعر الجمهور المساند لها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمات مباشرة أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس بالتالي على المنظمات بشكل غير مباشر، أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة. وتجدر الإشارة إلى أن كليات ومعاهد إدارة الأعمال تضمن برامجها مساقات إجبارية تتعلق بتدريس المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال.

### ➤ مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية:

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة والخصخصة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات. إن هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقية وذلك لتزايد سطوة منظمات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة

الخصخصة وما حملته معها من تسريح للعاملين وتغيير هيكل الاقتصاديات في دول العالم. وهنا لابد من الإشارة إلى أن صناعة المعلوماتية وشبكة الإنترنت قد ولدت قيما جديدة وجرائم جديدة كذلك وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي تربط بالطبيعة الرقمية للاقتصاد الجديد.

كل هذا حث المنظمات باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية خصوصا وأن انهيار بعض الشركات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي، قد كشف عن عدم التزام المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال من حيث الإفصاح المحاسبي الصادق عن موقفها المالي وأصولها الحقيقية وعدم تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضرارا بالغة بالمالكين والمستهلكين والمجتمع على حد سوى (الغالب، العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 59-60).

### 3- التحديات التي أدت إلى بروز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

قد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها (الحمدي، 2003، ص: 35):

- **العولمة:** تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية (Multinational (MNCs Companies ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.
- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات الملعبة، كما حدث في كارثة التلوث النفطي للمياه في ساحل ألaska والتي تسببت فيها شركة (Exxon Valdez) النفطية، أو كما حدث في فضيحة الرشوة في شريكتي (IBM & Banco Nacion) في الأرجنتين، وفضيحة رشوة (Lockheed)

عام 1970 في أمريكا، الأمر الذي دعا السلطات الأمريكية إلى سن قانون ينظم التعامل مع قضايا الرشوة.

➤ **التطورات التكنولوجية المتسارعة:** والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي (شرفي، 2018، ص: 94).

#### 4- أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجياتها:

لقد حدد كارول أبعاد المسؤولية الاجتماعي في أربعة أبعاد وهي: (منصوري، 2019، ص: 249) **البعد الأخلاقي:** مجموعة سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن تعد قيما في المجتمع ينتظر من المنظمة القيام بها.

**البعد الانساني:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع في الحصول عليها من المنظمة، كالدعم المقدم لمشروعات المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية.

**البعد الاقتصادي:** باعتبار المنظمة وحدة اقتصادية أساسية، يجب أن تقدم خدمات مطلوبة من المجتمع بتكاليف معقولة ونوعية جيدة. وفي إطار هذه المسؤولية تحقق المنظمة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم.

**البعد القانوني:** يتمثل بالالتزامات القانونية والتشريعات التي تصدرها الدولة موحدة في إطار تنظيمي، وعلى المنظمة احترامه والتقيده به.

وهناك من أضف في ظل التوجه الحديث، البعد البيئي الذي ينطوي على عملية تغطية الآثار السلبية الملوثة للبيئة نتيجة العمليات الإنتاجية للمؤسسات والعمل على تخفيض عملية تلف المنتجات والانبعاثات الغازية، وتقليص الممارسات التي تكون لها آثار سلبية مستقبلا على البيئة، كما يمكن أن تتمثل المسؤولية البيئية في تطبيق العمليات الخاصة بحماية البيئة (دراس، 2019، ص: 264). فهذا البعد يعمل على إعادة التوازن في علاقة الأعمال بالبيئة من خلال التأكيد على محدودية الموارد وكون السلع البيئية ذات تكلفة شأنها شأن عوامل الإنتاج الأخرى كراس المال والعمل، وبالتالي فهي تكلفة داخلية على من يستخدمها أو يلوثها أو يفسدها أن يتحملها.

في إطار توجه منظمات الأعمال نحو تبني المسؤولية الاجتماعية، فإنها تنطلق للقيام بذلك من خلال تبنيها لإحدى الاستراتيجيات الأساسية للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية، حيث تتفاوت تلك الاستراتيجيات بين رفض تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية بشكل قاطع إلى المبادرة الطوعية، وهناك أربع استراتيجيات يتم تبنيها لممارسة المسؤولية الاجتماعية، والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية، وهي: (الغالي، ادريس، 2010، ص:210).

### 1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني:

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

### 1- الإستراتيجية الدفاعية:

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

### 2 - إستراتيجية التسكين (تكييف):

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

### 3- إستراتيجية المبادرة الطوعية:

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المؤسسة التي تتبنى هذا النوع من الاستراتيجيات تأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية، وتكون مصممة لتلبية كل من المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، ويكون لديها الاستعداد للتعامل مع الاتهامات التي توجه إليها، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية، انطلاقاً من أن المؤسسات 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 تعزز سمعتها في السوق (الغالي، 2009، ص:98).

وتجدر الإشارة إلى أن إتباع المؤسسة لأي من تلك الإستراتيجيات يعتمد في الأساس على مدى قناعة إدارة المؤسسة بالدور الملقى على عاتقها تجاه المجتمع، وبضرورة أن ينعكس ذلك الدور على كافة أنشطتها وقراراتها إلى الحد الذي يكون هناك نوع من التكامل بين إستراتيجية المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية.

### 5- المسؤولية الاجتماعية ضرورة ام خيار للمؤسسات:

إن المسؤولية الاجتماعية تعكس مدى اهتمام المؤسسات بمجتمعها. إذ ينطوي نجاح المسؤولية الاجتماعية قبل كل شيء على وجود ثقافة مساندة وداعمة لتعزيز تطبيقها واهميتها في المجتمع. حيث أصبح تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يعتبر من أبرز معايير نجاحها، لأن خدمة المؤسسات للمجتمع الذي تمارس فيه نشاطاتها تتطلب التفاعل المناسب في الوقت المناسب لتلبية احتياجاته (القحطاني، 2017، ثقافة المسؤولية الاجتماعية)

<https://www.alyaum.com/articles/1123683> . فالصورة الذهنية الايجابية للمؤسسات تحسن من سمعتها وترفع ثقة المجتمع بها. الشيء الذي ينعكس بزيادة الأرباح. وفي هذا الصدد تعتبر المسؤولية الاجتماعية مرحلة متقدمة لتسويق منتجات المؤسسة وتطوير سمعتها لدى المجتمع مما يحقق الميزة التنافسية المستدامة. بل إن الكثير من الشركات العالمية الناجحة ذهبت بعيداً في خدمة المجتمع من خلال حماية البيئة وعدم الاكتفاء بتلبية احتياجات المجتمع فقط.

تعد المسؤولية الاجتماعية من ناحية استثمار وخيار استراتيجي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إيراداتها. فالمسؤولية تعزز الأداء التنافسي المستدام من خلال بناء جسر بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية والاستراتيجيات التنفيذية لتقليل التكاليف وتحسين العلاقات

مع العملاء وهذا ما يحقق الميزة التنافسية المستدامة. وكذلك تعد المسؤولية الاجتماعية أداة تسويقية مؤثرة على سلوك العملاء، حيث أنها تسمح من التموقع التسويقي المتميز باعتبارها سمة مميزة لمنتجات المؤسسة، كونها تعمل على تخفيض المخاطر البيئية والاجتماعية من جهة، والحد من هدر الموارد بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تقليل التكاليف من جهة أخرى.

و من ناحية أخرى تعتبر ضرورة حتمية لضمان بقاء واستمرار المؤسسة في ظل التطورات و التغييرات المتسارعة التي يتميز بها العصر الراهن. حيث ان قيام المؤسسة بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن الى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لاهدافها ورسالتها والاعتراف بوجودها. والمساهمة في انجاحها وفقا لما كان مخطط له مسبقا. فتشجيع المؤسسات التي لديها التزام كبير بالمسؤولية الاجتماعية على اللوائح والتنظيمات الصارمة، يصعب من دخول المنافسين الجدد، وهذا تعد المسؤولية الاجتماعية كطريقة لتغيير القوى التنافسية (فلاق، 2019، ص:314). وبالتالي تصبح ضرورة حتمية من أجل بقاء المؤسسات وتحقيق أهدافها.

وباعتبارها أداة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ففي هذا الصدد تعتبر ضرورة نتيجة لتأثيرها على السلوكات التنظيمية كالمشاركة والرضا الوظيفي، فمشاركة العاملين في القرارات وفي تنفيذ الأنشطة يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة، مما يجعل من المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.

فالالتزام وتبني المؤسسات المسؤولية الاجتماعية سيحقق للمجتمع عدة مزايا يمكن ادراج أهمها في النقاط التالية:

- 1) زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، وخلق شعور عالي بالانتماء من قبل ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعاقين، قليلي التأهيل، المرأة والشباب...
- 2) الاستقرار الاجتماعي لتوافر نوع من العدالة الاجتماعية، وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص؛
- 3) تحسين نوعية الحياة في المجتمع؛
- 4) زيادة الوعي بأهمية الاندماج بين المؤسسات المجتمع المختلفة، وبين مختلف الفئات ذات المصلحة؛
- 5) زيادة الترابط الاجتماعي، وازدهار المجتمع بعد تقليل السرية في العمل، وشيوع الشفافية والصدق في التعامل؛
- 6) تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في مجال أدائها مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

وتشير التجارب الدولية أن المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء التزامها بالمسؤولية الاجتماعية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية تتمثل في:

- (1) تحسين سمعة المؤسسة، والنجاح في أدائها لأنشطتها؛
- (2) تسهيل حصولها على القروض؛
- (3) استقطاب العناصر البشرية المتميزة والمؤهلة؛
- (4) إدارة المخاطر الاجتماعية المترتبة على ممارسة المؤسسات لأنشطتها كالتزام البيئي، احترام قوانين العمل والمواصفات القياسية (ايسل، محمد، 2015، ص ص:122-123)؛
- (5) تعتبر ميزة جذابة للعمال المرتقبة خاصة ذوو الكفاءات العالية؛
- (6) تعمل على خلق الثقة بين الادارة و الموظفين من خلال احترام العامل و اخلاقيات الادارة، مما يساعد على التحفيز على العمل ويشجع على الابداع؛
- (7) تحسين جودة المنتجات بفضل الالتزام الاجتماعي اتجاه الموردين؛
- (8) تميز العمليات الادارية بالمشاركة والتكامل بين مختلف المستويات التنظيمية (الضمور، مقراش، مرجع سبق ذكره، ص:336)؛
- (9) تحسين علاقات أصحاب المصالح؛
- (10) تحديد الامكانيات الكامنة؛
- (11) التكيف المستمر (داود، 2019، ص:412).

فما سبق يبدو جليا أن المسؤولية الاجتماعية نالت حصة الأسد في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الدور والأهمية البالغة التي أصبحت تكتسبها في ظل هذه المستجدات، وبالتالي أصبح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية من أجل البقاء والاستمرار وصولا الى التميز، وتجاوز مرحلة التوجه او الطراز الجديد، أو الخيار الاستراتيجي أمام المؤسسات.

## الخلاصة

لقد نال موضوع المسؤولية الاجتماعية اهتماما واسعا في العصر الراهن. ففي ظل متطلبات بيئة الاعمال، واشتداد المنافسة أصبحت المنظمات توجه أنظارها الى المسؤولية الاجتماعية، كاستجابة لهذه المتطلبات. وفي هذا الاطار حاولت الدراسة الحالية تسليط الضوء على الأهمية والمكانة التي أصبحت تحتلها المسؤولية الاجتماعية في حياة المؤسسة. وقد خلصت هذه الدراسة الى جملة من النتائج يمكن ادراج أهمها فيمايلي:

## النتائج:

- تعتبر المسؤولية الاجتماعية أساس الثقة بين المؤسسة، العاملين، العملاء والمجتمع ككل؛
- أصبحت المسؤولية الاجتماعية أداة لمعرفة مدى جودة أداء المؤسسات؛
- تبنى المسؤولية الاجتماعية يحقق للمؤسسات اهدافها ويرفع من أدائها؛
- تعد مقياس لمعرفة مدى تقدم المؤسسات والمجتمعات؛
- أصبحت أساس تغير القوى التنافسية؛
- تسمح المسؤولية الاجتماعية من تحسين صورة المؤسسة ومكانتها، ومركزها المالي؛
- أصبحت المسؤولية الاجتماعية ضرورة حتمية لمجابهة متطلبات البيئة.

## الاقتراحات:

- تطوير فهم المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية لتنافس في السوق المحلية وعلى مستوى المنطقة والعالم؛
- ترسيخ المسؤولية الاجتماعية في المناهج التعليمية من أجل تعزيز ثقافة تبنيها؛
- ضرورة ادراج مصلحة بالمؤسسات تهتم بقضايا المسؤولية الاجتماعية.



قائمة المراجع:

أولا-المراجع العربية

➤ الكتب:

1. الغالي، طاهر محسن منصور (2009). إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن .
2. الغالي، طاهر محسن منصور ، ادريس، وائل محمد صبحي (2010)، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم والعمليات"، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن .
3. الغالي، طاهر محسن منصور ، العامري، صالح مهدي محسن ، (2008)، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن- عمان.
4. فلاق، محمد، (2019)، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

➤ مقالات الكتب الجماعية:

1. دراس، يامنة، (2019)، المسؤولية الاجتماعية وتطبيق البعد البيئي بمؤسسات الاسمنت في الدول العربية، كتاب جماعي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الاولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين-ألمانيا.
2. منصور ،عبد القادر منصور ، آخرون ،(2019)، المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في تحقيق التنمية المستدامة، كتاب جماعي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الشركات بين المقاربات النظرية و الممارسات التطبيقية، الطبعة الاولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين-ألمانيا.
3. منصورى، إلهام، (2019)، تفعيل مقومات بناء المنظمة الأخلاقية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية الملزمة وغير الملزمة للمؤسسة الجامعية، كتاب جماعي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الاولى، المركز الديمقراطي العربي، برلين-ألمانيا.

➤ المقالات في مجلة علمية:

1. الضمور، مصلح فيروز، ومقراش، فوزية، (2018)، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات على الميزة التنافسية دراسة حالة شركة صناعة الأدوية صيدال-الجزائر،

- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر.
2. بديار، أمينة، (2019)، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين بمؤسسة سونلغاز بمؤسسة غليزان مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي- الجزائر
3. داود، خيرة، (2019)، قراءة في أدبيات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 13، العدد 1، جامعة المدية-الجزائر.
4. شرفي، منصف، (2018)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 18، العدد 01، جامعة سطيف 1 – الجزائر.
5. عثمان، ايسل حمدي ومحمد، بشرى هاشم، (2015)، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المؤسسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 102، بغداد- العراق.
6. عزوز، امينة، وغريسي، العربي، (2019)، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل بالادارة العمومية، دراسة حالة بلدية سعيدة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 05، العدد 02، المركز الجامعي تندوف-الجزائر.
7. عقون، شراف، وآخرون، (2017)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية : فلسفتها ومؤشرات قياسها، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 03، العدد 12، جامعة باتنة-الجزائر.
8. مقدم، وهيبة وبكار، بشير، (2016)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، المجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 7، العدد 1، جامعة وهران، الجزائر.
- **المدخلات في المؤتمرات:**
1. خيابة، عبد الله، وخبابة، صهيب، (2009)، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14.15 فيفري، الجزائر.

2. خضرة، صديقي، (2012)، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي الثالث: مؤسسات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 جانفي، الجزائر.
3. خضور، رسلان، (2011)، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الاعمال، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سوريا، جمعية العلوم الاقتصادية، دمشق 25-28 جانفي، سوريا.
4. دادن، عبد الغفور، وحفصي، رشيد، (2012)، المؤسسة بين تحقيق التنافسية ومحددات المسؤولية الاجتماعية والبيئية، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 20 و 21 نوفمبر، الجزائر.

#### ➤ الرسائل الجامعية:

1. الحمدي، فؤاد حسين محمد، (2003)، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد-العراق.

#### ➤ المواقع الالكترونية:

2. القحطاني، عبد الوهاب، (2017)، ثقافة المسؤولية الاجتماعية، على الرابط التالي:  
<https://www.alyaum.com/articles/1123683>

#### ثانيا المراجع اللاتينية:

#### Ouvrage :

1. Capron, michel et Quairel-lanoizelée , française, (2007), **la responsabilité d'entreprise**, éditions la découverte, paris, france.