

## The role of organizational culture in shaping social responsibility in contemporary business organizations: Theoretical preface

د. الطاهر غراز أستاذ محاضر صنف أ

د. نورية سوامية أستاذة محاضرة صنف أ

جامعة جيجل، علم الاجتماع

gherraz2015jjjel@gmail.com

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الارسال
مارس 2020	2020-03-04	2019/05/24

### الملخص:

في غمرة التغييرات الهائلة التي يشهدها العالم، زالت كل الحواجز التي تفصل بين الدول ووجدت المنظمات نفسها في عالم واسع الكل فيه مرتبط بالكل، وأي تغيير يحدث ولو كان يبعد مسافة قارة سيؤثر بالمنظمة بشكل أو بآخر، وهكذا أصبحت المنظمة مواطناً من مواطني المجتمع. وكأي مواطن من المواطنين فإن للمنظمة حقوق كما عليها واجبات. ولعل من أهم واجباتها والتي تبرز يوماً بعد يوم "خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية المستدامة له". لتزام المنظمة بهذا الواجب أو ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية ليس قانونياً في أغلب الأحيان، وإنما أخلاقياً بالدرجة الأولى، ولأنه كذلك فعليه أن يكون مترسحاً في قيم المنظمة وثقافتها التنظيمية حتى يتعدى الشعارات الفضفاضة والوعود الإعلامية ليصبح طقساً من طقوس المنظمة وتقليداً حميداً تسعى المنظمة من خلاله للالتزام به كخطوة أولى والإبداع فيه بالمستقبل.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، فلسفة العمل الجماعي، القدرة على التكيف، المسؤولية الاجتماعية، التغيير الثقافي.

**Abstract:** In the midst of the enormous changes taking place in the world, all the barriers separating the States have been removed and the organizations have found themselves in a world where everything is connected to everything. Any change that occurs even if it distances a continent will affect the Organization in one form or another. Like any citizen, the organization has rights as well as duties. Perhaps one of her most important duties, which stand out day after day, is "serving the community and contributing to its sustainable development."The organization's commitment to this duty, or so-called social responsibility, is often illegal, but primarily moral. It must also be entrenched in the organization's values and organizational culture in order to transcend broad slogans and media promises to become a ritual of the Organization and a benign tradition in which the organization seeks to adhere to it. As a first step and creativity in the future.

**Key words:** organizational culture, teamwork philosophy, adaptability, social responsibility, cultural change.

## مقدمة

تعيش منظمات الأعمال المعاصرة مرحلة جديدة، ينصب فيها اهتمام القيادات الإدارية على صحة العاملين ورفاهيتهم ورضاهم، وتتسم القيادة بالصدق والصراحة والاعتداد بالقيم. وتتحول المنظمات إلى خدمة المجتمع. ويتحول دورها من الاستغلال إلى الخدمة، وتذوب الحدود التي تفصل العاملين فيها بعضهم عن بعض، والحواجز التي تفصل بينهم وبين العملاء. - أو هكذا يجب أن تكون - . ومن أبرز سمات هذه المرحلة أيضا الاهتمام بالبيئة وإعادة استخدام الموارد الطبيعية، وحمايتها من النفاذ، واتجاه العالم إلى استخدام تكنولوجيا أقل إثارة للأعصاب، وتصاحب هذا كله قيم جديدة في القيادة والإدارة، وتأخذ الأعمال في القرن القادم صوراً يصعب تصورها، وإن كانت ترفع شعارات تغلب مصلحة الإنسان والمجتمع على المصالح الاقتصادية المجردة والمتسمة بالأنانية.

مع هذه المرحلة الجديدة تغيرت معايير النجاح والتميز في عالم الأعمال، فلم يعد تقييم منظمات الأعمال يرتكز على مقدار الربح الذي تجنيه، ولا على مؤشراتنا المالية فقط وإنما ما يحدد بشكل كبير مدى نجاح وتفوق المنظمات مدى مساهمتها في خدمة المجتمع الذي تنتشط فيه أو ما يعرف بمصطلح المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية قد يبدو حديثاً، لكنه في الواقع قديم جداً، ففي القرن الثامن عشر، أعلن الاقتصادي الكبير آدم سميث أن احتياجات ورغبات المجتمع سوف تتحقق على أفضل وجه بفضل التعاون بين المنظمات الاقتصادية والمجتمع. وقبل ذلك بكثير أظهر الدين الإسلامي الحنيف اهتماماً كبيراً بالمسؤولية الاجتماعية، ودعا إليها ويظهر ذلك من خلال العديد من الآيات القرآنية المحكمة والأحاديث النبوية الشريفة. كما أمر الله بالزكاة وعدها ركن من أركان الإسلام وهي مسؤولية اجتماعية واجبة، إضافة إلى الصدقات وغيرها من أعمال البر والخير.

إن منظمات الأعمال اليوم بأمس الحاجة لتبني برامج المسؤولية الاجتماعية مثلها مثل الجهات الخارجية التي تنفيذ من هذه البرامج، فمن شأن هذه البرامج أن تحسن صورة المنظمة في نظر المتعاملين معها وبهذا ترجع عليها بالربح. ولكن بشرط أن تتعدى هذه البرامج كونها وسيلة دعائية، وأن تتبع من قناعة المنظمة وأن تكون مستمرة وليست مجرد شعارات تأتي بها المناسبات.

الإشكالية التي نحاول الإجابة عنها، من خلال مقالنا هذا تتمثل فيما يلي:

ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال؟ وتتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية: ما المقصود بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال؟ ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية؟ ما علاقة الثقافة التنظيمية بالمسؤولية الاجتماعية في عملية تبني التغيير في منظمات الأعمال المعاصرة؟ وماهي حدود هذه العلاقة؟

للإجابة على هذه الإشكالية، سوف يتم تقسيم المقال إلى ثلاثة محاور تأتي كما يلي:

– الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال.

– المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

– تغيير الثقافة التنظيمية من أجل تبني المسؤولية الاجتماعية.

أولاً: الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال:

1. مفهوم الثقافة التنظيمية: عرفها دافيس Divis: بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.<sup>1</sup> ويعرفها شرمهورن Shermerhern بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون بالمؤسسة، حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة.<sup>2</sup>

- يعرفها **Edgar Morin**: على أنها ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات والقيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية.<sup>3</sup>
- يعرفها ويليام اونشي **William ouchi** بأنها الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين.<sup>4</sup>
- يتضح من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية منظومة القيم والمعدات والاتجاهات والمعايير المتواجدة داخل المؤسسة أو تنتج فيها ويكون متفق عليها من قبل أعضائها لتحقيق الأهداف.

## 2. أهمية الثقافة التنظيمية: يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنودها أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة التنظيمية دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتغيير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- توفر الثقافة التنظيمية إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أنها تؤثر على العاملين وعلى تكوين سلوكه داخل المنظمة.<sup>5</sup>
- توفر الثقافة التنظيمية شعورا بوحدة الهوية من قبل العاملين.
- توفر الثقافة التنظيمية فهما أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات.
- توفر الثقافة التنظيمية الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا.
- توفر الثقافة التنظيمية إدارة رقابية للإدارة تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نريده.<sup>6</sup> مما تقدم يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي المحرك الأساسي لنجاح أي مؤسسة لأنها تلعب دورا في تماسك الأعضاء والحفاظ على الهوية الجماعية وبقائها، كما تعتبر أداة

فعالة في توجيه سلوك العاملين من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة بالمؤسسة.

3. أنواع الثقافة التنظيمية: يمكن التمييز بين نوعين من الثقافة التنظيمية وهما:

أ- الثقافة القوية: حيث يزداد التمسك وينشد بالقيم الجوهرية للمنظمة والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء.

ب- الثقافة الضعيفة: وهي عكس القوية، حيث لا تحظى بالثقة والقبول الواسع من طرف أعضاء المنظمة وبالتالي يجد العمال صعوبة في التوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة الثقافة التنظيمية:

- الإجماع لنفس القيم و السلوكات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء ومشاركة واسعة لنفس القيم والذي يتوقف على تعريف العمال بالقيم السائدة وكيفية العمل بها من جهة وعلى نظام المكافآت الممنوحة من طرف الأعضاء من جهة أخرى.

- الشدة: وهي مدى تمسك الأعضاء بالقيم وتزداد ثقافة المنظمة بتزايد شدة وقوة تمسك العمال بالقيم والاعتقادات داخل المنظمة.<sup>7</sup>

مما سبق ذكره يتبين لنا أن كل مؤسسة تسعى إلى كسب ثقافة تنظيمية قوية كضرورة حتمية، كونها تسعى من خلالها إلى الاستقرار والاستمرار وتدفع بها إلى الأمام وتحقيق أهدافها.

4. خصائص الثقافة التنظيمية: انطلق كل من **Rubbins, Judye** من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة التي تساعد الأعضاء على تمييز منظماتهم عن المنظمات الأخرى، يقوم على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة والخصائص هي:

- الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: بين الدرجة التي تشجع العاملين أن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

- الاهتمام بالتفاصيل: يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل، وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

- توجه النتيجة: تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجاز هذه النتائج.
- توجه الأفراد: يعمل على بيان الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها آخذة بالاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة.
- توجه الفريق: يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد.
- العدائية: تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال ببسر وتعاون.
- الاستقرار: الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة.<sup>8</sup>

أشار (حريم) أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي:

- 1- الانتظام في السلوك والتقيّد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه.
- 3- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
- 4- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- 5- القواعد: تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة لأخرى.
- 6- المناخ التنظيمي: مجموعة من الخصائص تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم.<sup>9</sup>

من هذا المنطلق يمكن أن نقول أن للثقافة عدة خصائص تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى، وتعطي لها هويتها الخاصة بها وتكسبها ميزة تنافسية بما تشمل عليه من قيم ومعتقدات ومدرجات، كما أنها تساهم في تشكيل سلوكيات وممارسات الأفراد داخل المؤسسة أو المنظمة.

5. مصادر الثقافة التنظيمية: تنحصر أهم مصادر الثقافة التنظيمية فيما يلي:

\* العادات والتقاليد والأعراف: تؤثر العادات والتقاليد والبيئة الداخلية والخارجية على شخصيات أفراد المجتمع، وتحدد أنماط سلوكهم وتكمن هذه العادات والتقاليد في القيم الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه المورد البشري وهي من أهم مصادر الثقافة التنظيمية.

\* الطقوس والاحتفالات والمناسبات: وتتمثل في أساليب الاحتفالات بالأعياد والمناسبات القومية والإدارية في بعض المنظمات مثل استقبال موظف جديد، واحتفالات توزيع الجوائز للموظفين المثاليين وحفلات التخرج.<sup>10</sup>

\* المجاز والطرائف والنكت: وهي أساليب رمزية تستخدم في التعبير عن مشاعر المودة وتخفيف الصراعات وضغط العمل، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض أعضاء المؤسسة، كما تستخدم لتوثيق الثقة والصداقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.<sup>11</sup>

\* القصص والأساطير: القصص تتمثل في روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية التنظيمية، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص في الغالب تدور حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر المعلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد العاملين على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها، أما الأسطورة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً، ولكن مقبولاً لحد ما، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة أو نشأتها من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الحرجة في المنظمة.<sup>12</sup>

\* الرموز: وتمثل الإشارات والألقاب وحتى اللغة الخاصة وهي بمثابة وسائل مختصرة لتحديد ثقافة المنظمة فالرموز التي تستخدمها المؤسسة العسكرية مثلاً تختلف عن تلك التي يستخدمها بنك أو مستشفى أو مؤسسة تعليمية.<sup>13</sup>

يتضح لنا مما سبق أنه توجد مجموعة من المحددات الرئيسية من قيم وعادات وتقاليد والتي تشكل في حد ذاتها اتجاهات العاملين ومواقفهم داخل المؤسسة إذ تتفاعل مع بعضها البعض مشكلة بذلك ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

6. وظائف الثقافة التنظيمية: تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي:

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين في المعايير والقيم والمدرجات نفسها، يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي إلى جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما. وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة (الإسمنت) الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ويساعد على تعزيز السلوك الثابت في المجتمع.<sup>14</sup>

وعليه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف مهمة في المنظمة، هذه الوظائف توحد بين سلوك العاملين والمنظمة وتجعل الأفراد في حالة رضا وزيادة ارتباطهم وبالتالي الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي وانضباطهم في أداء أعمالهم وإحساسهم بالمسؤولية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

7. مظاهر الثقافة التنظيمية: تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاث جوانب رئيسية هي:

#### - فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق.
- القدرة على التخطيط واتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة والنظام.
- الشعور بالانتماء والتفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.<sup>15</sup>

#### - القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة.
- الاعتقاد بحتمية التغيير.
- الاتصالات المفتوحة والإعلام الداخلي الفعال.<sup>16</sup>

#### - القدرة على الابتكار:



▪ مدى تشجيع التفكير الإبداعي.

▪ الاعتقاد أن الابتكار أساس نجاح المؤسسة.

▪ الاستعداد لتحمل المخاطرة.<sup>17</sup>

بناء على هذا، فإن الثقافة التنظيمية تتطوي على جملة من المظاهر التي تميزها وتساعد العاملين على الاستقرار داخل المنظمة والتعاون معها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها والتفوق والتميز في بيئة الأعمال.

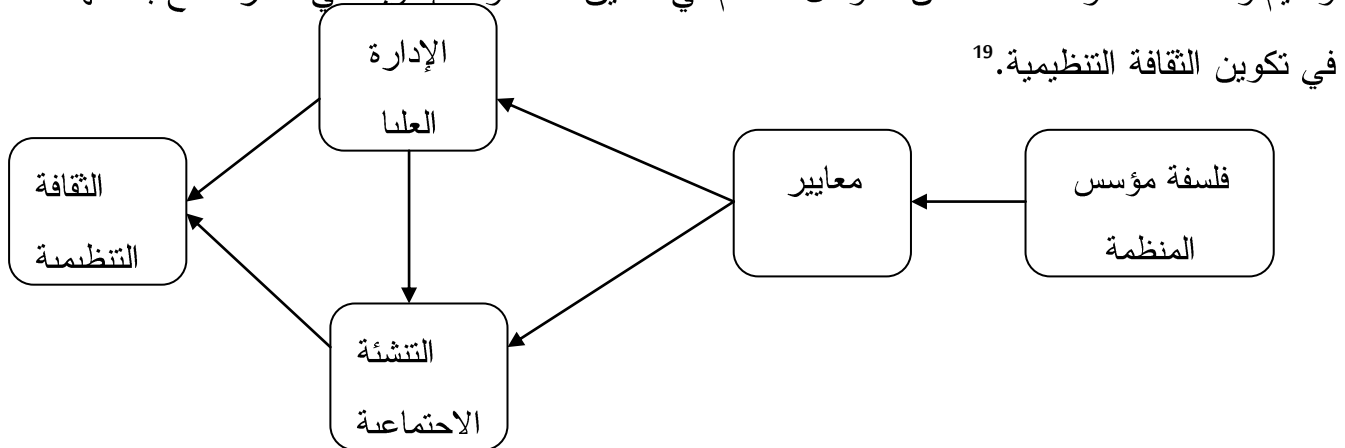
8. **مستويات الثقافة التنظيمية:** تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة.

**ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء في المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ووسائلها وأهدافها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى نكتسب المنظمة شرعية القبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها.

**ثقافة الصناعة أو النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة، بمعنى أنه يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة، واختلاف في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، حيث أنه وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل: نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق... وغيرها.

**ثقافة المنظمة:** عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المنظمة<sup>18</sup>

9. مكونات الثقافة التنظيمية: يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسمون نفس الاتجاهات والقيم والتطلعات، وهناك عدد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، وبالتالي تشترك مع بعضها



المصدر: ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، د. ط، عمان، الأردن، 2003،

ص338.

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية نذكر ما يلي:

- منشأ الشركة: قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا الشركة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الناس شخصية ديناميكية، وقيم مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.
  - التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو الثقافة التنظيمية متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها أثر جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.
  - الاتصال بالعاملين الآخرين: إن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، وباختصار فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلاً للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة.<sup>20</sup>
- في إطار ما سبق يمكن القول أن مكونات الثقافة التنظيمية متباينة ومتعددة، منها ما ينتج عن عمليات الاتصال والتفاعل بين العاملين بالمنظمة من خلال الفهم المشترك للظروف والأحداث، ومنها ما ينتج عن تأثير المنظمة بالعالم الخارجي، من خلال السياسات المتبعة تتفاعل هذه المكونات مع بعضها مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

## ثانيا: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

لم يعد تعظيم الربح الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال ولا شغلها الشاغل فقد تغيرت نظرة المنظمات لنجاحها وأعدت ترتيب أولوياتها لأن الزمن الذي تعيشه تغير وما كان مقبولاً بالأمس البعيد أصبح من الممنوعات اليوم، فالكل متفق على أنه من حق هذه المنظمات أن ترفع من أرباحها، ولكن في الوقت نفسه يجب أن تنتبه جيداً على أثر أفعالها على المجتمع الذي تنشط فيه. وأكثر يجب أن تضع رفاهية ومصلحة المجتمع ضمن أهدافها الأساسية. وهذا ما أصبح يعرف "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال".

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية: عرف دريكر (Drucker) عام 1977، المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>21</sup> أما (Holmes) فقد عرفها عام 1985، على أنها: "الالتزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.<sup>22</sup> أما (1999 Robbins) فيرى أن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف على نحو التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يعزز صورتها في المجتمع.<sup>23</sup> أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على أنها: التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف.<sup>24</sup> ومن جهته الاتحاد الأوروبي يرى أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تقوم المنظمات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالهم. وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي. ويركز الاتحاد الأوروبي على فكرة أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم تطوعي لا يستلزم سن القوانين أو وضع قواعد محددة تلتزم بها المنظمات للقيام بمسئوليتها نحو المجتمع.<sup>25</sup> وعموماً يمكن القول أن تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء مرافقاً لتطور مفهوم المؤسسة وازدياد حجمها والذي مر بثلاث مراحل أساسية، وهي:

1. **مرحلة تعظيم الربح:** هذه المرحلة امتدت من القرن الثامن عشر إلى نهاية العشرينيات من القرن الماضي، حيث سادت وجهة نظر النيوكلاسيك التي ترى أن الهدف الوحيد للمؤسسة الاقتصادية هو تعظيم الربح. وأن السعي وراء تحقيق المصلحة الخاصة يؤدي إلى تحقيق المنفعة العامة. إلا أنه وبموازاة ذلك خلال هذه الفترة كانت هناك بوادر لبعث المسؤولية الاجتماعية في بعض الأعمال ذات الصلة بالأخلاق الدينية كما هو الحال في أعمال (Max Weber) وكذا (J.M Clark) الذي يرى في مقال نشر سنة 1916 أن الاقتصاد المبني على مبدأ دعه يعمل دعه يمر يمكن وصفه بأنه اقتصاد غير مسئول فهو يجرّد الفرد من أية مسؤولية خارجة عن النشاط الاقتصادي ويضيف أن هناك حاجة إلى اقتصاد مسئول، متطور ضمن أخلاقيات الأعمال التجارية (Ethique des affaires).

2. **مرحلة تعدد الأهداف:** أو ما يسمى بنموذج (Sharholder) : امتدت هذه المرحلة من أواخر العشرينيات إلى بداية الستينيات من القرن الماضي إذ جاءت العديد من النظريات الحديثة بناء على الانتقادات الموجهة لمبدأ الهدف الوحيد كنظرية المهارات (La théorie des competences) لـ: (E. Penrose) التي ترى أن تحقيق الربح هو ضروري للمنشأة لكنه ليس الهدف الوحيد فالانتقاد يخص عملية تعظيم الربح وليس تحقيق الربح. غير أن هذه النظريات التي نادى بتعدد الأهداف انصب اهتمامها على الأهداف الداخلية للمنشأة كزيادة المبيعات، زيادة حجم المؤسسة، تحسين الأجور وغيرها ولم تولي اهتماما بالدور الاجتماعي والبيئي للمنشأة و لعل السبب في ذلك هو بروز هذه النظريات في مرحلة تميزت بما يسمى "التنمية الفوردية" (Le développement fordisme) وبالإننتاج والاستهلاك الواسعين وكذا سهولة الحصول على المواد الطبيعية وأيضا بنوع من الإباحية في ما يتعلق بالمخلفات الصناعية وآثارها على المحيط. ومن أهم مؤيدي هذا التوجه Milton Friedmen الذي يرى أن المسؤولية الاجتماعية للمنشأة لا تمارس إلا من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية الربحية لفائدة المساهمين. إلا أنه وخلال هذه المرحلة أيضا وامتدادا لأفكار J.M. Clark et Max Weber لتوّلت الأعمال المطالبة بمسؤولية المؤسسات اتجاه المجتمع ولعل من أهمها كتاب H.R. Bowen والذي أراد من خلاله جعل المسؤولية الاجتماعية وسيلة لتنظيم الاقتصاد الأمريكي.

3. مرحلة إدارة نوعية الحياة: مرحلة إدارة نوعية الحياة تمتد من نهاية الستينيات إلى حد اليوم وتميزت أولاً بازدياد حجم المؤسسة ورفض العمال لظروف العمل القاسية فازدادت المناداة بالمسؤولية الاجتماعية لرأس المال ونذكر على سبيل المثال المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا عام 1972 تحت شعار: "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال" والذي طالب بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية والبيئية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد.<sup>26</sup>

لقد تطرقنا فيما سبق إلى مختلف مفاهيم المسؤولية الاجتماعية. فأى من هذه المفاهيم ينطبق على مصطلح المسؤولية الاجتماعية؟ فبالنظر إلى تعريفات المسؤولية الاجتماعية للشركات نجد أن قاسمها المشترك متمثل في اعتبارها سلوك أخلاقي تجاه المجتمع و البيئة. و عليه فهي مسؤولية أخلاقية بالدرجة الأولى. غير أنه من بين المبادئ التي تستند إليها المسؤولية الاجتماعية هناك مبدأ الإدعان القانوني<sup>27</sup> الذي مفاده إن تلتزم المؤسسات بدفع و رفع الأضرار التي تحدثها الشركات بالمستهلكين أو بالبيئة و كذا احترام القوانين و اللوائح السارية المحلية و الدولية. و بهذا فان مصطلح المسؤولية الاجتماعية للشركات ينطوي في بعض جوانبه على مسؤولية قانونية و بالتالي فهي تتضمن العناصر الأساسية للمسؤولية و هي الإلزام و الالتزام و الجزاء. إلا أن مصدر هذه العناصر يختلف بين وجهتي النظر: الوضعية و الفقهية.

أ. حسب النصوص الوضعية لا تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات إلزاماً إلا في جانبها القانوني و مصدر الإلزام هنا هو القوانين المحلية و الدولية و التزام الشركات بهذا الجانب هو بدافع احترام القوانين لتفادي الجزاء العقابي.

أما في جانبها الأخلاقي الذي هو الجانب الأهم فان المسؤولية الاجتماعية للشركات ليست إلزاماً قانونياً و التزام الشركات بها هو طوعي إرادي مصدره الضمير. إلا أنه في واقع الأمر التزام الشركات هو بدافع مادي إذ أنها تسعى من خلالها إلى تحسين صورتها و تعزيز مصداقيتها و الثقة في أعمالها. و الجزاء هنا هو مادي غير مباشر فمثلاً و حسب استقصاء للرأي<sup>28</sup> أجري مع ما يزيد عن 500 مدير شركة أمريكية فان 59% منهم دافعهم الأساسي لتطبيق الاستراتيجيات الخاصة بمواطنة الشركات<sup>29</sup>، هو الاهتمام بسمعة الشركة و مكانتها.

ب. أما في المنظور الإسلامي فالمسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية دينية شاملة لكل الجوانب الأخلاقية و الاجتماعية يكلف بها الفرد و الجماعة كما أنها إلزامية و مصدر إلزامها التشريع الإسلامي الذي حدده القرآن و السنة النبوية. أما الالتزام بها فهو نابع من الإيمان و صحة العقيدة. فالمسلم بالتزامه بطاعة الله و تطبيق شريعته يسعى إلى نيل الجزاء من الله و ثوابه في الدنيا و الآخرة. إذ يقول عز من قائل: "آمنوا بالله و رسوله و أنفقوا مما جعلناكم مستخلفين فيه فالذين آمنوا منكم و أنفقوا لهم أجر كبير".

2- المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية: تستند المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على المبادئ الأساسية الآتية:<sup>30</sup>

- مبدأ الإذعان القانوني: أن تلتزم المنظمة بجميع القوانين و اللوائح السارية المحلية و الدولية المكتوبة و المعلنة و المنفذة طبقاً لإجراءات راسخة و محددة و الإمام بها.
- مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المنظمة الاتفاقيات الدولية و الحكومية و اللوائح التنفيذية و الإعلانات و المواثيق و القرارات و الخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها و ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية.
- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقر المنظمة و تتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية و تنوعاً في أنشطة و منتجات المنظمة و غيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية
- مبدأ القابلية للمسائلة: أن تكشف المنظمة و بشكل منتظم للجهات المتحكمة و السلطات القانونية و الأطراف المعنية بطريقة واضحة و حيادية و آمنة و إلى حد ملائم السياسات و القرارات و الإجراءات - و من ضمنها الإجراءات التصحيحية - التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر و أيضاً الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية و على التنمية المستدامة.
- مبدأ الشفافية: أن تفصح المنظمة على نحو واضح و دقيق و تام عن سياساتها و قراراتها و أنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة و المحتملة على البيئة و المجتمع، و أن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المنظمة.
- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تتفد المنظمة السياسات و الممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

3- مجالات المسؤولية الاجتماعية: تغطي المسؤولية الاجتماعية أطرافاً مختلفة في المنظمة، يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 1: مجالات المسؤولية الاجتماعية.**

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول المنظمة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنظمة تعظيم قيمة السهم والمنظمة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب و أجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم و ترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين و نقلهم، ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة و بنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة و نزيهة.
المجهزون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية و الصديق في التعامل.
المجتمع	خلق فرص عمل، احترام العادات و التقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصديق في التعامل ، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير و قيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة، الاستخدام الأمثل للموارد و خصوصاً غير المتجددة منها.
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل و التدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية ، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية و التعامل الجيد معها.

المصدر: محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر،

2007، ص - ص 70-72.

4- عناصر المسؤولية الاجتماعية: تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه، وهذه العناصر هي: <sup>31</sup>

- الاهتمام: ويتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمرارها وتحقيق أهدافها.

- الفهم: ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها، وأيضاً، استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها. إن الفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضاً يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط وتنسيق الجهد الشخصي التعاوني، كما يشمل التقارب الفكري والمساهمة في المناقشة المتعمّلة وتحديد النقاط التي يجب اعتمادها للوصول إلى الغاية التي تخدم المصلحة العامة.

التعاطي العقلاني يجعل الأفراد يواجهون الأزمات مواجهة مسؤولة، وحين يكون استعدادهم لتحمل المسؤولية الاجتماعية معتمداً على القوى الذاتية (العقل والعاطفة والتكامل النفسي) يعطي ثماره الجيدة.

الفهم يعني إدراك الفرد للظروف المحيطة بالجماعة، ماضيها وحاضرها وقيمتها واتجاهاتها، والأدوار المختلفة فيها. كما يقتضي تقدير المصلحة العامة والدفاع عن الوطن والعمل على رفعة وازدهاره.

- المشاركة: المشاركة مسؤولة وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة. تُظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته بضمير حي وروحية صافية، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمالٍ تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك. وتلعب الثقافة دوراً في مجال المشاركة الاجتماعية، فالثقافة هي همزة الوصل بين الفرد والواقع الاجتماعي، فمنها نتعلم أصول العلاقات الإنسانية ونستدلّ على سبل التعايش الإنساني والاجتماعي السليم.



5- أسباب اتجاه منظمات الأعمال إلى تبني المسؤولية الاجتماعية: هناك العديد من الأسباب التي تدفع منظمات الأعمال باختلافها على تبني برامج مختلفة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ومن هذه الأسباب ما يلي:<sup>32</sup>

- الصعوبات التسويقية التي تعاني منها المنظمات في ظل التغيرات الهائلة في عالم الاقتصاد.  
- ازدياد حدة المنافسة في الأسواق الدولية.

- الضغوط التي تواجهها المنظمات من منظمات المجتمع المدني ومجموعات الضغط المتنوعة مثل جمعيات حماية البيئة ومكافحة التدخين والغش التجاري الأمر الذي فرض على هذه المنظمات الاهتمام بتحسين صورتها الذهنية من خلال تقديمها لبرامج وأنشطة يستفيد منها قطاع محدد من المجتمع من القضايا الاجتماعية والإنسانية ومنها محاربة الأمية ومكافحة البطالة وزيادة الوعي الثقافي ومكافحة الفقر...

6- المزايا المحققة من تطبيق المسؤولية الاجتماعية: تكلف المسؤولية الاجتماعية المنظمة مصاريف كبيرة ولكنها في الوقت نفسه تحقق لها العديد من المزايا والتي تفوق في أغلب الأحيان ما تحملته من تكاليف، ومن هذه المزايا ما يلي:<sup>33</sup>

- تحسين سمعة المنظمات والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المنظمات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المنظمات، ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري. ويسهم التزام المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها.

- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر داو جونز للاستدامة. والذي أُطلق 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 مسؤوليتها 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 تحدياً للمنظمات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.

- رفع قدرة الشركات على التعلم والابتكار.

أما المزايا التي يحققها المجتمع من وراء تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية: فتتمثل في القدرة على الحصول على الخدمات التي يحتاجها في مختلف الجوانب الضرورية مثل الخدمات التعليمية أو الصحية أو الثقافية أو الاقتصادية في المجتمع.<sup>34</sup>

7- معايير نجاح المنظمات في القيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية: نجاح المنظمات في القيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي:<sup>35</sup>

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المنظمة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع).

- دعم المجتمع ومساندته.

- حماية البيئة، سواء من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المنظمة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال لا تعني تقديم المساعدات والإعانات للجمعيات الخيرية في الأعياد والمناسبات فحسب، بل يتجاوز معناها الحقيقي ذلك بأشواط كبيرة، لتصبح سلوك

حميداً يجب على المنظمات أن تتحلى به باستمرار باعتبارها مواطناً صالحاً في المجتمع. ومن هنا يظهر أهمية أن تكون المسؤولية الاجتماعية مترسخة في ثقافة المنظمة وقيم العاملين بها.

**ثالثاً: تغيير الثقافة التنظيمية من أجل تبني المسؤولية الاجتماعية:** رغم أن جذور المسؤولية الاجتماعية وقيمها متأصلة في الدين الإسلامي ومترسخة فيه إلا أن منظمات الأعمال في الجزائر لآن ما زالت للأسف لم تدرك أهميتها ولا مقدار النفع الذي تعود به على المجتمع وعلى المنظمات نفسها على حد سواء. ولهذا يلاحظ أن هذه المنظمات قد تحاول أن تقوم بمسؤوليتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه ولكنها تفشل في ذلك، ويرجع السبب في ذلك في كثير من الأحيان إلى ضعف ثقافتها التنظيمية واهتزازها، وهذا ما يدفع الإدارة العليا في الكثير من المنظمات إلى محاولة تغيير ثقافتها التنظيمية لتمهد الأرضية لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية بنجاح.

**1- علاقة المسؤولية الاجتماعية بثقافة المنظمة:** المسؤولية الاجتماعية هي طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى<sup>36</sup>. وهي بذلك تتجاوز المفهوم السطحي الدعائي للعمل الخيري لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة. وتتصف المسؤولية الاجتماعية بالطابع الطوعي والإرادي الذي يميز التزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وليست نتيجة التزامات قانونية أو تعاقدية، هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المنظمة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المنظمة مقابل يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها.<sup>37</sup> ويؤكد الطابع الدائم للمسؤولية الاجتماعية على التزام المنظمة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها، الأمر الذي يتطلب تغييراً في ثقافتها التنظيمية.<sup>38</sup>

**2- الحاجة للتغيير الثقافي في المنظمة:** تكمن الحاجة للتغيير الثقافي في تحويل الثقافة الضعيفة إلى ثقافة قوية<sup>39</sup> والمقصود بالثقافة القوية تلك الثقافة التي تحظى بقبول العاملين وتزرع فيهم قيم وتقاليد مشتركة تؤسس على العمل الجماعي وتشجع على التغيير والتحسين المستمر كما تزرع بينهم صلة ترابط وثيقة تنظم وتوحد سلوكهم داخل المنظمة وتخلق مناخ عمل ملائم. وبالنسبة للمسؤولية الاجتماعية، يجب على المنظمة عند تغيير ثقافتها التنظيمية أن تجعل خدمة المجتمع والسهر على المصلحة العامة من قيم ومبادئ الثقافة التنظيمية الجديدة.

3- الخطوات العملية لإحداث التغيير الثقافي: للقيام بعملية التغيير الثقافي، يجب القيام بمجموعة من الخطوات، من أهمها:<sup>40</sup>

- لا سبيل للبقاء والاستمرار في ظل التحولات المحلية والدولية إلا بتغيير السلوكات والاتجاهات والقيم والافتراضات اتجاه العمل والوقت والنظام والسلطة والمنظمة والقادة والأفراد، وبالإقلاع عن الخلل بين العلاقات الإنسانية والشخصية، وهدف ومصالح المنظمة، مع التأكيد على أهمية التقويم المستمر.

- قيام الإدارة بدراسة وفهم الثقافة السائدة قصد التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية، والعمل على استثمار ما هو إيجابي والتخلص من كل ما هو سلبي.

- إسهام القيادات الإدارية بأنماط السلوك الإيجابي المرغوب والمطلوب باعتبارهم القدوة والمثل في المنظمة، وأن يتعلموا شيئاً مهماً وهو كيفية حب العاملين وتقييمهم والنظر إليهم كمورد وليس كتكلفة.

- العمل بجد للتخلص من الاعتقادات الخاطئة وممارسات الإدارة بالأزمات وإحلالها بمبادئ إدارة الأزمات.

- تنشيط وتفعيل الندوات والملتقيات قصد التعرف على رصيد ومعارف وتجارب المنظمات الرائدة.

- وضع نظام فعال للاتصال لتسهيل حركة الأفكار والممارسات بالشكل الذي يثري وينمي ثقافة المنظمة.

- وضع نظام استحقاق يستجيب للحاجات غير المشبعة وينمي الحاجة إلى الإنجاز والتميز.

- تمشين وتفعيل نظم الاختيار والتعيين والتدريب والترقية وتقييم الأداء والحوافز باعتبارها الركائز الأساسية لزرع الانضباط والنظام والمسؤولية وتنمية روح الالتزام، والانتماء والولاء وتدريب العاملين على الإبداع والابتكار وإبداء الرأي والرقابة الذاتية والعمل الجماعي.

- الأقلمة والمواهمة الاجتماعية.

- نقل الأفراد الذين يقاومون التغيير والذين تتسم اتجاهاتهم بالسلبية أو إحلالهم بأفراد راغبين في التغيير ولهم الاستعداد للتكيف.

- وضع آليات تحول دون سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء.

4- عوامل نجاح التغيير الثقافي: يرتبط نجاح التغيير الثقافي في المنظمة بمجموعة من العوامل منها:

- مؤهلات ومهارات المسيرين والمشرفين وقدرتهم على التغيير الثقافي.

- القيام بنشر وتبني قيم سليمة بين الإدارة وبين العاملين تقوم على الصراحة، التعاون، الثقة والمصلحة المتبادلة، مما سيساعد على توجيه التغيير وجهة سليمة وتحقيق النتائج الإيجابية المرغوب فيها.

- يرتبط نجاح التغيير الثقافي أيضاً باتجاهات العاملين وهي عبارة عن مجموعة من أفكار وآراء الأفراد حول الأشياء المحيطة بهم، إذ يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط للتغيير ففي البداية على الإدارة التقرب من العاملين ومحاولة اكتشاف اتجاهاتهم حول كل ما يتعلق بالمنظمة وخصوصاً الأمور المرتبطة بالتغيير الذي سيحدث. ودوماً يكون هناك اتجاهات إيجابية وأخرى سلبية، وبالتالي يجب أن تستغل الإيجابية لخدمة مشروع التغيير، أما السلبية فعلى الإدارة محاولة تعديلها وتصحيحها في إطار التغيير الثقافي.<sup>41</sup>

- التعرف على دوافع وحاجات الأفراد، وتحضير مجموعة من الحوافز الملائمة لإشباع هذه الحاجات وذلك من أجل كسب ولاء الأفراد وإقناعهم بالتغيير، ودفعهم لتقديم أفضل ما عندهم لإنجاحه.

- الأخذ بعين الاعتبار نظرة الأفراد للتغيير وقيمهم واتجاهاتهم ودوافعهم والاستفادة من الجوانب الإيجابية لهذه العوامل ومحاولة تعديل وتصحيح الجوانب السلبية لها.

## خاتمة

في ظل الألفية الثالثة ومتغيراتها المتلاحقة، تغيرت النظرة التي كان ينظر بها للمنظمات والتي كانت تركز على الجانب الاقتصادي فقط، لتصبح المنظمة مواطناً من مواطني المجتمع، تقيم من قبل أفراد المجتمع حسب سلوكها وما تقدمه للمجتمع على كافة الأصعدة فإن كان ما تقدمه إيجابياً كانت بمثابة المواطن الصالح الذي يستحق الجزاء ويترجم هذا الجزاء على شكل صورة إيجابية ترسمها المنظمة لنفسها في نظر المتعاملين معها، وتسهيلات يقدمها لها المجتمع ليصب ذلك كله في صالح الإيرادات. ويخرج الطرفان (المجتمع والمنظمة) في هذه الحالة رابحين، أما إن كانت أفعال المنظمة تعود بالسلب على المجتمع أصبحت مواطناً غير صالح، وتواجه العقاب الذي يترجم في الصورة السلبية لها إضافة إلى القيود التي يفرضها عليها المجتمع وفي هذه الحالة تخسر هي الأخرى مثل المجتمع الذي تنشط فيه.

ولما أصبح نجاح المنظمة اليوم مرتبط بمدى نجاحها في خدمة مجتمعها إلى حد بعيد وجب على المنظمات أن تتحلى بروح المسؤولية اتجاه مجتمعها. وتسهر على تقديم الأفضل دوماً وليس أحياناً. وهذا لا يتحقق إلا عن قناعة تامة، فالمسؤولية الاجتماعية لا يمكن فرضها وإنما يجب أن تنبع من قيم المنظمة ومبادئها. ولأن ثقافة المنظمة، تجسد الروح أو الإطار المعنوي والثقافي للمنظمة، فلا بد أن يبدأ العمل على تبني المسؤولية الاجتماعية منها، فإذا كانت ثقافة المنظمة قوية وقيمها متماسكة سهل على القائمين في المنظمة تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، وإن كانت ضعيفة مهتزة القيم وجب تغييرها وتقوية مواطن الضعف فيها وتضمين مبادئ وقيم المسؤولية الاجتماعية فيها.

وفي الأخير نشير إلى أن الفكر الغربي حاول عبر قرون عدة من خلال نظرياته المتتالية إيجاد حلول للأزمات التي تتعرض لها الأنظمة الاقتصادية و آخر ما توصل إليه هو ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. هذا المفهوم الذي أصبح ينادي به الغرب على أعلى المستويات قد جاء به التشريع الإسلامي منذ 15 قرناً. وهذا النداء الذي يوجهه الغرب للشركات ما هو إلا دعوة للعودة إلى التحلي بالأخلاق الحميدة التي سنّها التشريع الإسلامي . كما أن نداء الغرب موجه للمؤسسات الاقتصادية بينما المسؤولية الأخلاقية هي مسؤولية الإنسان، فهو صاحب العقل و الضمير الذي هو مصدر الالتزام الأخلاقي. ويمكن القول أنه إذا نجحت المنظمة في إرساء ثقافة تنظيمية قوية تؤمن بالمسؤولية الاجتماعية تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في رحلتها نحو خدمة المجتمع والنجاح في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية.

## المصادر والمراجع المعتمدة:

- 1- يوسف سعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومه للنشر والتوزيع، د ط، د ب، د س، ص 435 .
- 2- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، د ب، د س، ص 43.
- 3- نفس المرجع، ص 141.
- 4- نفس المرجع، ص 141.
- 5- محمود سلمان العمران: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005، ص ص 313، 314.
- 6- قاسم القريوتي: دراسة السلوك الإنساني الفردي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط6، عمان، 2012، ص 171.
- 7- مراد نعموني: مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، دار جسور للنشر والتوزيع، 2014، ص 372.
- 8- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص - ص 319، 318.
- 9- بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة، ط1، عمان، 2009، ص 372.
- 10- زياد سعيد الخليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت إشراف عبد الحفيظ مقدم، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 23.
- 11- أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، 2008، ص 69.
- 12- حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد، ط1، عمان، 2004، ص 332.
- 13- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، ص 298.
- 14- أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدار الجامعية، د. ط، الإسكندرية، 2007، ص 320.
- 15- جمال الدين المرسي: إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، دط، مصر، 2002، ص ص 17، 18.
- 16- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المعادي الجديد، د.ط، مصر، 2001، ص 125.
- 17- صلاح الدين الهيثي: تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. مجلد 1، العدد 1، تموز، 2005، ص 29.
- 18- مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2008، ص ص 90 - 91.
- 19- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، د. ط، عمان، الأردن، 2003، ص 338.

- 20- عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، الإسكندرية، 2003، ص 312.
- 21- صالح السحياني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية: حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف، المعهد العربي للتخطيط، بيروت: لبنان، 23-25 مارس 2009، ص4.
- 22- نفس المرجع ، ص 4.
- 23- وفاء التيمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل: دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل، مقال منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد6، العدد3، 2010، ص 353.
- 24- Marie -Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, ADEME, France, Mars 2004, P 05.
- 25- نورا محمد عماد الدين أنور، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمة إلى مركز المديرية المصري، مسابقة الأبحاث السنوية، 2010، ص3.
- 26- طاهر الغالبي، صالح العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر الطبعة الثالثة عمان الأردن 2010.
- 27- B. Laperche et D. Vzunidis : « Responsabilité sociale et profit : repenser les objectifs de l'entreprise ! Revue française de gestion n° 247-248. 2011/1.
- 28- Ivana Rodč, Mémoire DEA : « responsabilité sociale des entreprises : Le développement d'un cadre européen », Genève 2007.
- 29- A. Acquier ; J.P. Gond et J.I. Lirhe (2005) : « Les fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion», cahier de recherche n° 2005 ; p.166.
- 30- مولاي لخضر عبد الرزاق وبوزيد سايج، دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، الملتقى الدولي حول الاقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي غرداية، الجزائر، 23-24 فيفري 2011، ص- ص 6- 7.
- 31- خالد بن يوسف برقاي، آراء الشباب الجامعي حول المسؤولية الاجتماعية دراسة استطلاعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة، الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة، مكة المكرمة: السعودية، 1429، ص-ص: 11-12 -بتصرف-.
- 32- نفس المرجع ، ص 8.
- 33- نهال المغربل وياسمين فؤاد، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، سبتمبر 2008، ص 5.
- 34- خالد بن يوسف برقاي، مرجع سبق ذكره، ص 8.
- 35- نفس المرجع ، ص 16.



## د.الظاهر غراز/ د.نورية سوامية: دور الثقافة التنظيمية في بلورة المسؤولية الاجتماعية...

- 36- بهاء الدين المنجي العسكري، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص-ص 77-76.
- 37- صالح السحيباني، مرجع سبق ذكره، ص 4.
- 38- محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: دخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، تلمسان: الجزائر، 2005، ص3.
- 39- نفس المرجع، ص 3.
- 40- علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البلدة: الجزائر، 2001-2002، ص-ص 13-14.
- 41- سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص 22.