



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة العراقية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أثر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على القرارات الإستراتيجية

بحث مقدم

إلى كلية الادارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال وهو جزء من متطلبات بحث
التخرج لنيل

شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

من قبل الطالب

احمد مقداد احمد شبيب

بإشراف

د. فريد حسين

2021-2020

المقدمة

ظهرت المسؤولية الاجتماعية كتطور لعلاقة المنظمات في المجتمع من ناحية، انطلاقاً من ونتيجة للمنافسة المحتدمة في البلدان ، Corporate citizenship مبدأ المواطنة للمنظمات وأصبحت المسؤولية الاجتماعية للمنظمات Free market. التي تطبق مفهوم السوق الحر في وقتنا الحالي عامل تفضيل، وأداة مهمة في Corporate social responsibility أيدي مسيري المنظمات الريادية لضمان استدامة أعمالهم وتنمية المجتمع. يمثل العالم من حولنا العديد من التجارب الناجحة في علاقات الشركات بالمجتمع .

و قد تطورت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، كما امتد نطاق هذه المسؤولية ليشمل أطرافاً داخلية و أخرى خارجية، و تعتبر القرارات الإستراتيجية من أهم الأطراف المستفيدة و التي يتوجب على المنظمة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، و الالتزام المسئول تجاه ابعادها التي تعد ضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام .

وعليه جاءت هذه الدراسة لتضم ثلاثة فصول :

حيث جاء الفصل الاول ليضم الاطار المنهجي للبحث وفيه (مشكلة البحث واهدافه واهميته ، وفرضياته...)

ثم جاء الفصل الثاني ليضم الاطار النظري وفيه مبحثين ، اذ تناول المبحث الاول المسؤولية الاجتماعية مفهومها وابعادها ، ثم تطرقنا في المبحث الثاني الى القرارات الإستراتيجية(مفهومها وابعادها).

فضلا عن ذلك جاء الفصل الثالث بمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الاول

الاطار المنهجي للبحث

اولا: مشكلة البحث

مع ترسيخ و انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على المنظمات التغاضي عن دورها التنموي و إحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع. و أهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في الشعور بالمسؤولية و إنما أصبح أمرا ضروريا لكسب تعاطف المجتمع واحترامه و بالتالي النجاح و الإقبال من الجماهير و هذا بدوره يؤثر على القرار الاستراتيجي، لذا فأن الباحثين حددوا مشكلة في الشركة العامة لتجارة المواد الانشائية ويمكن تاطير البحث بالتساؤلات الآتية:

- ماهو تأثير المسؤولية الاجتماعية للمنظمة على القرارات الاستراتيجية ؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية يجب عنها البحث وهي :

1- تبيان مفهوم القرارات الاستراتيجية وأهميته في المنظمات المعاصرة ؟

2- كيف يتم ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المنظمة وانعكاسها في القرارات

الاستراتيجية ؟

3- ما مفهوم المسؤولية الاجتماعية وماهي أهم إبعادها ؟

4- ماثر تبني نمط المسؤولية الاجتماعية على اداء المنظمة من خلال القرارات

الاستراتيجية وإبعادها ؟

ثانيا: أهداف البحث

تتمثل أهداف هذا البحث الآتي :-

1. التعرف على مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهمية خصائصها.

2. لفت الأنظار إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية كواحدة من إبعاد منظمات الاعمال

المعاصرة.

3. بيان اثر المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واثرها في القرارات الاستراتيجية .

4. التعرف على دور القرارات الاستراتيجية في رفع كفاءة المنظمة وتحسين ادائها ؟

ثالثا: أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية المتغيرات التي سوف يتطرق لها ، اذ تناول هذا البحث متغيرين لا تخفى أهميتهما على أحد إذ يمثل المتغير الأول المسؤولية الاجتماعية التي تعد عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالتزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه ويعد بدوره عاملا مهما في المنظمات المعاصرة وتحسين أدائها ، في حين تمثل القرارات الاستراتيجية المتغير الثاني الذي يعد أساسا لنمو المنظمة واستمرار عملها على المدى الطويل بشكل ناجح من خلال ابعادها ، يهتم البحث الحالي في تسليط الضوء على مفهوم من مفاهيم الإدارة الحديثة وهو مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال.

رابعا : منهج البحث

تم توظيف المنهج الوصفي الاستنباطي أسلوبا في معالجة متغيرات البحث ، لأنه يعد ملائما لدراسة الظواهر الادارية ، إذ يقدم البيانات عن واقع هذه الظواهر مبينا أسبابها ونتائجها وتحليلاتها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها.

خامسا : طرق جمع المعلومات

استخدمنا مجموعة من الوسائل والأساليب من اجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية وتضمن ما يأتي:-

1. جمع المعلومات المكتوبة من الكتب العربية ، ورسائل الماجستير واطاريح الدكتوراه في المكتبات، والأبحاث والمقالات المنشورة في المجالات والدوريات المحلية والعربية التي تتعلق موضوع البحث.

2. البحث في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لأثراء موضوع البحث بالمعلومات القيمة وترصينه.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هي إلتزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام، و الذي ينعكس بدوره على نجاحها و تحسين أدائها المستقبلي¹.

ويرى كارول (Carrol) أن المسؤولية الاجتماعية الكلية للمنظمة تشمل على مستويات أربعة هي: كفاءة الأداء الاقتصادي (المستوى الأول) ، فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع و الخدمات بفعالية ونجاح و أن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، و يجب أن يتم ذلك في ضوء الإلتزام بالقوانين و التشريعات (المستوى الثاني) التي تعمل المنظمة في ظلها، هذا و ينتظر المجتمع من المنظمة أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية (المستوى الثالث) تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، إذ يجب مراعاة العدالة و الأمانة في معاملاتها مع العاملين بها و المتعاملين معها، أما المسؤوليات التطوعية التقديرية (المستوى الرابع وتسمى أيضا المسؤولية الخيرية) فترجع إلى مدى شعور و تقدير المنظمة لمتطلبات بيئتها و العمل على المشاركة فيها، كإعداد برامج تدريب المعوقين و إتاحة فرص العمالة و تمويل البرامج الخيرية و غيرها².

ويرى الغالبي و العامري أن المسؤولية الاجتماعية هل عقد بين المنظمة و المجتمع تلتزم بموجبه المنظمة بإرضاء المجتمع و بما يحقق مصلحته و ينظر إليها على أنها إلتزام من قبل المنظمة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه من خلال قيامها بالكثير من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر و مكافحة التلوث و خلق فرص العمل حل الكثير من المشاكل: الصحة، الإسكان، المواصلات، و غيرها من الخدمات³.

في حين المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة و القيم السائدة في المجتمع و التي تمثل في نهاية الأمر جزءا من

المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة و الساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها⁴.
المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تعني تصرف المنظمات على نحو يتسم بالمسؤولية و
المسائلة ، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، و لكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن
فيهم الموظفون والعملاء و الحكومة و الشركاء و المجتمعات المحلية و الأجيال القادمة⁵.
واختصارا لهذه التعاريف يمكن أن نتبنى التعريف الجامع التالي:

المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال هي الالتزام الأخلاقي و التصرف المسئول تجاه
مجموعة من الاطراف و هم أصحاب المصلحة، و من أهم الاطراف المستفيدة من برامج
المسؤولية الاجتماعية نجد كلا من المجتمع و البيئة، و هذا يعكس أن مفهوم المسؤولية
الاجتماعية جاء ليعزز دور و مكانة المنظمات في المجتمع ليس فقط ككيان اقتصادي إنما أيضا
ككيان اجتماعي يسهم في حل مشكلات المجتمع و الحفاظ على البيئة التي يعمل في إطارها.

ثانيا: نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

ظهر الكثير من الجدل في بدايات القرن العشرين بخصوص العلاقة بين منظمات الأعمال و
المجتمع، وفي الخمسينات قام أحد علماء الاقتصاد الأمريكيين و هو (ميلتون فريدمان) بتعريف
هذه العلاقة حين قال: "إن المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال في النظام الاقتصادي الحر
تتلخص في تحقيق الأرباح بشرط ألا يتعارض ذلك مع القاعد الأساسية للمجتمع، سواء ما هو
موجود منها في القوانين أو في الاعراف و القيم الاجتماعية."

و في كتابة (المسؤولية الاجتماعية و رجل الأعمال) استحق (هاورد باون) أن يلقب (بأبي
المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال)، حيث أسس أول تعريف لهذا المفهوم بأنه: "الالتزام
منظمات الأعمال بأداء أنشطتها بحيث تتوافق مع أهداف و قيم المجتمع."

أما في الستينات طور (كيت ديفد) القانون الحديدي للمسؤولية الاجتماعية، و في السبعينات
برزت نظرية أصحاب المصلحة، و خلال الثمانينات كثرت الدراسات التي تهدف إلى تحديد
ما هي على وجه التحديد المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال كيفية قياس عوائدها على
المنظمات.

و مع بداية التسعينات خاصة بعد مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة و التنمية الذي عقد عام 1992 تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، و في عام 1998 أطلق المجلس العالمي للأعمال من أجل التنمية المستدامة برنامجا يهدف إلى التحديد الدقيق للمسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال و كيفية تحويله من مجرد مفهوم نظري إلى ممارسات عملية في منظمات الأعمال.

و في عام 2000 أطلق السكرتير العام للأمم المتحدة مبادرة تعرف بالاتفاق العالمي، هي مبادرة تدعو منظمات الأعمال إلى الالتزام الطوعي بعشرة مبادئ متفق عليها تشمل: حقوق الإنسان و حماية البيئة و مكافحة الفساد و غيرها⁶.

ثالثا: مراحل تطور اهتمام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية:

تطور اهتمام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المراحل الثلاثة التالية⁷:

أولا : مرحلة إدارة تعظيم الأرباح للفترة 1880-1920 : في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح و التوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، و أن النقد و الثروة هي الأكثر أهمية، و أن ما هو جيد لي جيد للبلد.

ثانيا: مرحلة إدارة الوصاية للفترة من أواخر العشرينات حتى بداية الستينيات: و فيها المسؤولية الأساسية للأعمال هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الاطراف الأخرى مثل المساهمين و العاملين، و أن النقود مهمة و لكن الأفراد مهمون أيضا، و أن ما هو جيد للشركات جيد للبلد.

ثالثا: مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينيات حتى الوقت الحاضر، في هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري، لكن الافراد أهم من النقود، هذا يحقق المصلحة الذاتية المستتيرة لمنظمات الأعمال و مصالح المساهمين و المجتمع ككل.

ربعا: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بنظرية أصحاب المصلحة:

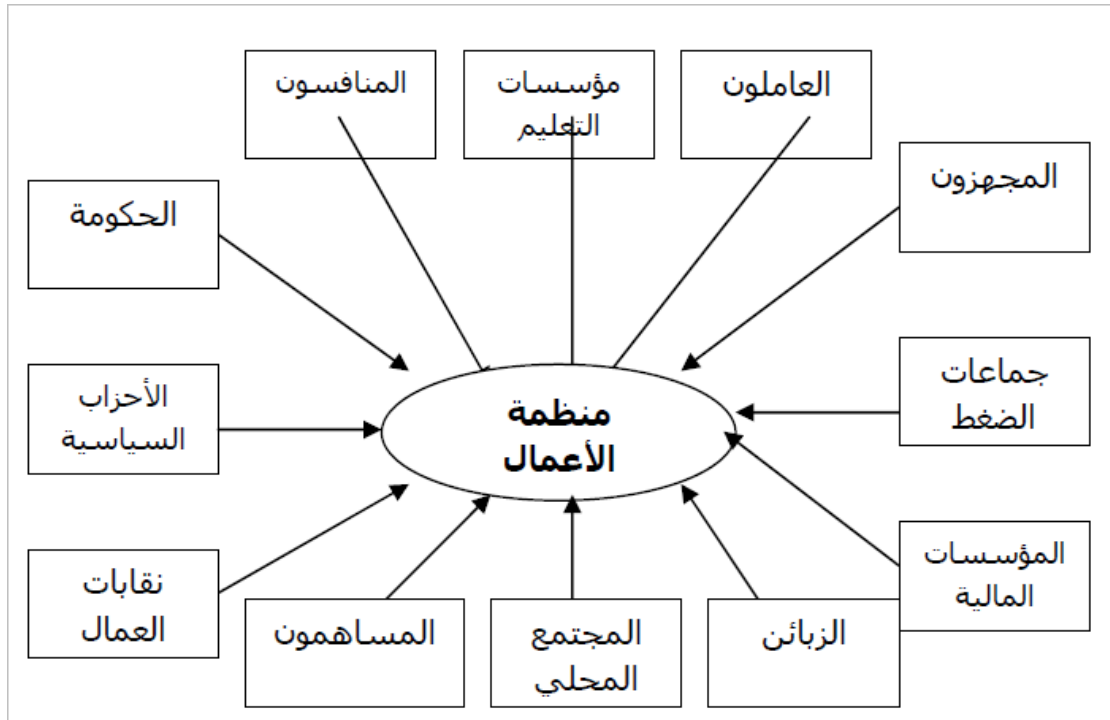
1- مفهوم أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة هم الافراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المنظمة مثل الزبائن أو المالكين أو العاملين في المنظمة أو الموردين أو الدائنين أو الاتحادات أو

الشركات أو المجتمع، و يعرف أيضا صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها أو هو أي شخص أو جماعة أو منظمة يمكن أن تؤثر في الموارد والخدمات أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيء ما. وفي هذا السياق فقد جرى التمييز بين فئتين من أصحاب المصلحة:

- الذين لهم رأسمال مستثمر في المنظمة.
 - الذين لهم استثمار لا يأخذ شكل رأسمال بل اهتمام ومصلحة في المنظمة.
- و بالتالي فإنه على منظمات الأعمال تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم⁸.
- الشكل التالي يوضح أصحاب المصلحة في المنظمة :

الشكل (1): أصحاب المصالح أو المستفيدون من وجود منظمات الأعمال⁹



2- المسؤولية الاجتماعية تجاه أهم أصحاب المصلحة في منظمات الأعمال:

يجب أن تلتزم منظمات الأعمال بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصلحة، خصوصا الذين تربطهم بها مصالح مباشرة و يؤثرون و يتأثرون بنشاطاتها، فيما يلي نذكر بعض الأبعاد التي يجب أن تشملها الممارسات المسؤولة لمنظمات الأعمال.

أ_ المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي: يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه و تعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، و التي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور و الحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرياضية و الترفيهية، إحترام العادات و التقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية و العلمية، رعاية الأعمال الخيرية¹⁰.

ب_ المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن: تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار و نوعيات مناسبة، الإعلان الصادق، و تقديم منتجات صديقة و آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج و استخداماته، إلزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، والالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، والالتزام بعدم خرق قاعد العمل مثل الاحتكار.

ج_ المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: حماية البيئة من الاضرار الناتجة عن نشاط المنظمة، المساهمة في حملات حماية البيئة و الحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة.

د_ المسؤولية الاجتماعية تجاه المساهمين: تعظيم قيمة السهم و تحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المنظمة، الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المنظمة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمنظمة.

ه_ المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين: و تتضمن إحترام قوانين العمل، و ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر، و حقوقه النقابية، و إشراكه في اتخاذ القرارات ، تحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل، و سيأتي التفصيل في هذا العنصر في المبحث التالي.

خامسا: أهمية المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

المكاسب التي تجنيها منظمات الأعمال من برامج المسؤولية الاجتماعية هي ذاتها تعتبر الحجج المؤيدة للممارسة المسؤولية الاجتماعية و تتمثل فيما يلي¹¹:

أ_ تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين و تطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.

ب_ تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين و ذلك عن طريق رفع قيمة

الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، و ما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.

ج_ القوانين و التشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، و لكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانونا اجتماعيا.

د_ إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية و مساعدة المجتمع في معالجة و حل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

هـ_ الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المنظمات لتعمل في المجتمع لتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم و يصعب علاجها.

سادسا: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

يتمحور الأداء الاجتماعي للمنظمة حول أربعة مواقف أو إستراتيجيات تتمثل فيما يلي¹² :

أ_ **إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** و تعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح و العوائد الأخرى.

ب_ **الاستراتيجية الدفاعية:** و تعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، و هو لحماية المنظمة من الانتقادات و بالحد الأدنى، و يقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة و ضغوط الناشطين في مجال البيئة.

ج_ **إستراتيجية التكيف:** تخطو المنظمة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية و القانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الاعراف و القيم وتوقعات المجتمع.

د_ **إستراتيجية المبادرة التطوعية:** تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بان الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته.

المبحث الثاني : القرارات الإستراتيجية

اولا : مفهوم القرارات الإستراتيجية

- توجد تعاريف متعددة للقرارات الإستراتيجية ، نستعرض لأهمها:
حسب علي عبد الله : " يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية،
فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة
عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات. "
كما عرفها chandler: هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه
الأهداف "13 .

كما عرفها أحد المسيرين : " هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار مسالك
التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف " .

- من أهم تعاريف القرارات الإستراتيجية نجد¹⁴ :
" هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم
سعيًا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. "
وبالتالي فالقرار الإستراتيجي هو التفكير في كيفية إستعمال الموارد المتاحة للمنظمة من
أجل تحقيق الغايات والأهداف الم ا رد تحقيقها.

ثانيا : عناصر القرار الإستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية القرارات الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر
الرئيسية التالية¹⁵:

- 1_ آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في
ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- 2_ آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات،
وتوفر قواعد للإحتكام و إتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي
القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- 3_ هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح
الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

4_ نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

5_ نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

6_ نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة. فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي¹⁶ .

ثالثا : الإدارة الإستراتيجية

1 - تعريف الإدارة الإستراتيجية

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية ، حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"

أما إدارة الإستراتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي¹⁷:

- 1_ الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- 2_ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- 3_ الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

4_ الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

5_ معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة¹⁸.

"ونتيجة المنظمات خاصة في الأونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة " ، ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة¹⁹.

2 -أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية. وتعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لما لها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها، كما أنها تشمل مجالات الحياة كافة التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية. وتتوقف قدرة المؤسسة على الاستمرار بفعاليتها ونشاطاتها على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المسطرة²⁰.

تكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية. ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

يعود نجاح صنع القرارات الإستراتيجية على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.

ربعا : ابعاد إجراءات بناء قرار إستراتيجي

"تباشر بناء الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ" ، ولكن قبل إقامة إستراتيجية تستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها."

***تكوين وتحديد فلسفة الشركة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية كعنصر من عناصر Maurice thevonet التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج أي " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها"²¹.

خامسا: ابعاد القرار الاستراتيجي

ان بعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

1 - تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية."

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة²².

2- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تعد تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في²³ :

- *الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
 - *مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
 - *المعدات والتجهيزات والأموال.
 - *الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
 - *المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
 - *العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.
- "ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلا. "
- إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".
- *أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
 - *إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).
 - *تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة²⁴.

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3_ تحديد التوجهات الإستراتيجية : إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأف ا رد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة ²⁵.

4_ تحديد الأهداف الإستراتيجية : أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي" ²⁶.

5_ صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة:

ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية. وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام مآلدتها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها ، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6_ تنفيذ الإستراتيجية : يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج

وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى م ا رجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإست ا رتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإست ا رتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على إلتزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية²⁷.

7_ متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عمالي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

1-الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

2-مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

3-وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى²⁸.

سادسا : استراتيجية القرار الاستراتيجي

بناءً على التحليل البيئي الذي تقوم به المنظمة لقضايا المسؤولية الإجتماعية من أجل إبراز نقاط القوة والضعف التي تعثر بها وتحدد الفرص والتهديدات المحيطة بها، فإن المنظمة عادة ما تتعامل مع هذه القضايا بأربعة استراتيجيات رئيسية، هي²⁹ :

1-استراتيجية الممانعة (المعرقلة) Obstructionist Strategy: بموجب هذه الاستراتيجية

فإن إدارة المنظمة تتجنب الالتزام بأي دور اجتماعي وبيئي، وتتحاشى الإنفاق على الأنشطة الإجتماعية والبيئية، ويتم التركيز على الأولويات الاقتصادية.

2-الإستراتيجية الدفاعية Defensive Strategy: تهتم منظمة الاعمال وفقاً لهذه الاستراتيجية

بالقيام بأقل ما مطلوب منها قانونياً، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي وبيئي، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية.

فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة المنظمة إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المنظمة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مساءلة قانونية.

3- إستراتيجية التكيف Accommodative Strategy: تنطلق هذه الاستراتيجية بالالتزام منظمات الأعمال بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية ثم تراعي بعد ذلك المتطلبات الأخلاقية من خلال الإهتمام بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعياً في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة المؤسسة، وكذلك بالنسبة للمجتمع الذي تعمل فيه.

4- إستراتيجية المبادرة التطوعية Proactive Strategy: تتبنى منظمات الأعمال بموجب هذه الاستراتيجية دوراً اجتماعياً وبيئياً واسع جداً، بحيث تأخذ مصالح المجتمع وتطلعاته وحماية البيئة في جميع قراراتها.

وهذا النوع من الاستراتيجيات يحمل في طياته المسؤولية الخيرة، حيث يأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية والبيئية علاوة على بناء قاعدته بكل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية.

كما تمكن هذه الإستراتيجية المنظمة الاستعداد للتعامل مع المساءلات الموجهة إليها بكل مرونة، وكذا إمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وكذا التشريعات الحكومية.

والشكل يبين مستويات الاستراتيجيات سالف الذكر³⁰.

الفصل الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

في ختام هذا البحث التي تعرضت لموضوع المسؤولية الاجتماعية والقرارات الاستراتيجية استخلصنا النتائج التالية:

اولا: الاستنتاجات

1. المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم يؤكد على أهمية أن تلعب المنظمة دورا تجاه كل الأطراف المتعاملة معها، فالمنظمة ليست وحدة آلية و لا آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم، وإنما هي وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر و تتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة.
2. تشكل القرارات الاستراتيجية بعدا مهما حيث تتوجه المنظمة إليها ببرامج للمسؤولية الاجتماعية، ولهذا الطرف دور بالغ الأهمية سواء من حيث دوره في تحسين الأداء المالي و حتى الأداء الاجتماعي للمنظمة.
3. سياسات المسؤولية الاجتماعية المطبقة على مستوى القرارات الاستراتيجية هي شكل من أشكال الاستثمار في المورد البشري، و بالتالي فهي ميزة تنافسية لصالح المنظمة.
4. هناك العديد من السياسات و البرامج التي يمكن أن تتوجه بها منظمات الأعمال لممارسة المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية فهي قد تشمل : التكوين و التدريب، تحسين ظروف العمل، برامج تحسين نوعية الحياة، البرامج التوعوية و الثقافية و الرياضية، برامج التحسيس بأهمية الاشتراك في النشاطات الخيرية و التطوعية، و أنشطة حماية البيئة، إصدار مدونات السلوك و أخلاقيات الأعمال.
5. تختلف المسؤولية الاجتماعية للقرارات الاستراتيجية من منظمة أعمال لأخرى، فنجد أن هذه السياسات موجودة بكثرة و أكثر تميزا في المنظمات الكبيرة، في حين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقتصر الأمر على الالتزام بالمسؤولية القانونية تجاه العاملين في المنظمات.

ثانياً: التوصيات

في الأخير نعرض بعض التوصيات المتعلقة بموضوع البحث:

1. من المهم أن تلتزم منظمات الأعمال بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة عموماً و تجاه مواردها البشرية بشكل خاص، لأن هذا الالتزام يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري.
2. يجب على منظمات الأعمال أن تتنوع من البرامج المرتبة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، و تحاول تطويرها بشكل دائم و الإبداع فيها للوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي وبالتالي التحسين من أداء المنظمة ككل.
3. من المهم أن ترتبط سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية بالسياسة العامة التي تنتهجها المنظمة في مجال المسؤولية الاجتماعية على مستوى المنظمة ككل.
4. التركيز على التحفيز المادي غير كافي، بل يجب تبني برامج ذات طبيعة اجتماعية و أخلاقية تركز على التحفيز المعنوي للعامل و تكافئ كل مجتهد وفق نظام موضوعي لتقييم الأداء.
5. يجب الاهتمام بالقرارات الاستراتيجية في المنظمة، ومحاربة كل السلوكيات غير القانونية و غير الأخلاقية، من الأفضل إصدار مدونة سلوك في المنظمة لتوضيح منهج العمل و السلوك فيها.
6. أهمية الإطلاع على تجارب الشركات الرائدة في مجال الالتزام المسؤول تجاه علاقة المسؤولية الاجتماعية بالقرارات الاستراتيجية و التعرف على برامجها من أجل الاستفادة منها.
7. يوصي الباحثين اجراء دراسة ميدانية على عدد من المنظمات او الشركات للتعرف على علاقة المسؤولية الاجتماعية بالقرارات الاستراتيجية ومحاولة الخروج بنتائج علمية وتكملة مابدنا به من اطر نظرية وعلمية.

المصادر والمراجع

- 1 - فؤاد محمد حسين الحمدي، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك"، رسالة دكتوراه في تخصص فلسفة في إدارة الأعمال-جامعة بغداد، غير منشورة، العراق، 2003 ، ص: 40 .
- 2- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007 ، ص: 22.
- 3- فاتح عبد القادر الحوري و ممدوح الزيادات و هایل عبابنة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الاردن، 27-29 ابريل 2009 ، ص: 5 .
- 4- ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ص: 27.
- 5- حسين الاسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90 ، فبراير 2010 ، ص: 4 .
- 6- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،التنمية المستدامة و الإدارة المجتمعية(الأدوار المستقبلية للحكومات المركزية و المحليات و القطاع الخاص و المجتمع المدني)، أوراق عمل المؤتمر العربي الرابع للإدارة البيئية المنامة –البحرين ، بدون سنة طبع، ص: 37-38 .
- 7- نجم عبود نجم، أخلاقيات علم الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات) ، 2006 ، ص: 127-128.

- 8- قتيبة صبحي أحمد الخيرو، علاقة إدارة المخاطر بأصحاب المصلحة في المنظمة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أصحاب المصلحة في فندق فلسطين مريديان، بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد ، ص-ص: 11-12 .
- 9- فاتح عبد القادر الحوري و ممدوح الزيادات و هائل عابنة، إدارة الصورة الذهنية للمنظمات الأردنية في إطار واقع المسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية"، بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، تحت عنوان "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27-29 ابريل 2009 ، ص: 7.
- 10- ثامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2001 ص: 52-53 .
- 11- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر ، عمان الطبعة الثانية، 2008 ، ص: 96-97.
- 12- الدليمي، رغد منفي محمد، إدارة الجودة الشاملة للبيئة باستخدام المواصفة 14000IOS- دراسة حالة في شركة مصافي الوسط، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2001 ، ص 125 .
- 13- روية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية سنة 1999 ، ص 87 .
- 14- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، مطبعة بيروت – لبنان ، 1988 ، ص39.
- 15- علي عبد الله "محاضرات تسيير الموارد البشرية " ، الجزائر ، 1998 ، ص 58 – 60 .
- 16- علي عبد الوهاب "إدارة الأفرد منهج تحليلي " القاهرة المكتبة عين الشمس 1974 م ، ص 79-82 .
- 17- الكردي، محمد شيرين، "الدليل العلمي إلى الايزو 23000,14000,9000 " , مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998 ، ص 264 .

- 18- حسين الاسرج،المسؤولية الاجتماعية للشركات،مجلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية تصدر عن المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 90 ، فبراير 2010 ، ص:87-89.
- 19- علي عبد الله " مقياس الموارد البشرية " بحث منشور على الموقع الالكتروني بتاريخ 2016/3/3 ، ص 194-196.
- 20- الكردي، محمد شيرين، مصدر سابق، ص 266 .
- 21- علي عبد الوهاب ،مصدر سابق ،ص 98 .
- 22- السيد، غراب كامل، القرارات الاستراتيجية ودورها في اتخاذ القرارات التسويقية ،دار الفجر، بيروت ،2000، ص50-52 .
- 23- الدليمي، رغد منفي محمد، مصدر سابق، ص 125.
- 24- الغالبي، طاهر محسن ، وآخرون ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، عمان ، دار وائل ،ط 2، 2009، ص84 .
- 25- علي عبد الله ، مصدر سابق، ص 201-203 .
- 26- علي عبد الوهاب ،مصدر سابق ،ص 120.
- 27- ادريس، وائل محمد صبحي ، الغالبي، طاهر محسن منصور، سيناريو العملية التخطيطية مفاهيم اساسية ، عمان ، دار وائل ، 2012 ، ص 41 – 43 .