

## المسؤولية الاجتماعية وإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال

أ. إيمان عميرات

د. حسين يرقبي

جامعة المدية

جامعة المدية

الملخص:

في عالم يتصف بالعمولة وبالأزمات الاقتصادية، أصبح من الضرورة الملحة والمتزايدة على منظمات الاعمال أن تعي وتواكب أثرها في البيئة والمجتمع ككل، حيث لم يعد الاهتمام بتعظيم الأرباح الهدف الوحيد الذي يبرر أي شيء لصالحها على حساب مصلحة كل ما له علاقة بها، بل ظهرت مفاهيم حديثة تهتم بتضمن مصلحة جميع الأطراف المتفاعلة معها في استراتيجياتها، ولعل من أبرزها مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تهدف الى تطبيق أساليب إدارية حديثة تعزز دور ومكانة المنظمات ليس فقط ككيان اقتصادي وإنما أيضا ككيان اجتماعي لتصبح بذلك المنظمة جزءا من نظام المواطنة الصالحة. وباعتبار الموارد البشرية أحد الأطراف المهمة من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم وتأثر عليهم المنظمات، فان على هذه الأخيرة الالتزام بالسلوك المسؤول من خلال تجسيد مبادئها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه الركيزة الأساسية لتفوق وتميز منظمات الاعمال. ومن خلال هذه الورقة البحثية سندرس أهمية تبني المسؤولية الاجتماعية كمنهج وتطبيق في تعامل المنظمة مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بها وخاصة مع مواردها البشرية، وفيما تتمثل مظاهر هذه الفلسفة اتجاه العنصر البشري في منظمات الاعمال.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.

### Abstract :

In a world described by Globalization and economic crises, it has become urgently necessary for the business organizations to be aware of and to cope with their impact on the environment and society as a whole. Where the interest of maximize profit is no longer the only goal that justifies anything for its sake on the account of all others which have a relationship with it. but modern concepts have appeared to be interested in including the interest of all parties that are interacting with them in their strategies .

And perhaps the most prominent of these concepts we find, is the concept of social responsibility, which aims to apply modern management techniques that enhance the role and the status of organizations not only as an economic entity but also as a social entity so that this organization can be part of good citizenship system. And regarding the human resources one of the important Parties of stakeholders who are affected by them and are influenced by organizations, so the latest has to be committed to the responsible behavior through the embodiment of its moral and social principles towards the basic foundation of business organization's Superiority and excellence. Through this paper we will study the

importance of social responsibility as a way of adoption and application of the organization dealing with various related parties, especially with the human resources, and what are the manifestations of this philosophy towards human resource in business organizations.

**Key words:** Corporate social responsibility, Human resources, Human resource management.

## مقدمة:

شهد العالم خلال الثورة الصناعية نهضة علمية شاملة كان لها الأثر البالغ في تنشيط الحياة الاقتصادية ودفع عجلة التطور الصناعي باي ثمن، وذلك بتوجه جل المنظمات للاهتمام بتعظيم الأرباح كهدف وحيد يبرر أي شيء لصالحها على حساب مصالح كل ما له علاقة بها، وكنتيجة لهذه النظرة الضيقة والمشكلات المرتبطة بالإخفاق في الاستجابة لاحتياجات بيئتها والأطراف الفاعلة فيها، بدأت المنظمات تواجه ضغوطات من مختلف الجماعات، مما حملها مسؤولية مراعاة الأطراف المتعامل معها ووضعها ضمن أولويات أهدافها. وان كانت هذه المسؤولية نشأة تحت تأثير مختلف الضغوطات الممارسة، فإنها نمت وتطورت خلال العقود الأخيرة تحت تأثير التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال على المستويين المحلي والدولي والظواهر العالمية الجديدة من خصخصة وعمولة وتقدم تكنولوجي... إذ تطلب هذا الوضع تبني المنظمات أدوارا تحاول من خلالها تعزيز مشروعية وجودها وتطوير اداءها وتحسين سمعتها، وهذا كله لا يعتمد على المراكز المالية فحسب وإنما أيضا بالاعتماد على تطبيق مفاهيم حديثة تساعد على خلق ديناميكية عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال، ومن هذه المفاهيم نجد مفهوم المسؤولية الاجتماعية التي تهتم بتضمين مصلحة جميع الأطراف في استراتيجيات المنظمات، ولعل أهم الأطراف التي تمثل مجالا مهما في ظل أبعاد المسؤولية الاجتماعية نجد المورد البشري، بحيث يجب على أي منظمة الاهتمام به وتنمية قدراته وتحسين حياته، بعيدا عن الاكتفاء بتطبيق القوانين وتشريعات العمل والتي تعكس لنا المسؤولية الاجتماعية في حدودها الدنيا، لان خرقها يضع المنظمة امام المساءلة القانونية، وهكذا تكون المنظمة ذات توجه فعلي لتبني المسؤولية الاجتماعية كلما أخذت زمام المبادرة في مجال المساهمات الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصلحة وخاصة اتجاه مواردها البشرية. الا ان المشكلة تكمن أساسا في مدى اقتناع العنصر البشري في المنظمة بضرورة تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، بحيث ان مساهمته فيها لا تتحقق الا إذا كان له نصيب كاف منها واستشعر أهميتها في حياته المهنية ومن ثم أهميتها في البيئة والمجتمع ولدى أصحاب المصلحة ككل، وان تحقيق ذلك يقع بصفة خاصة على عاتق إدارة الموارد البشرية التي يستوجب على القائمين على ادارتها توظيفها أحسن التوظيف من اجل الاندماج في ركب المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. إن هذا الطرح هو جوهر الإشكالية التي يمكن صياغتها في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يتم تحقيق الانسجام بين الممارسات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ومتطلبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، سنتناول الدراسة من خلال محورين أساسيين كما يلي:

✽ الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية.

✽ إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال.

أولاً: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

إن أول من كتب في المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو الاقتصادي الأمريكي "جون موريس كلارك. GohnMoriceKlark"، والذي صدر له أول مقال يحمل عنوان "التغيرات الجوهرية في المسؤولية الاقتصادية" وكان ذلك عام 1916، وبواسطة هذا البحث اقترح توسعة نطاق مسؤولية المنظمة لكي تشمل البعد الاجتماعي.<sup>1</sup>

وقد تلت هذه الدراسة بحثاً آخر قدمه الأب المؤسس للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات "هوارد بوان HowardBowen" عام 1953، تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية للأعمال"، بحيث من وجهة نظره فإن "المئات من منظمات الأعمال تمتاز بسلطة تحديد مسار حياة المواطنين بالإضافة إلى أشياء أخرى"، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال قد تكون إحدى الوسائل التي تسمح بمعالجة الكثير من المسائل الاقتصادية، كما يرى أن لرجال الأعمال مسؤولية في متابعة السياسات واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تعتبر صالحة ومفيدة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع.<sup>2</sup>

كما تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية "بيتر دروكر Peter Drucker" في كتابه "مقدمة تمهيدية للإدارة" عام 1977، بحيث عرف المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>3</sup>، فبالرغم من ضيق هذا التعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية إلا أنه شكل منطلقاً لدراسات لاحقة فتحت الباب واسعاً لدراسة الموضوع في اتجاهات مختلفة.

أما فيليب كوتلروناسي لي يقدمان التعريف التالي: "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية".<sup>4</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن رأياً طرح من قبل الباحث "Robbins" ميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية والاستجابة الاجتماعية وفق مجموعة من الأبعاد، مشيراً إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب.<sup>5</sup>

أما الباحث "كارول Carroll" فقد عرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: "جميع القرارات والفلسفات والطرق والأفعال التديرية التي تعتبر تطور ورفاهية المجتمع هدفاً لها، وهي بذلك التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن".<sup>6</sup> وعليه يعتبر Carroll أول من أعطى تعريفاً شاملاً للمسؤولية الاجتماعية وأول من وضع لها أسسها النظرية.

• أهمية المسؤولية الاجتماعية

مما لا شك فيه أن تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية يحقق العديد من المكاسب تتجلى من خلالها أهمية المسؤولية الاجتماعية. وفيما يلي سنبرز باختصار أهميتها من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام وهي: المنظمة، المجتمع، والدولة.

#### أ. أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمة

1. تحسين صورة المنظمة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى أصحاب المصالح كالعلاء والعاملين وأفراد المجتمع، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة اتجاء أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.<sup>7</sup>
2. إن قيام المنظمات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية، والاعتراف بممارستها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها وهنا يشير "هنري جانت H.Gantt" في آخر كتبه "التنظيم للعمل" إلى أنه: "إذا حدث في أي وقت أن وجد المجتمع أن ثمن وجود المنظمات يفوق ما يجني من ورائها من نفع فإن السماح بوجودها ينتفي".<sup>8</sup>
3. تعزيز ولاء العاملين للمنظمة المسؤولية اجتماعيا، وتحسين قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء وجذب الكفاءات البشرية التي تمثل ميزة تتنافس عليها المنظمات.

#### ب. أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع<sup>9</sup>

1. الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
2. إيجاد مختلف الحلول للمشكلات التي تتحملها والتي تقف عائقا في وجه النمو الاقتصادي ورفاه المجتمع على المدى الطويل.

#### ت. أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة<sup>10</sup>

1. تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها التعليمية، الصحية، الثقافية والاجتماعية الأخرى.
2. تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة.
3. المساهمة في التطور التكنولوجي، والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على تحمل أعبائها جميعا، بعيدا عن تحمل المنظمات دورها في هذا الإطار.

#### • أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يسعى العديد من الباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وقد تناول كل منهم تلك الأبعاد من وجهات نظر مختلفة كما وضعوا لها مسميات ومآذج متعددة. إلا أن هناك تقاربا كبير بين الباحثين في تحديد أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والتي تعد متكاملة مع بعضها لتشكل في النهاية فلسفة المسؤولية الاجتماعية التي تسعى المنظمة إلى تبنيها. لهذا فإن شمولية محتوى المسؤولية

الاجتماعية جعلت الباحث **Carroll** يشير إلى جوهرها بأربعة أبعاد رئيسية هي: \*البعد الاقتصادي. \*البعد الأخلاقي. \*البعد القانوني. \*البعد الخيري.<sup>11</sup> إن فهم هذه الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها **Carroll** يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع. وتجدر الإشارة إلى أن وجهات النظر لمختلف الفئات ذات المصلحة الأساسية حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال تتباين من ناحية ترتيبها وفق الأهمية التي تعكس مصلحتها، فمثلا يركز المالكون في الدرجة الأولى على البعد الاقتصادي بشكل عام، في حين يركز الزبائن على البعد الأخلاقي أولا، أما العاملين فما يهمهم هو البعد القانوني بالدرجة الأولى ولكن المجتمع المحلي يعطي أهمية كبرى للبعد الخيري من المسؤولية.

### ثانيا: إدارة الموارد البشرية في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال

تحتل الموارد البشرية في منظمات الاعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح فيه التغير امرا حتميا ومستمرًا، لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض بإدارة المنظمة ان تعيرها جل اهتمامها وان تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد. وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية.

#### ● مظاهر وممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الاعمال

لعل من أبرز الاحداث التي جاءت بها مختلف التغيرات، ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، خاصة بعد ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية واعتماد المنظمات هذا الاتجاه الجديد كتجسيد منها لالتزاماتها الأخلاقية والاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة وخاصة الموظفين باعتبارهم حجر الأساس في المنظمة، وعليه تتبنى المنظمة ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء الموظف بالعمل في المنظمة او خلال فترة العمل، وحتى بعد انتهاء عمله من المنظمة.

#### 1) ممارسات المسؤولية الاجتماعية قبل البدء بالعمل<sup>12</sup>

- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة.
- الا ينطوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي او التمييز بسبب العجز.
- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب، وان تتسم بالشفافية والعدالة، وان تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة حصول خروقات لمثل هذه الإجراءات والأساليب.
- احترام المنظمات المنافسة وعدم اتباع أساليب غير مشروعة لجذب العاملين.
- الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص.
- الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمتشحين، والالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية واخلاقية.

- تحقيق التوازن بين مزايا الشفافية والعلانية في اعلان تفصيلات نتائج المقابلات، وبين مزايا المحافظة على السرية، ومراعاة الاعتبارات الخاصة بالمتقدمين للشغل.

- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة، وحسن الاستقبال.

- موضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات.
- عدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المترشحين.
- التوظيف على أساس النتائج والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.

## 2) ممارسات المسؤولية الاجتماعية أثناء العمل

ليس بالصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية او حتى مستوى الكفاية المعقولة لعائلة العامل، إضافة الى افساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التكويني والتعليم المستمر. وكتجسيد للدور الاجتماعي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة الى:<sup>13</sup>

- إثراء الوظائف واشباع طموحات العاملين.
- تعزيز الانسجام بين حياة العامل المهنية وحياته الشخصية.
- العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.
- ادخال تغييرات على سياسة المنظمة بما يتماشى والمتغيرات المنتبأ بها مستقبلا، وتوفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة والامن للموارد البشرية.
- تبني نظاما رقابيا متطورا لضمان الصحة والامن.
- توفير خدمات ثقافية وتعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين.
- توفير خدمات ترفيهية للرفع من الروح المعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية والرياضية، تنظيم سفرات...،) وكذلك بناء علاقات عمل بعيدا عن الجو الرسمي.
- توفير خدمات التغذية والإسكان والنقل.
- توفير خدمات الضمان الاجتماعي والرعاية الصحية.
- انشاء مكتب استشاري متخصص في معالجة المشاكل القانونية والمالية.
- الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المنظمة.

✳ كما تجسد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الأجور والمكافآت كالآتي:<sup>14</sup>

- ان تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والموضوعية وان تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والابداع فيه.
- عدم التمييز والشفافية في تناول هياكل الأجور ونظم الحوافز والمكافآت.

✳ ويمكن ان تجسد إدارة الموارد البشرية التزامها الاجتماعي من خلال أنشطة التدريب والتطوير المختلفة، بحيث تنعكس هذه الأنشطة إيجابا لصالح العاملين والمنظمة. واهم ما يجب اخذه بعين الاعتبار ما يلي:<sup>15</sup>

- تنمية المهارات وبناء القدرات المستقبلية.
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد او لإقصاء بعض العاملين.

- ان يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة.

✳ وفي إطار تجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال اليات عملية تقييم الأداء نذكر بعض أوجه الالتزام:<sup>16</sup>

- الموضوعية والنزاهة عند تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة.

- لا يجب ان تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيقة ومباشرة.

- تناط عملية التقييم لأشخاص ذوي خبرة وإدراك واستقرار عاطفي.

✳ حماية المرأة العاملة.

✳ ادماج المعوقين.

### 3) ممارسات المسؤولية الاجتماعية بعد انتهاء العمل

ثمة العديد من السبل التي يمكن من خلالها إنهاء العمل، ومهما كانت الطريقة فان المنظمة وكتجسيد

لدورها الاجتماعي اتجاه مواردها البشرية الذين انهم عملهم بها، عليها ب:<sup>17</sup>

- منحهم مكافأة مقابل خدماتهم المقدمة اثناء عملهم بالمنظمة.

- منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد.

- منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.

- استمرار الخدمات الصحية والتأمينات.

- تقديم المساعد ومنحهم تسهيلات لإيجاد وظائف جديدة.

### خاتمة:

أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمنظمات في كافة دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، وذلك لتأثيرها البالغ على اعمال المنظمة وفعاليتها، حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين من جهة وأصحاب المنظمات من جهة أخرى. وبدأت المنظمات بتقديم التزامات اتجاه مجتمعتها بالتخلي عن الكثير من الظواهر غير المرغوب بها كتقديم المصلحة الخاصة عند تضاربها مع المصلحة العامة، عدم اتاحة فرص متكافئة امام المتقدمين لشغل الوظائف، الإفصاح غير المسموح به عن اسرار المنظمة، عدم الانصاف في التعامل مع العمال، ... في حين ان التحديات العالمية المعاصرة جعلت العديد من المنظمات تعيد تفكيرها اتجاه المجتمع بصفة عامة، ومواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها من اهم الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة، فهي تمثل القلب النابض لها، لذلك فان استقطاب المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتكوينها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقية لها أهمية كبيرة، والمحافظة عليها تعد من أولويات الأمور التي تساعد على تحقيق التفوق والتميز، ومما زاد من أهمية العنصر البشري كركيزة أساسية لتحقيق النجاح والارتقاء تجسيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية في اطار الموارد البشرية من خلال ممارسات عديدة تغطي الأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال باعتبار المورد البشري يشمل مجالاً أساسياً ضمن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

التهميش والاحالات:

<sup>1</sup>Bouyoud Floriane, *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*, Pour l'obtention du titre de docteur en science de gestion, Conservatoire National des Arts et Métiers, Laboratoire D'investigation en Prospective Stratégie et Organisation, Paris, Avril 2010, p44.

<sup>2</sup>Bouyoudfloriane, Op.cit, p44.

<sup>3</sup>الصيرفي محمد، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا النشر والطباعة، الإسكندرية، 2007، ص15.  
<sup>4</sup>كوتلر فيليب، لي نانس، المسؤولية الاجتماعية للشركات، (ترجمة: علا أحمد إصلاح)، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2011، ص9.

<sup>5</sup>الغالبى طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص49-50.

<sup>6</sup>بودي عبد القادر، بن سفيان زهرة، المسؤولية الاجتماعية للمقاول ومؤسسته الخاصة في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 2012، ص6.

<sup>7</sup>بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، واقع، أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص6.

<sup>8</sup>نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص197.

<sup>9</sup>بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>10</sup>بن مسعود نصر الدين، كنوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>11</sup>الغالبى طاهر محسن منصور، العامري صالح مهدي محسن، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، مرجع سبق ذكره، ص81.

<sup>12</sup>فلاق محمد، مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2014، ص55-56.

<sup>13</sup>ضياي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص63-64.

<sup>14</sup>سلامي منيرة، سنيقرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 25-26 نوفمبر 2013، ص7.

<sup>15</sup>سلامي منيرة، سنيقرة رفيقة، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>16</sup>مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص11.

<sup>17</sup>ضياي نوال، مرجع سبق ذكره، ص68.