

سوسيولوجيا متخذ القرار وأثرها على إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا- دراسة حالة مؤسسة باتيسيك بعين الدفلى

DECISION SOCIOLOGY AND ITS IMPACT ON THE RELEASE OF SOCIALLY RESPONSIBLE PRACTICES- A CASE STUDY OF THE BATISEK FOUNDATION IN AIN DEFLA

¹بلحاجي خديجة،²عبد الله قلش
جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف (الجزائر)

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/11/25

تاريخ الإيداع: 2019/09/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سوسيولوجيا متخذ القرار وأثرها على إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا في المؤسسة، من خلال إسقاط هذه الدراسة على مؤسسة باتيسيك للمنشآت المعدنية والنحاسية بعين الدفلى، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات وتحليلها، وتوصلنا إلى أنه بالرغم من سعي متخذ القرارات في المؤسسة إلى اتخاذ قرارات تخص ممارسات مسؤولة اجتماعيا، إلا أن أداءها الاجتماعي ليس جيدا، مما أضعف من فعاليتها الاجتماعية، ويرجع هذا إلى طبيعة نشاطها وموقعها، ويتوجه اهتمام المؤسسات إلى ضرورة تفعيل المسؤولية الاجتماعية لاكتسابها أهمية كبيرة من طرف الباحثين باعتبارها موضوع العصر، أصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار اتخاذ قرارات فعالة تستهدف القيام بممارسات مسؤولة اجتماعيا بهدف الحد من الآثار السلبية الناتجة عن أنشطتها المضرّة بالبيئة والمجتمع، والتي استوجبت ضرورة التحلي بالقيم والأخلاقيات في صناعة قرارات تهدف إلى القيام بممارسات مسؤولة اجتماعيا.

الكلمات المفتاحية: سوسيولوجيا متخذ القرار، اتخاذ القرارات، إطلاق الممارسات الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية

تصنيف JEL : M14

Abstract

This study aims to identify the sociology of the decision-maker and its impact on the launching of socially responsible practices in the institution, by dropping this study on the PATECIC Foundation for metal and copper installations in Ain al-Dafla where done following analytical descriptive approach to information collection and analysis and we arrived that although the decision-maker of the institution sought to make decisions concerning socially responsible practices, except that her social performance is not good thereby weakening their social effectiveness, this may be due to the nature of its activity and her location. Decision-making in the institution is not a random process, but is a process carried out according to research and analysis to choose the best among several alternatives, the effectiveness of these decisions is due to the sociology of their decisions and the extent of their impact on his behavior and personality and the nature of his actions to address the problem that opposes it, and the extent of their impact on the activities and practices of the institution, and the attention of institutions to the need to activate social responsibility for its acquire of great importance by researchers as a theme of the times ,it was necessary to take into account effective decisions aimed at socially responsible practices with a view to reducing or eliminating the negative effects of their activities harmful to the environment and society,

Key words: sociology of decision-making, decision-making, Launch of social practices, social responsibility

Jel Classification Codes : M14

*المؤلف المرسل: قلش عبد الله، الايميل: a.kelleche@univ-chlef.dz

توطئة:

يتطلب نجاح المؤسسة وازدياد حجم أعمالها ونشاطاتها السعي إلى المحافظة على مكانتها في السوق، الأمر الذي يحتم عليها ضرورة البقاء على اتصال ببيئتها سواء الداخلية أو الخارجية، وهذا لأجل تجميع كافة البيانات والحصول على المعلومات التي تمكنها من الاستعداد لأي تغيرات قد تحدث لها أن تؤثر فيها وتتأثر بها، وكذا لغرض الوصول إلى أهدافها التي تستوجب عليها العمل من أجل تحقيقها، فترتبط أعمالها بسلسلة من القرارات التي تختلف باختلاف الموقف الذي يتم مواجهته، وباختلاف الفرد المكلف باتخاذ هذه القرارات، وتطور المؤسسة وازدياد اهتماماتها أصبح هدفها لا يقتصر على تحقيق الربح وتعظيم العائد فقط، فبعد أن كانت لا تكثرث للآثار الناتجة عن أنشطتها المختلفة، وبسبب التطور التكنولوجي المعاش، وازدياد قوة تأثيرها وتأثيرها بالمجتمع المحيط، سلطت أهدافها إلى أبعد من ذلك، وأصبحت هذه الضرورة توضح مدى الحاجة إلى اتخاذ قرارات محصنة بمبادئ وقيم أخلاقية تحمى من الآثار السلبية لأنشطتها والتي تؤثر في حياة المجتمع الذي تعمل فيه، فانتقلت بذلك من العمل على خلق قيمة وتحقيق أهداف اقتصادية، إلى السعي وراء خلق قيمة اقتصادية في إطار أخلاقي، لتحقق بذلك مسؤولية اجتماعية.

كون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا معناه توجيهها إلى القيام بممارسات مسؤولة اجتماعيا، هذا ما حتم عليها تكييف قراراتها وفقا لما تتطلبه هذه المسؤولية، وحتى تكون هذه القرارات فعالة ومسؤولة اجتماعيا، يجب أن يتم صنعها واتخاذها بناء على مبادئ وقيم أخلاقية تتجسد في سلوك وتصرف متخذ القرار فيها، فنستنتج من ذلك أن القرارات في المؤسسة تتأثر بشخصية وسلوك متخذها، ولتعزز هذا الاستنتاج وتأكيد توجعنا إلى مؤسسة باتسيك بعين الدفلى من أجل إجراء دراسة ميدانية، ومحاولة التعرف على ممارسات المؤسسة المسؤولة اجتماعيا، ومدى تأثير سوسيولوجيا متخذ القرار فيها على هذه الممارسات، و من هذا المنطلق، يمكننا طرح الإشكال التالي:

كيف تؤثر سوسيولوجيا متخذ القرار على إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا في مؤسسة باتسيك بعين الدفلى؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكال الرئيسي والأسئلة الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

- * يعتبر القرار الحل النهائي للقضية محل المشكلة، أما عملية اتخاذ القرارات فهي الدراسة والتفكير للوصول إلى القرار.
- * تتم صناعة القرار في المؤسسة وفقا لخطوات، وتعتبر شخصية متخذ القرار من العوامل المؤثرة في اتخاذه.
- * تعتبر المسؤولية الاجتماعية ذلك الالتزام الاجتماعي والأخلاقي الذي يوجه نشاط المؤسسة نحو المجتمع والبيئة.
- * يعتبر النمط الاندفاعي من أنماط اتخاذ القرار في المؤسسة، ويمكن أن تظهر فعالية القرارات في المؤسسة في مدى قبولها من الأفراد المنفذين لها.

* يمكن أن يتأثر الأداء الاجتماعي للمؤسسة بسبب سوسيولوجيا متخذ القرار فيها.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- أهمية معرفة سوسيولوجية متخذ القرارات ومدى تأثيرها في الممارسات المسؤولة اجتماعيا.
- الضرورة الملحة التي تفرض على المؤسسات ممارسة أنشطتها في ظل المسؤولية الاجتماعية، والعمل على التقليل من آثار أنشطتها السلبية والتي تؤثر على البيئة والمجتمع.

- أهمية الالتزام بالقيم والمبادئ الأخلاقية في اتخاذ القرارات المسؤولة اجتماعيا.
- أهمية مدى تأثير اتخاذ القرارات الرشيدة في فعالية الأداء الاجتماعي للمؤسسة.
- أهداف الدراسة:** يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في إبراز مدى تأثير الممارسات المسؤولة اجتماعيا في المؤسسة بسوسيولوجية متخذ القرارات فيها، إضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:
 - التعريف بالقرار وبعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.
 - إبراز خطوات صناعة القرار والعوامل المؤثرة فيه.
 - التعريف بالمسؤولية الاجتماعية وبالممارسات المسؤولة اجتماعيا.
 - إبراز أنماط اتخاذ القرار، وماهية القرارات الفعالة.

المنهج المتبع في الدراسة:

- من أجل الوصول إلى هدف الدراسة وللإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة النظرية.
- فيما يخص البيانات اعتمدنا على المسح المكتبي للكتب وعلى الأطروحات السابقة، وأيضا على المقالات المنشورة والمداخلات المقبولة في المؤتمرات والملتقيات، والمواقع الإلكترونية.
 - الجانب التطبيقي هو عبارة عن دراسة حالة، تم فيها تحليل سوسيولوجيا متخذ القرار وأثرها على إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا من خلال استخدام الملاحظة وإجراء مقابلات شخصية مع الأطراف المعنية بالقرار في المؤسسة.

I- ماهية القرار وعملية اتخاذ القرارات:

يسعى كل كيان سواء كان فردا أو جماعة أو مؤسسة للعمل على الوصول إلى الأهداف التي يصبو إليها والتي يصاحبها اتخاذ سلسلة من القرارات التي تمكنه من ذلك، لذا تعتبر عملية اتخاذ القرارات جوهر حياة الفرد العملية، وجوهر العملية الإدارية في المنظمة، فهي تشمل جميع المستويات الإدارية، كما أنها تتصل اتصالا مباشرا بالوظائف الإدارية الأخرى، تظهر فعاليتها في قيام متخذ القرار باتخاذ القرارات الرشيدة التي تمكن المنظمة من البقاء والاستمرار، لذا خصصنا هذا المحور لعرض ماهية القرار وعملية اتخاذ القرارات.

I-1- مفهوم القرار

هناك العديد من التعاريف اللغوية للقرار، فالقرار هو "الفصل أو الحكم في قضية ما أو خلاف، وهي تعني البث النهائي لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى نتيجة معينة، أي أن القرار ينتج عنه بالضرورة نتيجة، وأن هناك وسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة". (Phélypeaux, 2009: 42).

يشير الباحث في هذا التعريف إلى أن القرار هو النتيجة النهائية التي يصل إليها الفرد صانع القرار، والذي يكون بمثابة حل نهائي للقضية محل المشكلة، كما أن الباحث في التعريف ركز على القرارات الفردية والتي قد تلمس الجوانب الشخصية أو الاجتماعية للفرد مهملا بذلك القرارات الإدارية في المنظمات.

* " كلمة قرار decision، كلمة لاتينية معناها القطع أو الفصل cutoff، بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير، وينتهي النظر في الاحتمالات الأخرى". (البكري، 2004: 115).

* اصطلاحا يعرف القرار أيضا بأنه: " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينها". (الغزوي، 2006: 21).

* ويرى يوراكس (2001) أن الفرد متخذ القرار يقوم بإصدار حكم تقييمي حول ما يجب فعله بخصوص مشكلة أو موقف يعترضه ويقوم بذلك من خلال ترتيب البدائل من حيث أولوياتها وصلاحيه كل منها للتطبيق، بهدف الوصول إلى قرار صائب باستخدام إجراءات عملية وعلمية. (الغزوي، 2006: 25).

من هنا يتضح لنا أن الفرد متخذ القرار لا يقوم بعملية اتخاذ القرار بصفة عفوية أو عشوائية، إنما يقوم بترتيب البدائل المتاحة له وفق أولوياتها وأهميتها ومدى قابليتها للتطبيق، ومن ثم التفكير الواعي والمدرك للوصول إلى القرار الصائب. لقد توجهت الاهتمامات إلى القرار فتعددت تعاريفه ومفاهيمه، لكن ما اتفقت عليه جل التعاريف أن القرار هو تلك العملية التي تسمح بالاختيار بين عدة بدائل لاختيار البديل الأنسب، والتي تتم بناء على وعي وإدراك الفرد متخذ القرار. بينما ارتكز مفهوم القرار في الإدارة أو القرار الإداري على حل المشاكل الإدارية التي تتطلب حلولاً متعددة لمواجهةها إذ تطرح هذه الحلول للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة وهو الحل الذي يتم وضعه عن وعي وإدراك، وبعد دراسة وتفكير، والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق أقصى عائد. (كنعان، 2007: 84).

I-2- مفهوم عملية اتخاذ القرارات:

"عملية اتخاذ القرار Decision Making تشير إلى العملية التي تبني على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار و التفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل والتي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل". (بلحاج، 2016: 270).

*"إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، و قد تكون المشكلات القائمة واضحة و معروفة الأبعاد والجوانب أو قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها وأبعادها والأسباب المكونة لها، أو قد تكون غير موجودة في الأساس لكن حذر الإدارة واستطلاعها للظروف المحيطة تجعلها تتنبأ بتوقع حدوثها، لذلك تقوم الإدارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات و معلومات و تحليل ما يحيط بها من ظواهر وعوامل مختلفة لتساعد في الوصول إلى القرار الرشيد بعد تحديد البدائل و تقييمها من أجل أن يكون القرار مناسباً لتحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله". (بلحاج، 2016: 271).

كما تعرف أيضا بأنها " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار". (خلفي، 2009: 19).

مما سبق ذكره نستنتج أن القرار هو النتيجة النهائية لعملية اتخاذ القرار، فعملية اتخاذ القرار تسبق القرار إذ أن متخذ القرار عليه جمع كافة المعلومات المتعلقة بالمشكلة، وكافة البدائل المتعلقة بها، ثم القيام بالمفاضلة بين هذه البدائل وفقاً لترتيبها وأهميتها، وفي الأخير اختيار الأفضل أي التوصل إلى قرار.

II- صنع القرار وعملية اتخاذ القرار:

II-1- نماذج صنع القرار: تصنف نماذج صنع القرارات إلى ثلاثة نماذج رئيسية وهي: (حریم، 2013: 233).

أ* النموذج الرشيد: وهو النموذج المثالي ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير وكيف يجب أن يصنع قراراته، ويستند إلى نظرية العقلانية المثالية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح وأن لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشكلة، وبتائجها، كما لديه المقدرة اللازمة لتقييم كل بديل ويقوم بصناعة قرارات مثلى.

ب* النموذج السلوكي: انتقد النموذج السابق باعتباره لن يتحقق بصورة كلية، واكتفى بالتركيز على الوصول إلى القرار المرضي بدلاً من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل.

ج* النموذج الحدسي: يركز على اعتماد صانع القرار على تقديره وحدسه وحكمه بالاستناد على التجربة العملية وليس المعرفة العلمية وعلى المحاولة والخطأ دون إهمال التحليل العقلاني وهذا ما يتطلب وجود خبرة وتجربة في آن واحد لصانع القرار.

نستنتج من هذه النماذج أن أي فرد في المنظمة لا يمكن أن يتوصل إلى قرار كامل الرشد والعقلانية، لكن الإداري الناجح هو الذي يحاول أن يبلغ أعلى مستويات الرشد في قراراته.

II-2- خطوات صنع القرار: تتمثل خطوات صنع القرار في ما يلي: (حریم، 2013: 234).

وضع أهداف محددة، تحديد وتشخيص المشكلة، وضع الأولويات، تحديد أسباب المشكلة، تحديد معايير القرار، إعطاء قيم وأوزان للمعايير، تطوير الحلول البديلة، تقييم الحلول البديلة، اختيار البديل الأنسب، تنفيذ القرار، تقييم فاعلية القرار. إذن فخطوات عملية صنع القرار هي عملية متكاملة ومتسلسلة، ومرتبطة لا يمكن تقديم أو تغيير ترتيبها وهذا من أجل ضمان تناسق العملية وفعالية القرار.

III. ماهية المسؤولية الاجتماعية

III.1. تعريف المسؤولية الاجتماعية: لقد تعددت تعريفات المسؤولية الاجتماعية من بينها:

* "التزام مستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والسكان المحليين والمجتمع". (Hammach, 2016: 40).

* "المسؤولية الاجتماعية هي التزام من قبل المنظمات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع". (عثمان، 1998: 55).

* "هي مسؤولية رجال الأعمال في متابعة السياسات واتخاذ القرارات والقيام بالأنشطة التي تتفق مع أهداف وقيم المجتمع". (أبو النصر، 2016: 60).

* "المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال هي ذلك الالتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول نحو عدة أطراف يطلق عليهم أصحاب المصلحة ومن أبرز الأطراف التي تعود عليه تبنى برامج المسؤولية الاجتماعية نذكر كلا من المجتمع والبيئة،

وهذا ما يدل على أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية هدف إلى تحسين و تعزيز دور ومكانة المنظمات في المجتمع ليس فقط باعتبارها منظمة اقتصادية إنما أيضا ككيان اجتماعي يشارك بصفة جدية في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع والمحافظة على الثروات البيئية. (بلقايد، 2018: 496).

*"هي مجموعة القرارات والإجراءات الخاصة بالمنظمة، الموجهة نحو التقليل من الآثار والمخلفات السلبية لمختلف نشاطاتها. (زيايتة، 2015: 13).

كل التعاريف السابقة أكدت على أن المسؤولية الاجتماعية لها علاقة بتصرفات وسلوك المسؤولين في المنظمة، والتي تظهر في القرارات المتخذة فيها، فتفرض بهذا على صانع القرار أن يصدر قرارات ذات آثار ايجابية على المجتمع والبيئة.

III. 2. أنواع المسؤولية الاجتماعية: يمكن تقسيم المسؤولية الاجتماعية إلى نوعين: (أبو النصر، 2016: 83).

* **المسؤولية الاجتماعية الداخلية:** وتكون داخل المنظمة، وتمثل في إسهام المنظمة في تنمية قدرات وتطوير العاملين بها والمحافظة عليهم ووقايتهم من أي مخاطر قد يتعرضوا لها في بيئة العمل وتحسين مستوى معيشتهم، كذلك تقديم خدمات خاصة للأسر العاملين في حالات الزواج والوفاة والمرض والإنجاب والمدارس... الخ، من أجل تحقيق الأمان والرضا والولاء والانتماء لديهم وزيادة إنتاجيتهم.

* **المسؤولية الاجتماعية الخارجية:** تكون خارج المنظمة، تتمثل في حماية المستهلك وحماية البيئة والمساهمة في تشغيل الشباب والمعاقين والاهتمام بقضايا المجتمع واحترام القوانين والتشريعات، والمحافظة على حقوق المساهمين والموردين.

III. 3. نظريات المسؤولية الاجتماعية: (ضيافي، 2010: 14).

النظرية النيوكلاسيكية: هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان (*Milton Friedman*) الحائز على جائزة نوبل ورائد هذه النظرية في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة.

نظرية الوكالة: ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان (*Michael Jensen et William Meckling*) اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء، وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين.

نظرية أصحاب المصالح: وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا ينحصر فقط في مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة، ويمكن أن نستنتج ثلاثة اتجاهات مختلفة من هذه النظرية: الاتجاه الوصفي

والفعال حيث يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة مؤسسة-أصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المؤسسة عند انتهاج ردود مصممة خصوصاً لتوقعاتهم، أما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الأخلاقية للمؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة في الأداء الاجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة. في الواقع هذه النظريات الثلاثة لا تتعارض وإنما كل واحد يعزز الآخر حيث تتقاسم فكرة واحدة وهي أن نشاط المؤسسة يجب أن ينعرج تحت إطار المصلحة العامة وما هو جيد للمؤسسة هو جيد للمجتمع.

IV. مدخل سوسيولوجي لمتخذ القرار وفعالية اتخاذ القرارات، وأثرها على المسؤولية الاجتماعية

تناولنا في هذا المحور الجانب السوسيولوجي لمتخذ القرار، وتقييم مدى رشادته، ومدى فاعلية قراراته، ومعرفة المؤثرات السلوكية الخاصة به والتي تؤثر على اتخاذ القرار وأثرها على المسؤولية الاجتماعية، فالقرار الرشيد هو الذي ينتج عنه تحقيق أقصى حد من الأهداف، في البيئة التي يعمل بها، كما أنه يرتبط بمدى عقلانية ورشادة متخذ القرار، وبطبيعة سلوكه وأنماط تصرفاته.

1.IV. متخذ القرار الرشيد

"يعتبر متخذ القرار الرشيد ذلك الفرد الاقتصادي الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه، وترتيب تلك النتائج حسب أهمية كل منها بالنسبة له ولأهداف التنظيم ثم اختيار البديل الأفضل تبعاً لتقديراته ومعرفته، وبهذا يجمع القرار الرشيد بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار أن متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً إدارياً رسمياً داخل التنظيم يفرض عليه الموازنة بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة، وبهذا تتأثر القرارات بالعوامل الشخصية المرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات وقيم الفرد، وعوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها". (مهمل، 2016: 134).

بهذا يجب على متخذ القرار أن تتوفر فيه عدة شروط، كأن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها أو المشاكل التي يرغب في حلها، وأن يعرف الحلول الممكنة لكل بديل، ومزايا وعيوب كل بديل، وعليه أن يختار دائماً البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل. (العزاوي، 2006: 58).

2.IV. أنواع متخذ القرار وأنماط اتخاذ القرار

أ* أنواع متخذ القرار: تتمثل في:

المتسرع: يتصف هذا النوع من متخذي القرار بنفاذ الصبر وحب المخاطرة كما يتمتع بشخصية قوية إضافة إلى أنه لا يهتم كثيراً بالمعلومات، وقراراته متسعة وقد تؤدي إلى خيبة أمل أحياناً كمن يتخذ قرار شراء المادة الأولية من أول مورد يقابله.

المسالمة: يلجأ هذا النوع من متخذي القرار إلى فعل أي شيء لتجنب اتخاذ أي قرار ويفضل أن يقوم شخص آخر بذلك بدلا عنه لكي يجنبه المخاطرة، وفي حال حدوث أي خطأ فإنه يلجأ إلى إلقاء اللوم على الآخرين الذين دفعوه لاتخاذ القرار.

المحقق: يتصف هذا النوع بكونه كثير الشكوك وعدم الثقة بالآخرين الأمر الذي يدفعه إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه ، ومن هنا فإنه يلجأ إلى سؤال من هم حوله قبل أن يتخذ القرار، فقراره سيبنى على نتائج الأسئلة التي طرحت والإجابة عنها.

الديمقراطي: يميل هذا النوع إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في الموقف أو المشكلة القائمة وهو قرار مبني على إجماع الفريق وتأييده، المشكلة هنا أن مثل هذا النوع قد لا يجد أحيانا أناسا يمكن استشارتهم.

صاحب قرار آخر لحظة: يتصف هذا النوع بعدم الإقدام والمبادرة على اتخاذ القرارات عند ما يكون لديه متسع من الوقت للقيام بذلك، بل يعتمد إلى تأخير القرار لأي سبب كان إلى أن يصبح تحت ضغط معين، عندها لن يكون أمامه خيار سوى اتخاذ القرار الذي يكون غالبا عشوائيا.

المتردد: لا يستطيع هذا النوع عادة أن يصدر قرارا نهائيا فبمجرد إصداره قرارا ما يلبث أن يغيره، ثقته بقدراته وإمكاناته مهزوزة الأمر الذي يؤدي إلى إشاعة الفوضى والارتباك.

العاطفي: يتصف هذا النوع بكونه شديد الثقة في عاطفته ومشاعره، وهو ما يدفعه إلى احترام مشاعر الآخرين والاستناد إلى آرائهم ليصدر قراره، وغالبا يكون نابعا عن مشاعره. (عبد الهادي، والعزة، 2014: 62).

وقد صنفها باحثون آخرون كالتالي: (الداهري، 2005: 44).

المقرر القدري: يتصف بأن الفرد يترك أي أمر للقدر، فيجعل البيئة والظروف المحيطة به تسيره مبررا بذلك بأن الأمر مقدر ولا يستطيع تغييره.

المقرر الاندفاعي: وهو الفرد الذي يأخذ البديل الأول الذي يقدم له دون الانتباه إلى البدائل الأخرى ودون تفكير.

المقرر المتعذب: هو الشخص الذي يصرف معظم وقته وتفكيره في جمع البيانات والتحليلات البديلة ليحصل على الدائرة المفقودة من البيانات المتجمعة.

المقرر الحدسي: هو الشخص الذي يبني قراره على حدسه وعلى عاطفته وإحساسه، فيكون بذلك قرارا تقديريا، ويستلزم اتخاذ القرار فيه وقتا طويلا لأنه يتم ببطء وبعد تفكير متعمق ومتأن.

المقرر المخطط: هو شخص يستخدم إستراتيجية تعتمد على منحى عقلي مع بعض التوازن المعرفي، (إن القرار قراري وأنا المسؤول عن القيام بكل أنشطته).

المقرر الحذر: يقوم فيه متخذ القرار باختيار البديل الذي يدرك المستوى الأقل من المخاطرة، فبالرغم من ميوله إلى اختيار حل معين إلا أنه يختار حلا آخر يكون فيه متأكدا أنه يحقق له عائدا أكبر من الأول.

ب* أنماط اتخاذ القرار: تتمثل أنماط اتخاذ القرار فيما يلي: (التنمية المهنية: 44).

الاندفاع: يصدره متخذ القرار بصورة اندفاعية مباشرة دون تفكير أو تأمل أو تنظير، يقوم فيه باختيار البديل الأول الذي يقدم له دون انتباه للبدائل الأخرى بناء على وجهة نظره فقط، معتقدا بذلك أنه القرار المثالي، لا يستغل وقتا كبيرا في اتخاذ قراره ولا يتردد في تنفيذه كأن يقوم مثلا متخذ القرار بإصدار أمر تغيير خط الإنتاج مباشرة دون التفكير في النتائج، أو إصدار قرار تخفيض العمالة لتقليل التكاليف، حيث تكون هذه القرارات معظمها فجائية ومتسعة غير مدروسة.

التعمق في التفاصيل: يقوم فيه الشخص بالتعمق في التفاصيل الصغيرة، والتفكير كثيرا قبل محاولة القيام بأي شيء، ويمكن أن يفكر في عدة أمور في الوقت نفسه، ويجمع الكثير من المعلومات ومن كل المصادر الممكنة، يحرص دائما على التدقيق في كل الحقائق، ويجب إتباع الأنظمة كان يقوم متخذ القرار بإصدار قرار يخص تطوير منتج حالي أو طرح منتج جديد.

الأفكار غير التقييدية: لديه الكثير من الأفكار المبتكرة والمبدعة، وغالبا ما يخرج على الأنظمة واللوائح والقوانين، ولا يحب التقييد؛ لذلك كثيرا ما يغير رأيه، ولا يستطيع اتخاذ قرار محدد، كما أنه يعتقد أنه ليس من المهم اتخاذ قرار بعينه، ولا يمكن التنبؤ بردود أفعاله أو تصرفاته مثل اتخاذ قرار يضم تقديم مكافأة لعامل ثم الرجوع عن هذا القرار. يمكن الاعتماد على الآراء: يتحدث إلى الجميع سواء كانوا من الأسرة أو الأصدقاء أو أصحاب الخبرات للأخذ بآرائهم عند اتخاذه لأي قرار، يعمل بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والاستفادة من الخبرات السابقة كإصدار قرار شراء آلة إنتاجية جديدة.

تتوافق أنواع متخذ القرار مع أنماط اتخاذ القرار، فالعلاقة بينهما تكاملية حيث يقوم متخذ القرار باتخاذ القرارات بناء على ما تتصف به شخصيته، والتي تنعكس في سلوكه وتصرفه، مضافا إليها خبرته العلمية والعملية، ومهارته، ومعرفته، لتنعكس بذلك على مدى رشادة هذه القرارات ونتائجها.

3.IV. المؤثرات السلوكية في عملية صنع القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بعوامل ومتغيرات سلوكية عديدة، تتمثل بإيجاز في: (حريم، 2013: 236 - 238).
* **قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته:** حيث تتغلغل القيم في عملية صنع القرار، متضمنة المسؤوليات الأخلاقية والتي تنعكس في سلوك صانع القرار في جميع مراحلها، فالمعايير الأخلاقية التي يتمسك بها صانع القرار تؤثر كثيرا في قراراته ونتائجها بالنسبة له ولجماعته ومنظمته وللمجتمع، مثلا اتخاذ قرار إنتاج منتجات حلال في مجتمع إسلامي.

* **الشخصية:** تؤثر الشخصية على صنع القرارات فيما يلي:

* من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جميع جوانب صنع القرار، فبعضهم يجيد في جانب والبعض في آخر.

* ترتبط بعض السمات والخصائص كالذكاء بمراحل مختلفة من عملية صنع القرار.

* الناس الذين يواجهون قرارات هامة وغامضة يمكن أن يتأثروا كثيرا بآرائهم.

* **الميل نحو المخاطرة،** فالشخص الذي لديه ميل نحو اتخاذ المخاطر ويتصف بالجرأة والإبداعية يقوم بعملية صنع القرار بطريقة تختلف عن الشخص الذي لا يتوافر فيه هذا الميل سواء في مرحلة وضع الأهداف أو تطوير البدائل أو اختيار الحل المناسب، بمعنى أن اتخاذ القرارات يعتمد على كفاءة متخذ القرار وذكاءه وخبرته وثقته بنفسه وميوله إلى المخاطرة.

* **عوامل دافعية:** يختلف متخذي القرار من حيث أهمية وألوية الحاجات التي يسعون لإشباعها، فالشخص الذي يسعى لتحقيق ذاته، يشعر بالرضا والسعادة والإنجاز حين يتخذ قرارا حاسما وحيويا، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ، في حين الشخص الذي يشعر بحاجة كبيرة للأمان والاستقرار، يسعى لتجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة أو ليس متأكدا تماما من نتائجها أو اتخاذ قرار لا يرضى عنه رئيسه.

* **المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية:** لا يمكن التهرب من المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية اتجاه المجتمع، فنجد صانع القرار في المنظمة يحرص أن تكون هذه القرارات في إطار القيم والقوانين والأعراف السائدة في المجتمع وبما لا يلحق الضرر بالمصلحة العامة، بل يتخذ بعض القرارات الهادفة لخدمة المجتمع مثل قرار منح الهبات والتبرعات والمشروعات الخيرية.

* **تصعيد الالتزام:** ويشير إلى الميل نحو التمسك بإجراء، أو عمل غير فعال، وعدم الرجوع عنه حينما لا يكون محتملا تحويل الموقف السيئ إلى العكس، مثل استثمار المال في سيارة مكسورة، وقد يكون التصعيد الالتزام مسؤولا جزئيا عن الخسائر المالية التي تلحق بالمنظمة.

4.IV. تحليل سوسيولوجيا متخذ القرار وأثرها على الممارسات المسؤولة اجتماعيا

إن اختلاف النظريات الخاصة باتخاذ القرار هو ما أسهم في نشأة المسؤولية الاجتماعية، باعتبار أن ظهور هذه النظريات هو ما ساهم في دراسة الدافع وراء سلوك وتصرف متخذ القرارات، وكيف تطور هذا السلوك تدريجيا للوصول إلى تفعيل المسؤولية الاجتماعية، فالنظرية العقلانية نصت على أن القرار الرشيد هو الذي يحقق أعلى ربح للمساهمين وكانت بهذا قرارات هذه النظرية لا تؤمن بالقيام بالممارسات المسؤولة اجتماعيا وهما الوحيد هو اتخاذ قرارات تحقق أعظم الأرباح، فجاءت نظرية العقلانية المقيدة معارضة للنظرية العقلانية والتي أثبتت قراراتها ضرورة إضفاء الشرعية في اتخاذ القرارات المسؤولة اجتماعيا والتي هدفت إلى الانتقال بالمسؤولية الاجتماعية من العدم إلى التقييد، والتي ارتبطت بأصحاب المصالح الذين تربط بينهم وبين المنظمة عقود أوجبت عليها القيام بأنشطتها وحصرت هذه الممارسات في حدود قوانين وتشريعات تضبط السلوك الإيجابي للمنظمات في إطار تحقيق المصالح العامة، وفي الأخير بعد التأكيد على ضرورة الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال التزام المنظمات بالعقلانية في اتخاذ القرارات بشرط التقييد بالممارسات الإيجابية، تم تعزيزها بالمعايير الأخلاقية أثناء القيام بالممارسات المسؤولة اجتماعيا، بهذا كانت أسس هذه النظريات مكتملة لبعضها البعض، فمن منطلق عدم أخذ المنظمات بعين الاعتبار للمسؤولية الاجتماعية، إلى ضرورة مراعاة المسؤولية الاجتماعية في الممارسات من خلال اتخاذ القرارات العقلانية والأخلاقية تحت شرط الالتزام بالممارسات المسؤولة اجتماعيا لأصحاب المصالح.

إن متخذ القرار المندفع يميل إلى الفعل أكثر من التأمل والتفكير والتنظير، فالاندفاع يتعارض مع اتخاذ القرارات الرشيدة، إذ تكون هذه الأخيرة متسرعة وعشوائية لأنها تفتقر إلى التحليل والتعمق، وبهذا تكون هذه القرارات غير مسؤولة اجتماعيا، ينتج عنها عدم التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية، وهو ما يهدد بقاءها واستمرارها.

أما متخذ القرار الذي يجب التعمق في التفاصيل لقراراته تتطلب التفكير الطويل قبل القيام بأي شيء وبالرغم من أنه منطقيا قراره سيكون رشيدا ومسؤولا اجتماعيا، إلا أنه وجب عليه الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن، فالوقت مهم للفصل في بعض القرارات التي لا تتطلب وقتا كبيرا لتنفيذها، كما أن الدققة في ميدان الأعمال تكلف المنظمة خسائر كبيرة.

أما متخذ القرار الذي لا يجب التقييد، لقراراته تكون مبتكرة من باب خبرته ومهارته ومعرفته، لكنها قد لا تراعي القوانين والأنظمة واللوائح التي تنص على المسؤولية الاجتماعية وبهذا هو لا يراعي في قراراته إن كانت نتائجها مسؤولة اجتماعيا أم لا وهو ما يخرج المنظمة عن إطار مسؤوليتها الاجتماعية، وقد تتعرض لفرض عقوبات وسحب امتيازات منها، مما يعرضها إلى اهتزاز صورتها في السوق وتعرضها إلى خسائر.

ومتخذ القرار الذي يعتمد على الآراء هو الشخص الذي يقوم بالمشاركة في القرارات، من خلال مشاركة أفراد المنظمة في إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وتنمية روح الولاء والانتماء لديهم، وتعويدهم على تحمل المسؤولية، فيكون بذلك قراره النهائي عصارة العصف الذهني لعدة أفكار تم التفاوض والتناقش عليها ودراسة جميع آثارها وجوانبها، ليتم في النهاية استخلاص القرار المسؤول اجتماعيا والذي يعزز الممارسات الاجتماعية للمنظمة.

سوسيولوجيا متخذ القرار وأثرها على إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا:

يرتبط إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا بسوسيولوجيا متخذ القرار في المؤسسة والتي تظهر جليا في شخصيته وسلوكه وتصرفاته، فأسلوب متخذ القرار في إحساسه بالمشكلة وفي كيفية جمع المعلومات المتعلقة بها ومن ثم كيفية استخدامها، وأيضا مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملكه من ميول وانفعالات، وكذا الظروف البيئية المختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، كلها تؤثر في اتخاذ القرارات المسؤولة اجتماعيا، دون أن ننسى أهداف متخذ القرار في المؤسسة إذ تنعكس في أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه المادية والاجتماعية والسياسية، فالمجازفة أو الحذر أو التسرع أو التهور كلها تعابير لسلوك متخذ القرار في المؤسسة ناتجة من واقع شخصيته وظروفه المحيطة به، تدفعه إلى اتخاذ القرارات، فعلى سبيل المثال المساحة المحيطة بالمؤسسة يمكن أن تصبح خضراء بسبب شخصية متخذ القرار المحب للطبيعة والاحضرار، أيضا نجد مؤسسة تتمتع بالنزاهة والشفافية في معاملاتها وهذا يرجع إلى أخلاقيات متخذ القرار فيها ومدى حرصه على محاربة الفساد، وكذا توجه المؤسسة إلى إنتاج منتجات تتماشى مع المجتمع المحيط بها بناء على قرارات تأثرت بثقافة وعادات وتقاليد متخذ القرار فيها إلى غيره من القرارات التي تتأثر بسوسيولوجيا متخذها، بهذا نستنتج أن سوسيولوجيا متخذ القرار تؤثر فعلا في إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا.

V. الدراسة الميدانية لسوسيولوجيا متخذ القرار وأثرها على الممارسات المسؤولة اجتماعيا (مؤسسة

باتيسيك بعين الدفلى).

1.V. تعريف مختصر بالمؤسسة

هي مؤسسة مختصة في التصميم والتطوير والصناعة والتركيب في الموقع وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية، إذ في مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة بنايات ومرائب صناعية وكذا بنايات ومرائب سكنية، ومنشآت تجارية وتربوية، ومرائب للاستعمال الفلاحي ومخازن مبردة، أما في مجال البناءات النحاسية فهي تنتج كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية، التجهيزات الصناعية، وتتربع هذه المؤسسة على مساحة قدرها 145.915 متر مربع، وتقع بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، حوالي 150 كلم غرب الجزائر العاصمة، يحدها من الشمال السكة الحديدية، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم (04)، ومن الشرق والغرب الشركة الوطنية للجلود وشركة "SIM"، ولقد عرفت باتيسيك بالرائدة في الإنجازات الجزائرية للهياكل المعدنية والنحاسية والتحصيل على الأهداف المسطرة كما تتوفر الشركة على رأس مال ضخمة وموارد مادية وبشرية وتكنولوجية.

2.V. تصنيف القرارات واستراتيجيات وأساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة

* تصنيف القرارات في المؤسسة

من خلال إجراء مقابلات مع بعض الأفراد المعنيين في المؤسسة باتخاذ القرار فيها وجدنا أن المؤسسة تعتمد على ازدواجية التصنيف في قراراتها كالتالي:

القرارات المبرجة تكون مرتبطة بالقرارات الإستراتيجية أي أن المسؤولون في الإدارة العليا هم من يضعون القرارات الإستراتيجية بصيغة قرارات مبرجة مخطط لها مسبقا، فتكون بذلك القرارات المتخذة على مستوى الإدارة العليا قرارات إستراتيجية مبرجة.

أما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا نجد أنها تعتمد على تصنيف القرارات الوظيفية بحيث يكون المسؤول على الوظيفة هو متخذ القرار فيها، مثل وظيفة الإنتاج مثلا يكون فيها رئيس مصلحة الإنتاج هو متخذ القرار فيها، وفيما يخص القرارات الغير مبرجة في المؤسسة فتكون قرارات جماعية تستوجب مشاركة جميع المعنيين بها بالمشاركة في اتخاذها.

ب* إستراتيجية اتخاذ القرارات في المؤسسة

سواء كانت هذه القرارات مبرجة أو غير مبرجة، فإن المؤسسة تعتمد في بعض قراراتها على إستراتيجية إثارة الأفكار والعصف الذهني، من خلال اتخاذ قرارات جماعية يتم فيها إعلان حالة اجتماع يضم جميع المعنيين بالأمر والمسؤول، ليتم عرض جميع الأفكار والاقتراحات وإبداء الرأي ووضع الإيجابيات المحتملة لكل فكرة وسليبتها من وجهة نظر قائلها والحاضرين جميعا، بهذا ينتهي الاجتماع بمجموعة من القرارات الهادفة، بموافقة وتأييد جميع المعنيين بها، وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية قد تكون فعلا هادفة وفعالة في تبنى قرارات رشيدة إلا أن لها عدة سلبيات تتمثل في كونها تتطلب وقتا طويلا أثناء التفاوض والتناقش عليها، وهذا لا يكون في صالح المؤسسة دائما، ضف إلى كونها تنتهي أحيانا بالتشاجر وعدم الاتفاق جراء تضارب الآراء واختلاف وجهة نظر كل فرد وهذا يرجع إلى شخصية الفرد وطبيعته في التحليل وخبرته ومهارته في مواجهة المشاكل.

ج* أساليب اتخاذ القرارات في المؤسسة

تلجأ المؤسسة إلى الاعتماد على الأساليب الكمية في حل المشاكل التي تتعلق بالقرارات المبرجة، كاتخاذ قرار شراء مواد أولية، أما القرارات الغير مبرجة والتي تحدث بصفة استثنائية فبعضها تلجأ فيه المؤسسة إما إلى الأساليب الغير كمية والتي تعتمد على الخبرة والمعرفة، وإما أن تجمع بين النوعين معا وهذا يرجع إلى المشكل الذي تواجهه، كمواجه ارتفاع فحائي في الطلب.

2.V. الممارسات المسؤولة اجتماعيا للمؤسسة

تتمثل الممارسات المسؤولة اجتماعيا للمؤسسة فيما يلي:

المساهمون: إن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، فقد تمكنت من تصدير المنتجات إلى خارج الوطن من خلال انجاز مركب محركات اليازال (ساقية سيدي يوسف بن يونس) بتونس، كما تعمل على حماية أصول المنشأة من خلال توفير موارد بشرية ذات كفاءة تختص بتشغيل الآلات المتخصصة، و توفر صيانة دورية وقائية لجميع الآلات لضمان عدم تعطلها وتصليحها.

العاملون: المؤسسة توفر رواتب وأجور وإجازات مدفوعة، كما توفر فرص الترقية والتدريب للعمال، لكنها لا توفر الرعاية الصحية والسكن والنقل، كما أن ظروف العمل خالية من السلامة والأمن نظرا لبعض الآلات الخطيرة اليدوية المستعملة

في العمل، كما أن ظروف العمل السائد خطيرة فتركيب المباني في المواقع يعرض العامل إلى أخطار كبيرة كخطر السقوط من أعلى المبنى أو سقوط قطعة من فوق المبنى على العامل.

الزبائن: تقوم المؤسسة ببيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية، إذ في مجال الهياكل المعدنية تقوم بصناعة بنايات ومرائب صناعية وكذا بنايات ومرائب سكنية، ومنشآت تجارية وتربوية، ومرائب للاستعمال الفلاحي ومخازن مبردة، أما في مجال البناءات النحاسية فهي تنتج كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية، التجهيزات الصناعية، هذا ما يجعل زبائنها عبارة عن مؤسسات تقدم لهم مشاريع بأسعار مناسبة نوعا ما ويختلف السعر من زبون لآخر يتم تحديده وفقا لحجم الطلب الذي يرغب فيه كل زبون على حدى، فأسعار المؤسسة تعتبر الأقل سعرا مقارنة بمثيلاتها في النشاط الأمر الذي جعلها تفوز بحصة الأسد في التعامل والولاء لها، تتسم منتجاتها بالجودة، كما تقوم المؤسسة بالتوصيل المجاني للسلع، كما أن عملية التركيب تتم من قبل عمال متخصصين ترسلهم المؤسسة تكون تكلفتهم على حساب الزبون.

المنافسون: كون المؤسسة هي الوحيدة في هذا المجال داخل حدود الولاية، يجعلها تعمل في ظل منافسة شريفة، والمعلومات المقدمة منها صادقة.

المجتمع: تمتلك المؤسسة 290 عامل من بينهم 38 إطار، 86 عامل تحكم وإشراف، و166 أعوان تنفيذ، إضافة إلى عمال آخرين يقومون بمهام أخرى كالتقطيع والتجهيز والصيانة والدهن والتركيب والنقل والتنظيف... الخ، لتكون بهذا مساهمة في امتصاص البطالة وخلق فرص عمل، لكن المؤسسة لا تملك عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة وهذا يعود إلى طبيعة نشاطها الذي لا يتطلب ذلك، كما أن المؤسسة تمثل للعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، لكنها لم تساهم في حالات الطوارئ والكوارث.

البيئة: تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية للولاية، وطبيعة نشاطها لا يترتب عنه تلويث، إلا أن عمليات التقطيع والتلحيم التي تتم بطرق يدوية تنتج ضوضاء كبيرة، كما أن المؤسسة تستغل مساحة كبيرة في ترتيب منتجاتها والمعادن المستخدمة كمادة أولية في الإنتاج وهذا لعدم توفرها على مخازن كبيرة أو تخصيص أماكن لوضعها فيها كل هذا جعلها تستغل مساحة كبيرة قد يمكن تحضيرها لو كانت فارغة، كما أنها تستغل طاقة كبيرة لأن عملياتها الإنتاجية تعتمد على آلات كهربائية كثيرة.

الحكومة: تنقيد المؤسسة بالالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة من الحكومة، كما تلتزم بتسديد الالتزامات الضريبية والرسوم، وتختار موظفيها وفقا لمبدأ تكافؤ الفرص عن طريق إجراء مسابقات ومقابلات، وكذا فهي تسعى إلى تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل المحلي والخارجي وهذا من خلال تقديم منتجات ذات جودة، العمل على التسليم في الآجال المحددة، وتوفير عمال أكفاء يقومون بالتركيب.

جماعات الضغط الاجتماعي: تلتزم المؤسسة باحترام جماعات الضغط الاجتماعي من خلال التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، واحترام النقابات.

بالرغم من أن المؤسسة تلتزم إلى حد كبير بالممارسات المسؤولة اجتماعيا إلا أنها لم تحصل على شهادة الايزو 26000، وهذا بسبب افتقارها إلى الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في العديد من الجوانب فالمؤسسة لا تلتزم بمعايير وشروط السلامة الأمنية للعمال بسبب طبيعة العمل والتي أودت بحياة بعض العمال جراء السقوط من الأعلى وهذا راجع

إلى عدم اتخاذ التدابير اللازمة أثناء التركيب كأن توفر المؤسسة آلات تساعد في رفع العامل إلى الأعلى للتركيب بدل اعتماد الطريقة التقليدية عن طريق تسلق العامل باستعمال حذاء التسلق، أيضاً المؤسسة لا توظف ذوي الاحتياجات الخاصة وبالرغم من أن وجهة نظرها سليمة فطبيعة عملها تحتاج إلى عمال غير معاقين إلا أنها لم تساهم في خلق مناصب شغل لهذه الفئة إذ بإمكان المعاق أن يشغل منصباً في الإدارة لا يتطلب منه التنقل والحركة.

3.V أثر سوسيولوجيا متخذ القرار في تحقيق المسؤولية الاجتماعية

أ* الأداء الاجتماعي للمؤسسة: يوجد أربع مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وهي: (بومناد، ويزايد، 2018: 333).

مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: يشمل كافة التكاليف الأداء الاجتماعي الخاصة برد الضرر عن البيئة المحيطة والمتولدة عن أنشطتها الصناعية وهي تشمل تكاليف حماية البيئة من التلوث والمساهمة في عمليات التخضير.

مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع: وتشمل تكاليف الأداء جراء إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع والتي تشمل التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية.

مؤشر الأداء لتطوير الإنتاج: تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، فتتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف تكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق رضا العميل.

مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: تشمل تكاليف الأداء بخلاف الأجر، ليشمل بذلك تكاليف كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء خدمتهم.

* عند محاولة معرفة نمط اتخاذ القرارات في المؤسسة، وجدنا أن متخذ القرار عندما يتوجب عليه اتخاذ قرارات مهمة يكون ديمقراطي، حيث يلجأ إلى الاجتماع بفريق العمل لمناقشتهم والاستماع لآرائهم في المشكلة القائمة، ويتم اختيار القرار الرشيد بإجماع الفريق وتأييده، أما فيما يخص القرارات على مستوى الإدارات نجد متخذ القرار فيها من النوع المحقق الذي يلجأ إلى استكشاف جميع الأمور بنفسه وقراره يبنى على نتائج الأسئلة التي طرحها والإجابة عليها.

* بالرغم من رفض المؤسسة الإفصاح عن أرقام تكاليف المؤشرات السابقة الذكر إلا أننا استنتجنا ما يلي:

في المرتبة الأولى، نجد أن حصة الأسد من التكاليف تستحق لتطوير الإنتاج من خلال القيام بعمليات البحوث والتطوير، ودراسة السوق، والقيام بعمليات تدريب وتكوين العمال من خلال إرسال بعثات إلى الخارج لإجراء تربيصات، كما تلتزم بإجراء عمليات رقابة قبلية وبعديّة تستهدف الرقابة على المواد الأولية المشتراة والرقابة البعدية على المنتجات النهائية لمراقبة جودة المنتجات.

في المرتبة الثانية نجد مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، حيث استحققت لتدريب وتكوين العمال، وكذا لتوفير فضاء للراحة، وتقديم إعانات مالية لمناسبتهم الاجتماعية بغرض تعزيز انتمائهم وولائهم بمبالغ معتبرة، أبرزت بهذا اهتمامها بالموارد البشري فيها باعتباره الدعامة التي تقوم عليها أنشطتها.

في المرتبة الثالثة نجد مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع، حيث تقوم المؤسسة بتخصيص مبلغ معتبر كتبرعات للجمعيات الخيرية، مثل جمعية كافل اليتيم بالولاية، ومركز حماية الطفولة والأمومة. في المرتبة الأخيرة نجد المؤسسة لا تقوم بأي محاولات تسعى فيها إلى رد الضرر عن البيئة المحيطة بها كحمايتها من التلوث والقيام بعمليات التخضير، وقد بررت ذلك بأن طبيعة عملياتها الإنتاجية غير ملوثة ولا تستدعي القيام بعمليات التشجير والمساهمة في التخضير، ليكون بذلك مؤشر أدائها لحماية البيئة ضعيف جدا. بالرغم من أن المؤسسة تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية لمختلف أعمالها وأنشطتها إلا أن مؤشرات أدائها الاجتماعي منخفضة نوعا ما وهذا ما يفسر عدم حصولها على شهادة الايزو 26000.

ب* سوسيولوجيا متخذ القرار والمسؤولية الاجتماعية: حتى نقول عن مؤسسة ما أنها مسؤولة اجتماعيا، وأنها تقوم بنشاطات وممارسات مسؤولة اجتماعيا عليها أن تحقق التزاما اجتماعيا يجعلها فاعلة في المجتمع من خلال سعيها إلى تحقيق أهدافها في إطار القانون، وأن تبدي رد فعل اجتماعي بمعنى أن تكون متفاعلة مع المجتمع من خلال المشاركة في الأعمال الخيرية وتقديم المساعدات والإعانات، وتحقيق هذين العاملين تتمكن المؤسسة من تحقيق عامل آخر تعمد فيه إلى المشاركة في حل المشكلات الاجتماعية في شكل استجابة للمعطيات المجتمعية السائدة فيها سواء كانت هذه الاستجابة لمعالجة مشكلات ناتجة عن أنشطتها كالتلوث البيئي أو لا، وأخيرا يجب أن تبذل المؤسسة أقصى مجهوداتها في حل المشاكل التي تنتج عن نشاطها والتي تؤدي البيئة الاجتماعية المحيطة، وأن تتحمل مسؤولية أفعالها لتحقيق بذلك اعتراضا اجتماعيا عن الأضرار المصاحبة لأنشطتها، وإلا تصبح غير مسؤولة اجتماعيا، فهذه الالتزامات تحقق للمؤسسة مسؤولية اجتماعية تظهر في سلوك وتصرف متخذ القرار فيها، والذي يصاغ في شكل قرارات فعالة ورشيدة، يصف من خلالها السلوك الأخلاقي لصاحبه وقيمه ومبادئه، فالقرار الرشيد هو القرار الذي يجتمع فيه السلوك الأخلاقي المقيد في إطار القانون، فيكون بذلك قرارا مسؤولا اجتماعيا.

* متخذ القرارات المدفوع تكون قراراته عشوائية ومتسعة، تفتقر إلى البحث والتفكير والتعمق، إذ يعمد فيها إلى اتخاذ البديل الأول الذي يراه مناسباً من وجهة نظره هو، سلوكه يكون غير مسؤول اجتماعيا، لأنه يصدر قرارات آنية دون التفكير في آثارها السلبية والإيجابية، ولا يراعي فيها مدى مطابقتها للقانون، وهذا ما يحرم المؤسسة من أن تكون مسؤولة اجتماعيا.

* متخذ القرار الذي يقوم بالتعمق في التفاصيل تكون قراراته رشيدة، لكن لا يمكن الجزم أنها فعالة فبالرغم من أنه يتعمق في كافة التفاصيل ويجمع الكثير من المعلومات التي تساعد في اتخاذ قرار سليم إلا أنه يستغرق وقتا كبيرا في اتخاذ هذه القرارات والتي سيقبل عامل الزمن من فعاليتها وبالتالي ستكون قراراته غير مسؤولة اجتماعيا لأن التأخر في اتخاذ القرار وتنفيذه سيضيع فرصا كثيرة للمؤسسة تحرمها من أن تكون مسؤولة اجتماعيا.

* متخذ القرار الذي لا يجب التقييد يرى أن فعالية القرارات لا تكون في جمع العديد من البدائل واختيار الأفضل من بينها بقدر ما تكون في مدى فعالية ردود الفعل من هذا القرار، وبما أنه لا يجب التقييد بقراراته لن تكون في إطار القانون، ففي نظره القرار الذي يكون له رد فعل هو القرار الرشيد والفعال، كأن يطرح منتج جديد للسوق بسعر مناسب وتقدم معه

خدمات ما بعد البيع دون الإفصاح عن الأضرار التي يمكن أن يسببها هذا المنتج، من هذا المنطلق تكون المؤسسة التي يتخذ فيها هذا النوع من القرارات غير مسؤولة اجتماعيا.

* متخذ القرار الذي يعتمد على الآراء هو الذي يقوم بمشاركة الأفراد في القرار فيستطيع أن يجمع بذلك العديد من الأفكار والبدائل عن طريق العصف الذهني، كما سيتمكن من الاستفادة من خبرات المشاركين معه كل حسب معرفته وخبرته وتجربته في معالجة أمور قد تكون مماثلة، سيقوم فيه بدراسة معظم الآثار المتوقعة من هذا القرار عن طريق التحاور والمناقشة، فيصدر بذلك قرارات تمكن المؤسسة من القيام بممارسات مسؤولة اجتماعيا.

يتم اتخاذ القرارات في مؤسسة باتسيك وفقا لنمط المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة كما أشرنا له سابقا، وبالرغم من أن المؤسسة تحقق التزام اجتماعي، وتتفاعل مع المجتمع المحيط بها، إلا أن معيار استجابتها الاجتماعية واعتراضها الاجتماعي ضعيف جدا، فهي لا تقوم بأي ممارسة تحاول من خلالها تدنيه الآثار السلبية الناتجة عن نشاطاتها كالضوضاء مثلا، والتي برر فيها المسؤول أن هذا أمر يرجع إلى طبيعة النشاط التي تستلزم ذلك، وأن المؤسسة تسعى إلى العمل على اقتناء آلات جديدة ومتطورة والقيام بتدابير تحاول فيها الإنقاص من الضوضاء الناتجة عن عمليات القطع والتلحيم والتركيب.

4.V. سوسيولوجيا متخذ القرار وأثرها على إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا في مؤسسة باتسيك بعين

الدفلى

بالنظر إلى واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة باتسيك بعين الدفلى نجد أنه بالرغم من عدم حصولها على شهادة الايزو 26000، إلا أن متخذ القرار فيها يسعى إلى إطلاق ممارسات مسؤولة اجتماعيا، هذه الممارسات دعمها بقرارات استوجبت التنفيذ، كانت معظم هذه القرارات نابعة من سوسيولوجيته وشخصيته التي أبرزت فعلا مدى إحساسه بالمشكلة وإلمامه بالمعلومات المتعلقة بها، تمثلت بعض هذه القرارات فيما يلي:

إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا للمؤسسة بالنسبة للعاملين فيها: تسعى المؤسسة إلى تحسين حياة العاملين بها والحفاظ على سلامتهم وصحتهم، إذ سابقا كان عمال المؤسسة غير ملزمين أثناء القيام بعملهم بارتداء ملابس العمل الخاصة لكن بسبب وقوع حادث أدى إلى وفاة أحد العمال وللتأثر الشديد لمتخذ القرار فيها بهذا الأمر ومدى تأنيب ضميره فقد قام بإصدار قرارات صارمة تنص على طرد أي عامل لا يرتدي لباس العمل وهذا حرصا منه على سلامة العمال ووقايتهم من الأخطار، أيضا فيما يخص تدريب وتكوين العمال سابقا لم يوجه الاهتمام إلى هذا الحافز، لكن شخصية متخذ القرار وطبعه وميوله إلى البحث وحبه للتعليم جعله يصدر قرارا يقضي بالسماح للراغبين من العمال في إكمال دراساتهم العليا وكذا السماح لهم بإجراء تريضات في الخارج بالرغم من أن هذا القرار كان مرفوضا سابقا، إضافة إلى توفير النقل للعمال وتقديم منح وإعانات لهم ومساعدات لتأدية المناسك الدينية مثلا أو منح الزواج، وما لفت الانتباه في هذا الموضوع هو حادثة ابنة إحدى العاملات في المؤسسة التي أدت إلى بتر رجلها ومن باب الإنسانية وحب المساعدة قام متخذ القرار بمنح العاملة عطلة مفتوحة دون توقيف راتبها مساعدة لها ودعمها لها في مصيبتها، أيضا نجده يسعى جاهدا إلى عدم التحيز وهذا طبقا لرأي العاملين بالمؤسسة كما أنه يسعى جاهدا للحصول على الموافقة من المؤسسة الأم على قرارات تقضي بإجراء تعاقدات مع المستشفيات تهدف إلى علاج العمال على نفقة المؤسسة مبررا بذلك أنه أيضا فرد من هذا المجتمع ويعلم جيدا مدى تأثير الأوضاع الاقتصادية على القدرة الشرائية لكل فرد.

إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا اتجاه العملاء والمستهلكين في مؤسسة باتسيك: في البداية لم تكن المؤسسة تهتم بتطوير منتجاتها باعتبار أنها الوحيدة الرائدة في هذا المجال في المنطقة، لكن هدف متخذ القرار في تحقيق أكبر ربح من جهة وتنويع أسواقها من جهة أخرى دفعه إلى إصدار قرار يقضي بتخصيص أفراد مختصين في البحث والتطوير لتقديم منتجات ذات جودة عالية، كذلك جميع العمال أقروا أن متخذ القرار في المؤسسة شخص نزيه ذو أخلاق عالية، مما جعل قراراته تتصف بالشفافية والعدالة والمصداقية، فهو يحرص على الوفاء الدائم بالتسليم في الوقت المناسب .

إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا للمؤسسة اتجاه المجتمع: إن مؤسسة باتسيك تحيط بها منطقة واسعة جرداء، لكن حب متخذ القرار للاخضرار والطبيعة جعله يفكر في تشجير هذه المنطقة، أيضا فقد قدم طلبا للمؤسسة الأم يقضي بالحاجة إلى اقتناء آلات متطورة للقضاء على الضوضاء الناتجة من عمليات التقطيع والتلحيم، أيضا نجد أن ذكاء متخذ القرار ورغبته في تنمية الولاء لهذه المؤسسة من جهة وتحسين صورتها من جهة أخرى دفعه إلى إصدار قرارات تقضي بالمشاركة في الجمعيات الخيرية وتقديم المساعدات والدعم ومن بينها جمعية كافل اليتيم التي تساعد الأيتام إذ أن هذا التوجه لم يكن موجودا سابقا لعدم الاهتمام بتقديم مساعدات وإعانات، كذلك شخصية متخذ القرار الملتزمة تجعله ملتزم بدفع كافة الضرائب المفروضة عليه، أما فيما يخص توظيف العمال فسبقا كان الانتقاء عشوائي للعمال دون إجراء مسابقة تتمثل في مقابلة مع طالب العمل، أما الآن فقد أصدر قرار يقضي بضرورة إجراء مقابلات شفوية مع طالبي العمل من أجل الاختيار الأمثل، هذا القرار اتخذ بناء على ما عاشه متخذ القرار من تحيز في التوظيف أثناء بحثه عن عمل مما جعله يسعى إلى البحث عن الكفاءات والمستوى العلمي المناسب دون تحيز وظلم، أيضا سمعة منتجات المؤسسة معروفة بأنها ذات جودة عالية، تعود هذه الدقة في الالتزام بالمواصفات المطلوبة في المنتجات لطبيعة متخذ القرار الذي دائما ما يقوم بالمراقبة الذاتية فهو من النوع الذي يجب أن يتأكد من تنفيذ قراراته بنفسه.

إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا للمؤسسة اتجاه البيئة: المؤسسة لا تساهم في تدهور البيئة بشكل كبير وهذا راجع إلى طبيعة منتجاتها الغير ملوثة، كذلك موقعها البعيد عن السكان إلا أن استهلاكها للطاقة كبير نوعا ما وهو ما تفرضه عملياتها الإنتاجية التي تعتمد على آلات كهربائية كبيرة، أما فيما يخص التخلص من النفايات، في البداية كانت تجمع البقايا وتكدس في المخازن ثم ترمى في أماكن مخصصة لكن عقلانية متخذ القرار واجتهاده في البحث وجدته في العمل جعله يصدر قرار يقضي ببيع هذه البواقي في المزاد يكون موجه لصالح الأفراد أو الوكالات التي تهتم بإعادة تدوير هذه البواقي.

من خلال هذه الممارسات يتأكد لنا أن شخصية متخذ القرار، وطبيعته وسلوكاته وتصرفاته، إضافة إلى بيئته، ومدى تأثره بعاداته وتقاليده وقيمه ومبادئه وأخلاقياته كلها تعبر عن سوسيولوجيته التي تؤثر في قراراته وفي مدى رشادتها وفعاليتها وفي مدى كونها مسؤولة اجتماعيا.

بالنظر إلى هذه المتغيرات الأربعة: سوسيولوجيا متخذ القرار، اتخاذ القرارات، الممارسات المسؤولة اجتماعيا، والمسؤولية الاجتماعية، نجد أن هذه العناصر تربطهم علاقة قوية فهي تؤثر وتتأثر فيما بينها، والحفاظ على توازن هذه العلاقة يستلزم شرطين: الشرط الأول هو توفر جميعها، إذ سيختل توازنها إذا ما لم يتوفر عنصر واحد من هذه العناصر، فسوسيولوجيا متخذ القرار هي التي تدفعه إلى صنع واتخاذ قرارات يمكن على أساسها القيام بممارسات مسؤولة اجتماعيا، تحقق من

خلالها المؤسسة مسؤولة اجتماعية، والشرط الثاني وهو ما يعزز فعالية هذه العلاقة ألا وهو أداء كل هذه العناصر تحت قيد الأخلاق، فتصرف وسلوك متخذ القرار ذو الشخصية الأخلاقية ستدفعه إلى صنع واتخاذ قرارات مبنية على المبادئ والقيم الأخلاقية يكون مفادها القيام بممارسات وأنشطة أخلاقية، فتملك بذلك المؤسسة مسؤولة اجتماعية، ويمكن أن نشبه العلاقة بين هذه العناصر بالنظام الذي يتكون من: مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية عكسية، بحيث: المدخلات: تتمثل في القرارات الناتجة عن سلوك متخذ القرار والمبنية على القيم والمبادئ الأخلاقية. العمليات: الممارسات الأخلاقية التي تتمثل في تحقيق ربح في إطار القانون، التفاعل مع المجتمع، الاستجابة الاجتماعية الاعتراض الاجتماعي من خلال العمل على تندية الآثار السلبية الناتجة عن أنشطة المؤسسة. المخرجات: تتمثل في تحقيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية. التغذية العكسية: تتمثل في تكثيف الجهود في البحث والتطوير لأجل الاختيار الدائم لأفضل بديل وزيادة فعالية القرارات المسؤولة اجتماعيا.

VI - خاتمة:

إن سعي المؤسسة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية هو رغبتها في الاندماج مع المجتمع المحيط بها، سواء كان هذا المجتمع متضمنا في بيئتها الداخلية أو الخارجية، فالمسؤولية الاجتماعية هي تعبير للممارسات والتصرفات والسلوكيات التي تقوم بها المؤسسة والتي تحاول من خلالها الوصول إلى هدفها، فتأثر المؤسسة بمجتمعها وتأثيرها فيه من خلال تفاعلها معه وسعيها نحو تحقيق ربح لكن في إطار القانون، وتقديم مساعدات وإعانات خيرية، وسعيها إلى محاولة معالجة المشاكل التي تنتج عن أنشطتها، كلها أعمال تتجسد في شكل قرارات رشيدة وفعالة، يصدرها صانع القرار في المؤسسة، وحيث أن اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب من بين العديد من البدائل، فنجد أن هذا الاختيار يؤثر في سلوك الأفراد المحيطين به، وهكذا تصبح جودة القرار هي الدافع الذي يحفز الأفراد إلى جودة الأداء، من هذا المنطلق نستنتج أن شخصية الفرد متخذ القرار وسلوكياته وتصرفاته الصادرة من مبادئ وقيم أخلاقية هي القاعدة التحتية والأساس الذي يبنى عليه توجه المؤسسة نحو تحقيق الالتزام والتفاعل الاجتماعي، وهذه القرارات تستلزم من صانع القرار الرقابة والمتابعة للتأكد من التنفيذ السليم والصحيح لها، هكذا يصبح التنفيذ السليم للقرار محل اهتمام جميع القائمين عليه مما ينتج عنه القيام بالأنشطة وبالممارسات اللازمة بكفاءة وفعالية عاليتين، إذن فعالية اتخاذ القرار لا تظهر فقط في إصدار الأوامر أو اختيار البديل المناسب إنما تتولد فعاليتها من شخصية ومبادئ وقيم متخذ القرار، ومن خلال دراستنا هذه تمكنا من تأكيد جميع الفرضيات المطروحة، فالقرار هو الحل النهائي الناتج عن عملية اتخاذ القرار والتي تتم عن طريق الدراسة والتفكير وهذا ما تضمنه الفرضية الأولى، أما في الفرضية الثانية فقد أثبتنا فيها أن صناعة القرارات في المؤسسة ليست بالعملية العشوائية إنما تتم وفق خطوات مرتبة ومتسلسلة ولا يمكن تقديم خطوة عن الأخرى، كما أنها تتأثر بعدة عوامل من بينها شخصية متخذ القرار والتي تتجسد في سلوكه اتجاه حل المشكلة ومدى فعاليته في اتخاذ قرارات رشيدة، وفي الفرضية الثالثة اتجهنا إلى إبراز أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة الذي يضبط تصرفاتها وسلوكياتها في ممارساتها وتحملها مسؤولية نشاطها نحو مجتمعها والعمل على تندية الآثار السلبية الناتجة عن هذا النشاط والمضرة بالبيئة والمجتمع، واتجهنا إلى تأكيد الفرضية الرابعة من خلال إبراز أنماط اتخاذ القرارات في المؤسسة، ومدى تأثير كل نمط في اتخاذ

القرارات الفعالة في المؤسسة، وأخيرا حاولنا تأكيد الفرضية الخامسة من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لمؤسسة باتسيك بعين الدفلى والتي تأكدنا من خلالها حقيقة أن سوسيولوجيا متخذ القرار وتأثره بمبادئه وقيمه تتجسد فعلا في سلوكه وتصرفه نحو سعيه لحل المشكلة واختيار البديل المناسب، فتؤثر بذلك على القرارات التي يتخذها والتي تؤدي بالضرورة إلى تأثير الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

* تتأثر الممارسات المسؤولة اجتماعيا في المؤسسة بموقع المؤسسة وبطبيعة نشاطها وبمدى إمكاناتها ومواردها.
* سعي متخذ القرار في المؤسسة إلى صناعة قرارات فعالة من خلال اتخاذه إستراتيجية المشاركة في اتخاذ القرار لا يعني أن قراراته فعالة دائما.

* التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية أصبح توجهها حضاريا استقطب اهتمام العديد من المؤسسات لبلوغ هذا الهدف.
* القيام بالدراسة والتفكير والتعمق في القيام بالممارسات المسؤولة اجتماعيا، تساعد متخذ القرار في اتخاذ قرارات فعالة.
* تعتبر سوسيولوجيا متخذ القرار في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الفعالة والتي تهدف إلى إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا.

* إن المسؤولية الاجتماعية هي السلوك أو التصرف الذي تتبعه المؤسسة في القيام بالممارسات المسؤولة اجتماعيا، لذا يمكننا القول أن الالتزام بالأخلاقيات هو الأساس الذي تبنى عليه المسؤولية الاجتماعية، فمن دون أخلاق لا يمكن إطلاق الممارسات المسؤولة اجتماعيا، وبالتالي نستنتج أن المتغيرات الثلاثة التالية: سوسيولوجيا متخذ القرار، المسؤولية الاجتماعية، الأخلاقيات، هي متغيرات مترابطة فيما بينها، تجمع بينهم علاقة تكامل واستلزام، فالمسؤولية الاجتماعية تستوجب الالتزام بالأخلاقيات المبنية على المبادئ والقيم التي تظهر وتتجسد في سوسيولوجيا متخذ القرار، وغياب عنصر منها يؤدي إلى اختلال توازنها، وضعف الأداء الاجتماعي مما يسفر عن عدم التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، فإطلاق قرارات تقضي بالالتزام بممارسات مسؤولية اجتماعيا يتأثر بسوسيولوجيا متخذ القرار فيها، من هذا المنطلق نوصي المؤسسة بضرورة مراعاة الجانب السوسيولوجي لمتخذ القرار فيها، وكذا توجيه الاهتمام للمسؤولية الاجتماعية باعتبارها أصبحت ضرورة حتمية واجبة التطبيق والممارسة، وتوفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ وتطبيق القرارات المسؤولة اجتماعيا..

قائمة المراجع:

الكتب:

- أبو النصر، مدحت محمد (2016)، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.
- البكري، سونيا محمد (2004)، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- جلدة، سليم بطرس (2009)، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- حريم، حسين (2013)، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن..
- زياينة، يونس (2015)، مدخل إلى الاتصال الاجتماعي للمؤسسة (الاتصال حول المسؤولية الاجتماعية)، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد (2005)، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- الصبري، محمد (2007)، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية: مصر.
- عثمان، سيد أحمد (1998)، المسؤولية الاجتماعية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة: مصر.
- العجمي، محمد حسين (2008)، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.
- العزاوي، خليل محمد (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

- فريد، كريمان (2006)، المسؤولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة: مصر.
- كنعان، نواف (2006)، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- كوزتل، فريد و بوغليطة، الهام (2011)، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- مرسي، نبيل محمد (2006)، استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد- تنفيذ- مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.

الأطروحات والرسائل

- بشاغة، علي (2015)، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بسكيكدة نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين 02، سطيف، الجزائر.
- خلفي، أسهمان (2009)، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- ضيائي، نوال (2010)، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

المقالات العلمية

- بلحاج، فتيحة (2016)، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد (7).
- بلقايد، محمد جواد (2018)، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات دراسة حالة ثلاثة شركات عربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد (السادس).
- بومناد، سيف الدين و بزايد (2018)، نجاة، ممارسة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا في المؤسسات الصناعية بوهان، مجلة أبعاد، العدد (6).
- مهملي، بن علي (2016)، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الرواق، العدد (الثالث).

المواقع الإلكترونية

- الدهري، صالح حسن (2005)، سيكولوجية التوجيه المهني ونظرياته، دار وائل للنشر، عمان: الأردن. منشور على الموقع: http://uberupload.online/ar/download/sykwlwjy_ltwjyh_lmhny_wnzryth
- عبد الهادي، جودت عزت والعزة، سعيد حسين (2014)، التوجيه المهني ونظرياته، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن. منشور على الموقع: <https://www.kutubpdfbook.com/kutubreading>
- منشورات التنمية المهنية (1438 هـ)، أنماط اتخاذ القرارات، منشور على الموقع: <http://subol.sa/ar/careercounselling/articles/30>

المراجع الأجنبية

- E.Phélippeau (2009), **Sociologie de la décision**, la documentation française. https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/libris/3303330403501/3303330403501_EX.pdf.
 - Hammach, Mohamed Abdeljabbar (2016), **L'impact de la responsabilité social de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariales cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc**, Thèse de doctorat non publiée, école doctorale Abbé-Grégoire : Maroc.
 - Mossoux, Jean & Hubert, Alain (2006), **La décision entre passion et raison**, édition de Boeck et Larcier : France.
- R.KAST (2003), **La théorie de la décision**, édition la découverte, Paris : France