

كيفية ادارة الازمات لتحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية

دراسة استطلاعية لآراء العاملين في دائرة كهرباء نينوى

م.م عبد الباري عبد

م.م ايمان علي احمد

د. منال عبدالجبار السماك

المجيد

مدرس مساعد/ كلية الإدارة

مدرس مساعد/ كلية الإدارة والاقتصاد

مدرس/ كلية السياحة والفندقة

والاقتصاد

جامعة الموصل

جامعة الموصل

جامعة الموصل

abdulbari11981@gmail.com

Eman_a67@yahoo.com

Alsammakmanal@gamil.com

تاريخ تسليم البحث 2019/3/10

تاريخ قبول البحث 2019/3/21

المستخلص

إن الحديث عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هو مدعاة للحديث عن إدارة الأزمات والعكس صحيح، حيث أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية يكتسب زخماً واهتماماً كبيراً في عالم منظمات الأعمال والنتائج عن تركز عدة تطورات جعلت هذا المفهوم يخرج من كونه يعتبر ممارسات طوعية عشوائية في تعاملها مع كافة الأطراف ذات المصلحة، إلى ممارسات إدارية إستراتيجية مستدامة غدت تمثل مصدراً لتحقيق التميز والريادة والوقاية من الأزمات المحتملة، تدعم بقاء المنظمة وتضمن استمراريتها، وذلك من خلال ضرورة التزام هذه الأخيرة ومضاعفتها لجهودها نحو تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقاً مع الأطراف ذات المصلحة، لكي تتمكن من مواجهة التحديات والأزمات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن، وخاصة تلك المتعلقة بالمنافسة التي أدخلت متطلبات اجتماعية وبيئية في طبيعتها. عليه يهدف البحث الى تقديم اطار نظري حول كيفية ادارة الازمات لتحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية وتشخيص توافر متطلبات المسؤولية الاجتماعية بكل ابعاده في المنظمة المبحوث فيها، وتم اختيار (العاملين في مديرية كهرباء نينوى) كمجتمع للدراسة ، وتم اختيار مجموعة من العاملين بطريقه عشوائية كعينة للدراسة.

واعتمد البحث استمارة الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها كأداة رئيسية لجمع بيانات الجانب الميداني وتم تحليل البيانات الاولية باستخدام الحزمة الاحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (SPSSv19) وتمت الاستعانة بالأساليب الاحصائية التالية (النسب المئوية والتكرارات ، مقاييس النزعة المركزية ومقياس التشتت ، المتوسطات والانحرافات المعيارية ، الوسط الحسابي الموزون لاختبار فرضية البحث، وعليه فإن البحث الحالي تمكن من الاجابة على التساؤل الاتي:

ما مدى تأثير ادارة الازمات في توافر ابعاد المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة؟

وقد توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات كان من اهمها ، تساهم المنظمة المبحوثة في الحفاظ على البيئة عن طريق القوانين والانظمة التي تطبقها، وانجاز اعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الاخلاقية للمجتمع، وهذا ما اشرته نتائج البحث التي تم التوصل اليها. كما توصل البحث الى جملة من التوصيات ومنها ، ينبغي رفع وعي الادارة والعاملين بدور المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة الاجتماعية، والاستقرار لأفراد المجتمع.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات ,المسؤولية الاجتماعية.

How to manage crises to achieve the requirements of social responsibility/ An exploratory study of the opinions of workers in the Nineveh Electricity Department.

Abstract

The concept of social responsibility is gaining momentum and interest in the world of business organizations, resulting from the formation of several developments that have made this concept come out of the fact that it considers random voluntary practices in dealing with all parties concerned. To sustainable strategic management practices that have become a source of excellence, leadership and prevention of potential crises that support the survival and sustainability of the Organization through the need to commit and redouble its efforts to adopt the concept of social responsibility Yeh, and strive towards building a more strategic relationship deeper with stakeholders, in order to be able to meet the challenges and crises that are exposed in our times, those relating to competition introduced social and environmental requirements, especially with it. The research aims to provide a theoretical framework on how to manage crises to achieve the requirements of social

responsibility and to diagnose the availability of social responsibility requirements in all dimensions in the organization in question.

The employees of the Nineveh Electricity Directorate were selected as a study society. A group of workers were randomly selected as a sample for the study.

The research was based on the following questionnaire methods (percentage and frequency, central tendency, scattering, mean and standard deviations, arithmetic mean). Weighted to test the hypothesis of research.

Therefore, the current research was able to answer the following question:

How far does crisis management affect the availability of social responsibility dimensions at the researched organization.

The research has led to a number of conclusions, the most important of which is that the plant contributes to the preservation of the environment through the laws and regulations that it implements, and accomplishes its work in a manner consistent with the moral values of the society, according to the results of the research. The research also led to a number of recommendations, including raising the awareness of the administration and employees in the department as the social responsibility to achieve social justice and stability for the members of society.

Keyword: Crisis management, social responsibility

المقدمة

يهتم البحث بالإطار المفاهيمي للأزمة متجاوزاً وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الإستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ ،

وتمثل الأزمة انهياراً للهياكل المألوفة التي تمنح النظام السياسي والاجتماعي القائم شرعيته، وتهدد القيم الجوهرية التي يرتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقعا" شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك. مما يجعلها مفهوماً معقداً وغنياً وجدلياً ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما، ومن أجل نجاح الأزمة لا بد من تحلي فريق إدارة الأزمة وقيادته بخصائص متفردة في مقدمتها التفكير الإبداعي بوضع سيناريوهات لحل الأزمة وإجادة فن الحوار والحماس والالتزام، كذلك لا بد من توفر مقاييس عالية للأخلاقيات الشخصية والرغبة في مساعدة الآخرين، والشجاعة والاستعداد للمجازفة مع الواقعية والحنكة، إلى جانب الصبر والثبات بعد الاستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى، ومما لا شك فيه ان المنظمات بغض النظر عن نشاطاتها أو اهدافها بحاجة الى دعائم يمثل المجتمع اهمها بوصفه الجهة المستهدفة في نهاية المطاف، إلا انه كان دور المسؤولية الاجتماعية شبه غائب لفترة طويلة انتج عنها ظهور الكثير من الجمعيات، والحركات هدفها الرئيسي حماية المجتمع بمكوناته الشخصية والبيئية، لتشكل ورقة ضغط تصحح مسار عمل المنظمات تجاه المجتمع من جهة، وزيادة الوعي للمجتمع نحو أهمية مشاركة المنظمات في بناءه على كافة الأصعدة من جهة أخرى. وإذا ما ارادت المنظمة تحقيق ذلك، فإن عليها جعل المسؤولية الاجتماعية متوافقة مع أبعاد توجهها المستقبلي على نحو يضمن تحقيقها أنياً ومستقبلياً، وبهذا حاول البحث الحالي التطرق إلى ماهية الأزمات وكيفية إدارتها على نحو يضمن الوفاء بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والبعد الداخلي والخارجي لها فضلاً عن عرض مبادئها وأبعادها، وفي ضوء ما سبق تكونت هيكلية البحث من ثلاثة فصول تناول الفصل الأول منهجية البحث، وجاء الفصل الثاني بالإطار النظري للبحث عن طريق مبحثان خصص الأول للإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات، والثاني للمسؤولية الاجتماعية من حيث المفهوم الفوائد، واستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية، و مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وأبعاد قياسها، واهتم الفصل الثالث بالجانب العملي في إطار ثلاث مباحث ضم الأول وصف أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وخصص الثاني لاختبار فرضية البحث، وتضمن الثالث الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

الفصل الأول /منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعتبر المسؤولية الاجتماعية في الوقت الحاضر من القضايا الهامة والضرورية التي تسعى منظمات الأعمال لممارستها وتطبيقها عبر أعمالها جميعاً، نظراً للتطور الكبير في فهم وإدراك مدى تأثيرها في تحقيق أهدافها، واستمرارها في أداء أعمالها، وتقديم خدماتها لمجهد المتعاملين معها. ويهدف تحقيق الغرض من هذا البحث لتشكيل المشكلة بالتساؤلين الآتين:

1. كيفية وضع إستراتيجية فاعلة لإدارة الأزمة.
2. مدى توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في دائرة كهرباء نينوى .

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث من أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت من أهم واجبات المنظمات والهيئات والأفراد تجاه المجتمع، ومتى ما زاد إدراك المجتمع بأهمية المسؤولية الاجتماعية زاد من سرعة التطور والنهوض، وتؤثر إستراتيجية الاستجابة للأزمة إعلامياً وسيكولوجياً في تخفيض مستوى تأثيراتها على المنظمة وأدائها، وإن من مسؤولية المنظمات أن ترعى وتعزز في أفرادها روح المسؤولية الاجتماعية والالتزام تجاه ما فيه خير المجتمع. إن الموقع والمكانة والأهمية التي بلغتها المسؤولية الاجتماعية في مجال الإدارة، والتي عن طريقها يتمكن أصحاب القرار من تحقيق أهدافهم على نحو كبير.

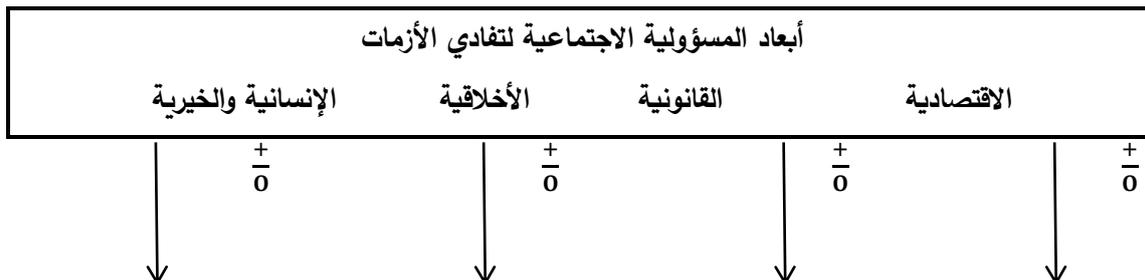
ثالثاً: أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

1. تقديم إطار نظري حول مفاهيم الأزمات وكيفية إدارتها.
2. تقديم إطار نظري حول المسؤولية الاجتماعية من حيث المفهوم والفوائد، والاستراتيجيات والمبادئ والأبعاد.
3. تشخيص توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوث فيها.
4. استنباط بعض الاستنتاجات عن طريق النتائج التي توصل إليها البحث وإعطاء المقترحات في ضوءها والتي قد تعود بالفائدة على المنظمة المبحوث فيها والمنظمات التي تعمل في نفس النشاط.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث، وفرضيته

1- المخطط الفرضي للبحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه تم تحديد أبعاد البحث في الشكل (1)



دائرة كهرباء نينوى

- + تعني متوافر
- - متوافر على نحو ضعيف
- 0 غير متوافر

2- **فرضية البحث:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه ومخططة الفرضي تم صياغة الفرضية التالية (تتوافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في دائرة كهرباء نينوى)

خامساً: منهج البحث

يتبع البحث الحالي المنهج (الوصفي التحليلي) لوصف أبعاد البحث واختبار فرضيته.

سادساً: أساليب جمع البيانات

1- **الجانب النظري:** تم جمع بيانات هذا الجانب عن طريق الدراسات السابقة من رسائل واطاريح، وبحوث، وكتب، والشبكة العالمية (الانترنت).

2- **الجانب العملي:** جمعت بيانات هذا الجانب عن طريق استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ملحق (1) والتي تكونت من فقرتين شملت الأولى معلومات شخصية عن أفراد العينة المبحوث فيها، وتناولت الفقرة الثانية أبعاد المسؤولية الاجتماعية عن طريق فقرات جزئية غطت كل بعد من هذه الأبعاد، وحددت المصادر المعتمدة في إعداد هذه الاستبانة الجدول (1)

جدول (1)

أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفقراتها ومصادر القياس

ت	الأبعاد	الفقرات	عددتها	مصادر القياس
1	المسؤولية الاقتصادية	X1 - X5	5	(الخشروم، وعبيدو، 2012) و (موسى، 2011)
2	المسؤولية القانونية	X6 - X10	5	
3	المسؤولية الأخلاقية	X11 - X15	5	

4	المسؤولية الانسانية والخيرية	X16 - X20	5
	المجموع		20

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

سابعاً: حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تتمثل في دائرة كهرباء نينوى
- 2- الحدود البشرية: تتمثل في عينة البحث والبالغ عددهم (25) .
- 3- الحدود الزمنية: تشمل فترة الجانب العملي من 2018/9/12 الى 2019/1/15

ثامناً: مجتمع البحث وعينته

يتمثل مجتمع البحث في دائرة الكهرباء ، اما عينة البحث فتشمل عدد من العاملين (25) من الافراد العاملين والآتي توضيح الخصائص هذه العينة من حيث (العمر، والتحصيل الدراسي، وسنوات الخدمة)

جدول (2)

خصائص عينة البحث

المتغيرات	الفئات	تكرارات	النسبة المئوية
العمر	30 فأقل	10	40.0
	31 - 40	4	16.0
	41 - 50	9	36.0
	أكثر 51	2	8.0
التحصيل الدراسي	إعدادية	5	20.0
	بكالوريوس	15	60.0
	بلوم عالي	2	8.0
	ماجستير	2	8.0
	دكتوراه	1	4.0

8.0	2	أقل من 5	سنوات الخدمة
40.0	10	10-6	
32.0	8	15-11	
20.0	5	16 فأكثر	
100	25		

نلاحظ من الجدول (2) حسب متغير العمر فإن أفراد عينة البحث بلغ عددهم (10) من ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) وبنسبة (40%) أما الذين أعمارهم تتراوح بين (31 - 40) سنة فكانت عددهم (4) وهم يشكلون نسبة (16%) من العينة، بينما بلغت الذين أعمارهم تتراوح بين (41 - 50) سنة (9) وبنسبة (36%) وأخيراً الذين أعمارهم فوق (51) سنة كان عددهم (2) وهم يشكلون نسبة (8%) من العينة الكلية. وهذا يعني إن اغلب أفراد العينة من الفئة الشبابية والذين يطمحون في تقديم أفضل الخدمات للزبائن والعمل معاً كفريق واحد لمواجهة مشاكل دائرتهم، أما حسب متغير التحصيل الدراسي فنجد أن اغلب أفراد عينة البحث هم من الذين يحملون شهادة البكالوريوس بواقع (15) فرد وهم يشكلون نسبة (60%) وهكذا بالنسبة للشهادات الأخرى وهذا يعني ان المصنع يتطلع إلى الاعتماد على أصحاب الشهادات من اجل تقديم أفضل الخدمات ومواكبة التطورات العلمية والعملية وتوظيفها لخدمة المجتمع، أما بالنسبة لسنوات الخدمة فنجد أن أفراد العينة اغلبهم من الذين يمتلكون خدمة (6) - (10) سنة في هذه الدائرة بواقع (10) فرد وبنسبة (40%) وان دل فإنه يدل على إن هذه الدائرة لديهم من الموظفين السابقين والاستفادة من خبراتهم المتراكمة في هذا المجال وتوظيفها من اجل تحمل مسؤولية العمل والحفاظ على ديمومتها.

تاسعاً: الأدوات الإحصائية المعتمدة في التحليل.

- 1- تم استعمال البرمجية الإحصائية الجاهزة (spss) لتحليل البيانات.
- 2- النسبة المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف البعاد البحث وتشخيصها.
- 3- الوسط الحسابي الموزون لاختبار فرضية البحث.

الفصل الثاني/ الإطار النظري

المحور الأول /إدارة الأزمات

أولاً : مفهوم الأزمات

الأزمة هي موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية ، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ، وتغذي بعضها الآخر كما إن الأزمة تمثل موقف غير اعتيادي جدا يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهوره) (Falkheimer&Heide,2006:181), وهكذا تمثل الأزمة موقفا غير اعتياديا وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء، وتمثل محنة ووقتا عصيبا لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض، إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك، مما يجعلها مفهوما معقدا وغنيا وجدليا ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الإستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ (Diermeier 2004:2)

ثانيا :أسباب الأزمات

تساهم المعرفة بأسباب الأزمة في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع، ولكل أزمة أسباب تنتج عنها أهمها: (ماهر، 2006:23-28) (Lalonde,2004,5)

أ- سوء الفهم : خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.

ب- سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها ، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

ت- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

ث- تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

ج- الأخطاء البشرية : ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها ، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية .

و- الشائعات : استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة ، بسبب انعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين.

ز- اليأس : الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية .

ح- الرغبة في الابتزاز : تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال أخطائه من اجل صنع أزمة

ط- انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف والاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .

ك- الأزمات المتعددة : وتقتل للتصميم على أزمات أكبر.

ثالثا : إستراتيجية إدارة الأزمات

ينبغي أولاً " معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق إلى إستراتيجيتها , ففي الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناعات الأزمة بهدف الإخضاع والابتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها ، لذا تدعى أحيانا " بفن صناعة المؤامرات ، يساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك . فإن إدارة الأزمة هي علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسايرها واتجاهاتها (البلداوي ،2006،2) و تركز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الآتي :

(Trtiz ,2001:86)

1. الاستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة .

2. دفع متواصل وصريح من المعلومات .

3. رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى .

4. عرض الشفقة ، أي التعامل الإنساني مع الضحايا .

5. تركيز المتحدث الرسمي المدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته .

فيما يضع (Boin & McConnell, 2007:55) خمسة عناصر أساسية في إدارة الأزمة وهي

أ. يعد التقيؤ المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ قرار بتطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة تتقدم على الوقت ، ومن ثم سرعة التنفيذ .

ب. الفعل الحاسم إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وتخلق مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.

ج. السلوك المناسب للإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة ، وذلك بالعمل الفوري والحذر ، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات

د. الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات

ح. التعامل المباشر والشخصي وعدم التهرب من المسؤولية الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة ، ويعزز الانتماء إليها .

رابعا : أساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية: (سعود ، 2007 ، 19) (coombs 2004,18) (الخفاجي ، 2012 ، 29)

1. الطرق التقليدية: وأهم هذه الطرق هي

- أ- **إنكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء او اي مرض صحي وما إلى ذلك (محمد ، 2006 ، 24)
- ب- **كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- ت- **إخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
- ث- **بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها) وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
- ج- **تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- ح- **تفريغ الأزمة:** وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته، ويكون التفريغ على ثلاث مراحل: (سلمان ، 2016 ، 42) (Ezzeldin ,2014,13)

أ. **مرحلة الصدام:** أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب. **مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

ج. **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:** وهي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض .

2- **الطرق غير التقليدية:** وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي : (الخفاجي ، 2010 ، 35) (سعيد ، 2012 ، 22)

1. **طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2. **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
3. **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.
4. **طريقة الاحتواء:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.
5. **طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتم عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.
6. **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا واجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزمومية ومن طرقها الشائعة هي (Ezzeldin, 2014,15):
 - 1-6- التحالفات المؤقتة
 - 2-6- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.
 - 3-6- تزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.
7. **طريقة تفتيت الأزمات:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.
8. **طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل:** وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة وكالاتي (Caroline, 2003,19):
 - 1-8- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة .
 - 2-8- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة
 - 3-8- تصفية العناصر الفائزة للأزمة
 - 4-8- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

9. طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

10. احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من إخطارها.

المسببات الخارجية: أما إذا كانت الأزمات ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية: (عبد الله ، 2000 ، 17)

- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

المحور الثاني / المسؤولية الاجتماعية

أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

أولت المجتمعات الاهتمام في الكثير من القضايا الاجتماعية والأخلاقية، وذلك بسبب المشاكل والأعمال غير النافعة بل والضارة التي أحدثتها بعض منظمات الأعمال، وقد ازداد اهتمام منظمات الأعمال الاتفاق على النشاطات الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد النقد الموجه إليها بشأن تركيز اهتمامها بتعظيم أرباحها، وعدم مراعاة المجتمع أو البيئة التي تعمل فيها. (العامري، والغالبي، 2008، 48). وقد بدأ المفهوم بالظهور عندما قامت بعض المنظمات بتحسين ظروف العمل الداخلية، وتحسين حياة العاملين، وزيادة أجورهم، وتوفير الرعاية الطبية لعوائلهم وغيرها من الممارسات. إلا أن المفهوم أصبح اليوم أكثر اتساعاً، ويركز على جوانب تحسين نوعية الحياة على نحو عام، وتوفير الاستقرار الاجتماعي، وزيادة التكافل الاجتماعي، والعناية بشرائح المجتمع كافة دون تمييز أما عن ترجمة معنى المسؤولية الاجتماعية فإنها تعني ما ينبغي أو يجب أن يعد الفرد مسؤولاً عنه، وفيما يخص الدلالة الاصطلاحية للمعنى حدد العديد من الباحثين وجهات نظرهم التي يمكن إيضاحها على وفق الجدول (3).

الجدول (3)

أراء البعض من الباحثين حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية

ت	الباحث والسنة	المفهوم
---	---------------	---------

1	عثمان، 1986	مسؤولية الفرد أمام الذات، وهي تعبير عن درجة الفهم والاهتمام والمشاركة للجماعة، وتتمو تدريجياً عن طريق المصنع والتطبيع الاجتماعي في داخل الفرد.
2	التويجري، 1988	التزام المنظمة بأن تضع نصب أعينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة، والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات.
3	Certo, 1990	الدرجة التي يؤدي بها مدير والمنظمة نشاطاتهم نحو حماية المجتمع بعيداً عن السعي لتحقيق المنافع الفنية والاقتصادية المباشرة للمنظمة.
4	علام، 1991	وفاء المنظمات بأداء مسؤولياتها الاجتماعية، والتقدير عن نتائج ذلك الأداء الاجتماعي هو في حقيقة الأمر البديل الوحيد المتاح للمنظمات لتحقيق أهدافها الاقتصادية التقليدية.
5	Carroll, 1991	التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع، وان من شأن هذا الالتزام ان يعمل على تعظيم الآثار الاجتماعية الايجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن.
6	Bonne & David, 1992	فلسفة الإدارة وسياستها، وإجراءاتها وأفعالها التي تضع رفاهية ومصحة المجتمع ضمن أهدافها وتوجهاتها الأساسية.
7	رزق، 2002	هي المسؤولية الفردية عن الجماعة، مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتمي إليها، أي إنها مسؤولية ذاتية، ومسؤولية خلقية.
8	شريت، 2003	مسؤولية الفرد أمام ذاته عن الجماعة التي ينتهي إليها وهي تكوين ذاتي خامس نحو الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، فهي محصلة استجابات الفرد أثناء قيامه بدور محدد نحو مجتمعه، ومعرفته لحقوقه وواجباته.
9	ناصر، 2006	التزام المرء نحو الغير، والإقرار بما يقوم به من أعمال، وأقوال وما يترتب عليها من نتائج.

10	نجم، 2006	قيام المنظمات بوضع البرامج والنشاطات التي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية يتكامل مع الأهداف الاقتصادية.
11	المغربي، 2007	التزام متخذي القرارات بالقيام بنشاطات من شأنها حماية وتحسين المجتمع على نحو عام، بالإضافة إلى تنمية وحماية مصالحهم الشخصية.
12	قاسم، 2008	مسؤولية الفرد عن نفسه ومسؤوليته تجاه مجتمعه من خلال فهمه لدوره في تحقيق أهدافه، واهتمامه بالآخرين عن طريق علاقاته الايجابية ومشاركته في حل مشكلات المجتمع وتحقيق الأهداف العامة.
13	العامري، والغالبي، 2008	هي الشعور بالالتزام من جانب المنظمات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي.
14	موسى، 2011	تحسين نوعية الحياة على نحو عام وتوفير الاستقرار الاجتماعي دون تمييز.
15	الخشروم وآخرون، 2012	تعرف المنظمات على نحو يتسم بالمسؤولية والمساءلة ليس فقط أمام أصحاب هذه الشركات، بل أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفين، والزبائن والحكومة والشركاء والمجتمعات والأجيال القادمة.
16	عبدالباقي، 2012	أداء الفرد لأدواره الاجتماعية المتعددة وواجباته ومسؤولياته، والسيطرة على ذاته بالانتماء للجماعة ولقيمتها وتقاليدها، وتحمل الأعباء والضغوط النفسية.

المصدر: إعداد الباحثين باعتماد المصادر الواردة في البحث.

وفي إطار ما سبق يمكن إعطاء مفهوم للمسؤولية الاجتماعية إذ تمثل "خيار استراتيجي يضمن للمنظمة تحقيق العديد من المزايا للمجتمع والمنظمة والدولة عن طريق تحسين نوعية حياة العمل للعاملين والمجتمع".

ثانياً: فوائد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

حدد (المغريل، وفؤاد، 2008، 5) فوائد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بالآتي:

- 1- استقطاب الكفاءات البشرية للعمل في نظراً لسمعتها الجيدة في التعامل داخليا وخارجياً.
- 2- بناء علاقات قوية مع الحكومات تساعد في تسهيل عمل المنظمة وحل مشكلاتها.
- 3- رفع قدرة المنظمة على التعلم والابتكار.
- 4- إنتاجية عالية للعاملين.

5- ولا أكبر للعاملين.

6- رضا عالي للزبائن.

7- تحسين سمعة المنظمة وبالتالي زيادة مبيعاتها.

8- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز زيادتها في السوق.

ويشير (الجعافرة، 2009، 32) بشأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة فوائد بالنسبة، والدولة،

والمنظمة أهمها ما يلي:

أ- بالنسبة للمنظمة:

1- تحسين صورة المنظمة في المجتمع خاصة لدى الزبائن والعمال إما إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل

مبادرات طوعية للمنظمة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة .

2- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يحسن مناخ العمل في المنظمة، كما يؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط

بين مختلف الأطراف.

3- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوزاً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع.

4- مردود مادي، وأداء متطور من جراء تبني المسؤولية الاجتماعية.

5- زيادة ثقة المواطنين بالمنظمة.

ب- بالنسبة للمجتمع: (أحمدي، 2003، 34) تكمن الفائدة بالآتي:

1- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة، وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص.

2- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.

3- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المنظمات ومختلف الفئات ذات المصالح.

4- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد، وهذا يساهم

بالاستقرار السياسي، والشعور بالعدالة الاجتماعية.

ويضيف أيضاً في إطار قياس اثر فوائد المسؤولية الاجتماعية على المجتمع والبيئة المحيطة نجد أنه يتم

خفض استهلاك الطاقة، والمياه، والنفايات، وزيادة وفرة المواد الخام. المساهم في حيوية المنظمة على الأمد

البعيد عن طريق تعزيز استدامة الموارد الطبيعية، والخدمات البيئية، كما يمكن لمس فوائد المسؤولية الاجتماعية

أخلاقياً عن طريق تحسين اعتمادية، ونزاهة المعاملات بالمشاركة السياسية المسؤولة، والمنافسة العادلة، وانعدام،

الفساد، وكذلك المساهمة في الصالح العام، وتعزيز المجتمع المدني والمؤسسات.

ت- بالنسبة للدولة (الديوه جي، والبكري، 2001، 90)

1- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها، وخدماته الصحية، والتعليمية، والثقافية،

والاجتماعية.... وغيرها.

2- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

3- المساهمة في التطور التكنولوجي، والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادر على القيام بأعبائها جميعاً.

وفي نفس الاتجاه يشير (أحمدي، 2003، 39) إلى النتائج التي تحققت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والمتمثلة في: إنتاجية عالية للعاملين، ولاء أكبر للعاملين، رضا عالي للزبائن، تحسين سمعة المنظمة، ارتفاع قيمة أسهم المنظمة.

ويؤكد كذلك على إن تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية سينتج لها آثار ايجابية متمثلة في تعزيز سمعتها، وهذا سينمي درجة الرضا لدى الإدارات والجهود المسؤولة عن طريق الاستماع لآراء ووجهات نظر الجمهور، وجماعات الضغط، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز ريادتها في السوق.

ويضيف (الخشروم، وآخرون، 2012، 117) إن التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يمثل عنصر جذب أمام العناصر البشرية المتميزة، ويحسن سمعة المنظمة والنجاح في تقديم الخدمة.

ثالثاً: استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة استراتيجيات يتم تبنيها لممارسة المسؤولية الاجتماعية، والإسهام في الاتفاق على النشاطات الاجتماعية وهي: (موسى، 2011، 175)

1- إستراتيجية الممانعة وعدم التبني: Obstructionist Strategy تهتم هذه الإستراتيجية بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي، لأن هذه المنظمات تركز على تعظيم الربح، والعوائد الأخرى.

2- الإستراتيجية الدفاعية **Defensive Strategy**: تتمثل في القيام بدور اجتماعي محدود، وربما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة، من أجل حماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى.

3- إستراتيجية التسكين **Accommodative Strategy**: وهنا تخطو المنظمة خطوة متقدمة باتجاه المساهمة في النشاطات الاجتماعية عن طريق تبني الاتفاق على الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الاقتصادية، والأخلاقية، والقانونية.

4- إستراتيجية المبادرة الطوعية **Proactive Strategy**: إذ تتبنى المنظمة دوراً اجتماعياً واسعاً جداً بحيث تأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

رابعاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعاد قياسها

عند ممارسة المسؤولية الاجتماعية لا بد من إقرار وملاحظة العديد من المبادئ المترابطة والشاملة التي يجب على كل منظمة إن تقوم بتطبيقها على نحو ملائم على سياساتها، وقراراتها ويجب أن يحترم تطبيق تلك المبادئ والعوامل الثقافية والدينية، ولا تنتهك الالتزامات القانونية الخاصة بالمنظمة، وعلى المنظمة أن تبذل كل ما بوسعها لتعزيز الوعي، وهذه المبادئ هي: (المغربل، وفؤاد، 2008، 5) و (النادي، 2008، 59)

1- مبدأ القابلية للمساءلة Principle of accountability: ينبغي على المنظمة إن توافق على الفحص والتدقيق الملائمين وإن توافق أيضاً على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق، إذ ينبغي على المنظمة أن تكشف وتبرر على نحو منتظم للجهات المتحكمة، والسلطات القانونية، والأطراف المعنية (stakeholder) بطريقة واضحة، وحيادية، وأمنية، والى حد ملائم للسياسات، والقرارات، والإجراءات ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها على نحو مباشر.

2- مبدأ الشفافية Principle of transparency: يجب أن تتحلى المنظمة بالشفافية في قراراتها، ونشاطاتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، كما ينبغي عليها أن تفصح على نحو واضح، ودقيق، وتام عن سياساتها وقراراتها ونشاطاتها التي تكون مسؤولة عنها، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم على نحو جوهري من قبل المنظمة، وضروري ان تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب، وأن تكون معلومات صادقة، وحقيقية، وأن تتاح على نحو واضح. وعلى المنظمة أن تكشف للأطراف المعنية بشكل ملائم عن هيكلها الداخلي وسياساتها، وقوانينها، وسياساتها الوقائية، ومسؤولياتها وعمليات اتخاذ القرار وغيرها من المعلومات المتعلقة بالرفاهية الاجتماعية، والتنمية المستدامة.

3- مبدأ السلوك الأخلاقي Ethical behavior: يجب أن تتصرف المنظمة على نحو أخلاقي في جميع الأوقات، ومن الضروري أن يبني سلوك المنظمة على أخلاقيات الأمانة، والعدل، والتكامل، وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والبيئة، والالتزام بمصالح الأطراف المعنية، ويمكن أن تعمل المنظمة على تعزيز السلوك الأخلاقي فيها عن طريق وضع هيكل حكومي يساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنظمة وفي تفاعلها مع الآخرين، وعن طريق إنشاء آليات رقابية لمراقبة، وتطبيق السلوك الأخلاقي وغيرها من الأساليب الأخرى.

4- مبدأ احترام سلطة القانون Respect for the rule of law: من الضروري ان توافق المنظمة على احترامها لسلطة القانون على نحو إلزامي، ويجب أن تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية (المحلية والدولية)، ويتضمن ذلك الالتزام الراسخ بالقوانين واللوائح السارية والإلزام بها، وضرورة الإعلان عنها وملاحظتها داخل إطار المنظمة.

5- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية Respect for stakeholder interests: على المنظمة إقرار وقبول إن هناك مجموعة من الأطراف المعنية لها مصالح متنوعة في نشاطاتها ومنتجاتها الرئيسية، والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية، لذا على المنظمة أن تحدد أطرافها المعنية، وإن

تكون على دراية بمصالح وحاجات أطرافها المعنية، وان تحترم هذه المصالح، وأن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية، وكذلك أن تضع في اعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما، حتى لو لم يكن لهم دوراً رسمياً في حكومة المنظمة، او لم يكونوا على دراية بمصلحتهم في قرارات ونشاطات المنظمة، ومن الضروري على المنظمات تحقيق مستوى عالي من رضا أصحاب المصالح وهو أمر حيوي للمنظمة من أجل الاستمرار في العمل، واستمرارها في إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات، وكسب الثقة، وبالتالي لتكون قادرة على المنافسة ونجاحها في الأمد البعيد.

6- مبدأ احترام الأعراف الدولية للسلوك **Respect for international norms of behavior**:

ينبغي على المنظمة أن تحترم الأعراف الدولية للسلوك، مع الالتزام بمبدأ احترام سلطة القانون، فيما يتعلق بالبلدان التي يكون قانونها الداخلي، أو تطبيقه لا يوفر الحد الأدنى من حماية المجتمع والبيئة، وعلى المنظمة أن تسعى جاهدة إلى احترام الأعراف الدولية للسلوك.

7- مبدأ احترام حقوق الإنسان **Respect for human rights**: ويقر هذا المبدأ على ضرورة تنفيذ المنظمة للسياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وان تحترم المنظمة حقوق الإنسان، وان تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها.

خامساً: أبعاد قياس المسؤولية الاجتماعية

ترصد الأدبيات ذات العلاقة مجموعة من الأبعاد يمكن حصرها في مكونين رئيسيين للمسؤولية الاجتماعية هما: (حسن، 2012، 16)

1- البعد الخارجي: يغطي مجموعة من الأبعاد والمتغيرات وفق طبيعة المنظمة، ونشاطها، إذ تشير إلى كيفية تأثير هذه الأبعاد والمتغيرات على كل فئة من المستفيدين في البيئة، كما موضح في الجدول (4).

الجدول (4)

الأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية للمسؤولية الاجتماعية (البعد الخارجي)

ت	الأبعاد الرئيسية	العناصر الرئيسية	المتغيرات الفرعية
1	الاقتصادي	المنافسة العادل	- منع الاحتكار، وعدم الإضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
		التكنولوجي	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها.

				- استمال التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
2	القانوني	قوانين حماية المستهلك		- عدم الاتجار بالمواد الضارة باختلاف أنواعها. - حماية الأطفال صحياً وثقافياً. - حماية المستهلك من المواد الزورة والمزيفة.
		حماية البيئة		- منع تلوث المياه والهواء والترية. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. - منع الاستعمال التعسفي للموارد. - صيانة الموارد وتتميتها.
		السلامة والعدالة		منع التمييز على أساس العرق والجنس أو الدين. - ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن. - إصابات العمل. - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي. - عمل المعاقين.
3	الأخلاقي	المعايير الأخلاقية		- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان.
		نوعية الحياة		- احترام العادات والتقاليد. - مكافحة الممارسات اللاأخلاقية. - نوع التغذية.

- الملابس.			
- الخدمات.			
- النقل العام.			
- الذوق العام.			

المصدر: حسن، علاء احمد، 2012، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية، وأبعاد التوجه الإستراتيجية، ودراسة مقارنة لشركتي الحكماء ونيوى للصناعات الدوائية مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (24) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

2- البعد الداخلي: تتجسد هذه المسؤولية تجاه العاملين في المنظمة، لذا يتوجب على إدارات المنظمة تهيئة البيئة المطلوبة لها، إذ حددت عناصر المسؤولية الاجتماعية بثلاثة متغيرات تتمثل بـ(الاهتمام، الفهم، والمشاركة)، ويمكن إيضاح هذه الأبعاد والمتغيرات وفق الجدول (5)

الجدول (5)

الأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية للمسؤولية الاجتماعية (البعد الداخلي)

ت	الأبعاد الرئيسية	البيان	المتغيرات الفرعية
1	الاهتمام	يقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.	- اهتمام الفرد بنقد الآراء التي تخالف آراء الجماعة. - اهتمام الفرد بتقديم مقترحاته لحل مشكلات الجماعة. - اهتمام الفرد بالمحافظة على ممتلكات الجماعة. - اهتمام الفرد بالتعرف على المشكلات الاجتماعية.
2	الفهم	ينقسم إلى فهم الفرد للجماعة، وفهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله، ويقصد بالشق	- فهم الفرد للمقومات عن الجماعة.

<ul style="list-style-type: none"> - احترام نظم الجماعة. - الامنة في العمل. - فهم تقاليد وقيم الجماعة. - فهم آثار قراراته على الجماعة. - فهم الفرد لثقافة الجماعة. 	<p>الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهم للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمنظماتها، وعاداتها وقيمها، أما الشق الثاني من الفهم هو فهم المغزى من أفعاله وتصرفاته، وقراراته على الجماعة، أي فهم القيم الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصر منه.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - المساهمة في عمل الجماعة. - مشاركة في نشاطات الجماعة دون ضغط خارجي. - مشاركة الفرد في انجازها تتفق عليه الجماعة. - مشاركة الفرد في تطوير نظام العمل داخل الجماعة. - العطاء لصالح الجماعة. 	<p>يقصد بها إشراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام، وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلاتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمرارها.</p>	<p>3 المشاركة</p>

المصدر: الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي حسن، 2008، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال - والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ويشكل كل من (الخرشوم وآخرون، 2012، 120) و (موسى، 2011، 180) و (الحميدي، 2003، 45) إلى الأبعاد التي سيتم اعتمادها في البحث الحالي والتي تخدم توجهات البحث وركزت عليها العديد من الدراسات لقياس المسؤولية الاجتماعية إذ تمثل العلاقات المتفق عليها والالتزامات والواجبات المتصلة بالمؤثرات المشتركة في تحقيق سعادة ورفاهة المجتمع، وتأخذ بعين الاعتبار المجتمع ومتطلباته عند اتخاذ قراراتها مراعية آثار هذه القرارات في كل جوانب المجتمع، وتتمثل هذه الأبعاد بالآتي:

1- المسؤولية الاقتصادية: وتعني إن قطاع الأعمال عليه الالتزام بأن يكون إنتاجياً ومربحاً، ويلبي الحاجات الاستهلاكية للمجتمع. وتعني أيضاً تشجيع المنظمات على المنافسة العادلة، وعدم الإضرار بالمنافسين، والمستهلكين.

2- المسؤولية القانونية: وتعني التزام المنظمة بقوانين المجتمع، وتشريعاته، والمشاركة في حل المشاكل الاجتماعية، وحماية حقوق الإنسان، وعدم التمييز بين الأفراد.

3- المسؤولية الأخلاقية: مراعاة المنظمة للمبادئ والمعايير الأخلاقية في قراراتها، وتركز على ممارسة السلوك الأخلاقي، واحترام حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد، وتتضمن عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها، والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها.

4- المسؤولية الإنسانية والخيرية: وهي اختيارية أو إرادية في طبيعتها ومن الصعب التحقق منها، وهذه المسؤولية ترتبط بنوعية الحياة على نحو عام، وما يتفرع عنها من عناصر ترتبط بالذوق، ونوعية ما يتمتع به الفرد من رفاهية من غذاء وملابس وسكن وتعليم وصحة... وغيرها.

الفصل الثالث/الجانب العلمي

المبحث الأول/ وصف أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتشخيصها

يتضمن هذا المبحث وصف لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة ب(المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الإنسانية والخيرية وكالاتي:

أولاً: وصف بعد المسؤولية الاقتصادية

تشير معطيات الجدول (6) لبعدها الاقتصادية والمتضمن الفقرات (X₁ - X₅)، إلى إن المؤشر الكلي لاتفاق المبحوث فيهم بلغت نسبته (73,0%) وكان عند المتفقين على فقرات هذا البعد (10,4%) وبوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3,968)، وهو أعلى من الوسط الطرفي (3) وانحراف معياري بلغت قيمته (1,039) ومن الفقرات التي عززت هذه النتيجة (X₄) والتي تنص على أن المنظمة تهدف إلى الوصول بمستوى أعلى من الكفاءة في العمل، ونسبة (88%)، وبوسط حسابي قيمته (4,32)، وانحراف معياري قيمته (0,988) وكانت أقل الفقرات تأثيراً (x₅) والتي تضمنت مساهمة المنظمة في توفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع المحلي، والتي جاءت بنسبة اتفاق بلغت (64%) وبوسط حسابي قيمته (3,80) وانحراف معياري قيمته (1,190).

الجدول (6)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابي

والانحرافات المعيارية لبعدها الاقتصادية

الفقرات	مقياس الاستجابة					الانحراف المعياري
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	
						الوسط الحسابي

		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1,021	3,72	0	0	8	2	20	5	56	14	16	4	X ₁
0,831	4,24	0	0	4	1	12	3	40	10	44	11	X ₂
1,165	3,76	8	2	4	1	20	5	40	10	28	7	X ₃
0,988	4,32	0	0	12	3	0	0	32	8	56	14	X ₄
1,190	3,80	4	1	12	3	20	5	28	7	36	9	X ₅
		2,4		8				39,2		34		المؤشر الكلي
1,039	3,968	%10,4			%14,4			%73,2				

ثانياً: وصف بعد المسؤولية القانونية

تبين من الجدول (7) الخاص ببعد المسؤولية القانونية إن المؤشر الكلي لاتفاق المبحوث فيهم حول فقرات هذا البعد والمتضمن (X₆ - X₁₁) جاءت بنسبة (68,6%) وبلغت نسبة غير المتفقين مع هذا الرأي (15,9%)، وبوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3,84)، وانحراف معياري بلغ (1,077) ومن الفقرات التي أعطت قوة لهذا البعد في الفقرة (X₆) والتي بلغت نسبتها (84%)، وبوسط حسابي قيمته (4,16)، وانحراف معياري قيمته (0,800)، والتي تضمنت مساهمة المنظمة في الحفاظ على آلية عن طريق القوانين والأنظمة التي تطبقها). ومن الفقرات التي أخذت اضعف نسبة في هذا البعد هي الفقرة (X₁₀) والتي بلغت نسبة الاتفاق حولها (48%) والتي تضمنت (التزام المنظمة بتحمل المسؤولية الاجتماعية المناطة بها). وكانت بوسط حسابي قيمته (3,52)، وانحراف معياري بلغت قيمته 1,122.

الجدول (7)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية لبعد المسؤولية القانونية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					الفقرات
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	

		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,800	4,16	0	0	4	1	12	3	48	12	36	9	X ₆
1,557	3,44	12	3	28	7	4	1	16	4	40	10	X ₇
0,935	3,96	0	0	8	2	20	5	40	10	32	8	X ₈
0,954	3,92	0	0	12	3	12	3	48	12	28	7	X ₉
1,122	3,52	4	1	12	3	36	9	24	6	24	6	X ₁₀
1,098	4,04	0	0	16	4	8	2	32	8	44	11	X ₁₁
1,077		2.6		13.3				34.4		34		المؤشر الكلي
	3,84					%15.3				%68.6		

ثالثاً: وصف بعد المسؤولية الأخلاقية

يتضح من الجدول (8) والخاص ببعد المسؤولية الأخلاقية والمتضمن الفقرات (X₁₂ - X₁₅)، أن المؤشر الكلي لاتفاق المبحوث فيهم حول فقرات هذا البعد بلغت نسبته (60%)، ونسبة غير المتفقين بلغت (16%)، بوسط حسابي قيمته (3,64)، وانحراف معياري بلغت قيمته (964%)، ومن الفقرات التي عززت هذا البعد (X₁₂) والتي بلغت نسبتها (80%) وبوسط حسابي قيمته (4,04)، وانحراف معياري قيمته (0,79)، والتي تدور حول (احترام المنظمة لعادات وتقاليد وأخلاق المجتمع الذي تعمل فيه). ومن الفقرات التي أشرت نسبة ضعيفة هي الفقرة (X₁₃) والتي بلغت نسبة الاتفاق حولها (20%) وجاءت بوسط حسابي بلغت قيمته (2,76) وانحراف معياري قيمته (1,267) والتي تضمنت (إن المنظمة توفر فرص وظيفية متكافئة وعادلة للجميع).

الجدول (8)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية لبعد المسؤولية الأخلاقية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة					الفقرات
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	

		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,790	4,04	0	0	4	1	16	4	52	13	28	7	X ₁₂
1,268	2,76	16	4	28	7	36	9	4	1	16	4	X ₁₃
0,841	3,96	0	0	4	1	24	6	44	11	28	7	X ₁₄
0,957	3,80	0	0	12	3	20	5	44	11	24	6	X ₁₅
0,964	3,64	4		12				36		24		المؤشر الكلي

رابعاً: وصف بعد المسؤولية الإنسانية والخيرية

تشير معطيات الجدول (9) الخاص ببعد المسؤولية الإنسانية والخيرية والتي تتضمن الفقرات (- X₁₆ X₂₀) إلى إن المؤشر الكلي لاتفاق المبحوث فيهم بلغت نسبته (53,6%) حول فقرات هذا البعد في حين بلغت نسبة غير المتفقين مع هذا الرأي بلغت (32%)، وجاء ذلك بوسط حسابي إجمالي بلغت قيمته (3,64) وانحراف معياري قيمته (1,581) ومن الفقرات التي عززت هذه النتيجة لهذا البعد هي (X₁₈) والتي جاءت بنسبة اتفاق بين المبحوث فيهم بلغت (64%) وبوسط حسابي قيمته (3,64)، وانحراف معياري قيمته (1,114)، والتي تضمنت (تشجيع المنظمة للعاملين فيها بالدخول في النشاطات التطوعية في المجتمع. أما الفقرة التي حصلت على اقل نسبة اتفاق بين المبحوث فيهم هي (X₁₈) والتي جاءت بنسبة (40%) وبوسط حسابي قيمته (2,80) وانحراف معياري بلغت قيمته (1,472).

الجدول (9)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية

والانحرافات المعيارية لبعد المسؤولية الإنسانية والخيرية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		الفقرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	

1,215	3,68	0	0	24	6	20	5	20	5	36	9	X ₁₆
1,137	3,72	0	0	20	5	20	5	28	7	32	8	X ₁₇
1,114	3,64	0	0	24	6	12	3	40	10	24	6	X ₁₈
1,472	2,80	24	6	28	7	8	2	24	6	16	4	X ₁₉
1,469	3,36	8	2	32	8	12	3	12	3	36	9	X ₂₀
1,581	3,64	6,4		25,6		14,4		24,8		28,8		المؤشر الكلي

المبحث الثاني/اختبار فرضية البحث

لاختبار فرضية البحث نعتد الوسط الحسابي الموزون والذي يتم استخراجها عن طريق جمع الأوساط الحسابية لإبعاد المسؤولية الاجتماعية وتقسيم المجموع على عدد الأبعاد لاستخراج الوسط الحسابي الموزون ثم بعد ذلك يتم مقارنة الوسط الحسابي الموزون بالوسط الحسابي لكل بعد على انفراد فإذا كان الوسط الحسابي للبعد مساوي أو أكبر من الوسط الحسابي الموزون فإن البعد متوافر على نحو جيد في المنظمة المبحوث فيها أما إذا كان الوسط الحسابي للبعد أقل من الوسط الحسابي الموزون بقليل فيعني ذلك توافر البعد ولكن بنسبة أقل من المطلوب، أما إذا جاء الوسط الحسابي للبعد يقيمه بعيدة جداً عن الوسط الحسابي الموزون فهي توشح أن البعد غير متوافر في المنظمة المبحوث فيها والجدول (10) يوضح مدى توافر المسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة.

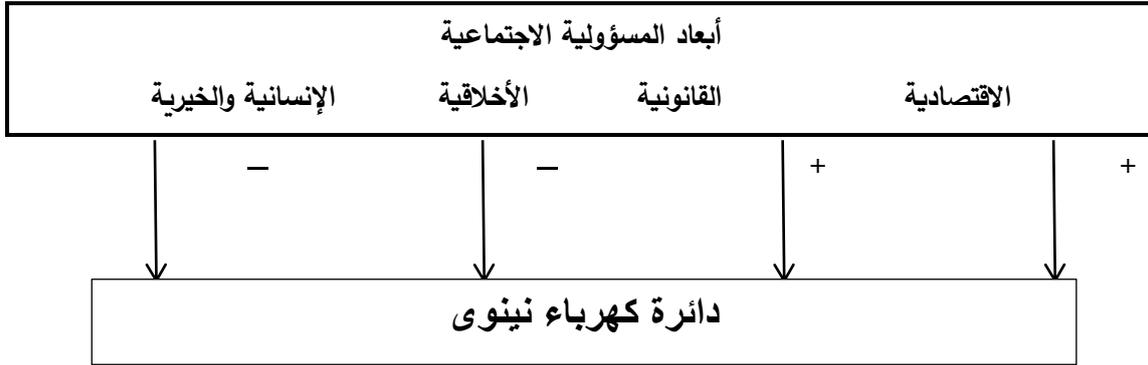
الجدول (10)

مدى توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في دائرة كهرباء نينوى

ت	الأبعاد	الفقرات	عددتها	مصادر القياس
1	المسؤولية الاقتصادية	3,96	3,77	متوافر

2	المسؤولية القانونية	3,84	3,77	متوافر
3	المسؤولية الأخلاقية	3,64	3,77	متوافر على نحو ضعيف
4	المسؤولية الإنسانية والخيرية	3,64	3,77	متوافر على نحو ضعيف

ومع ذلك يصبح مخطط البحث على النحو التالي في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه تم تحديد أبعاد البحث في الشكل (1)



الشكل (2) مخطط البحث بعد اختبار الفرضية.

وبهذا تتحقق فرضية البحث التي تنص على توافر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في دائرة كهرياء.

المبحث الثالث/ الاستنتاجات والمقترحات

تتضمن هذه الفقرة عرض ابرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وطرح بعض المقترحات لإفادة المنظمة المبحوث فيها.

أولاً: الاستنتاجات

نعرض في هذه الفقرة الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد تحليل استجابات الأفراد المبحوث فيهم عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومدى توافرها في دائرة كهرياء نينوى وهي:

1- هناك توافر لإبعاد المسؤولية الاجتماعية بدرجات متفاوتة مما يسهم في التقليل من الأزمات ، اذ تبين من نتائج التحليل إن هناك ممارسة للمسؤولية الاقتصادية على نحو جيد، أما المسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية فكانت ممارستها من قبل المنظمة المبحوث فيها على نحو متوسط، وأخيراً سجلت المسؤولية الإنسانية والخيرية ممارسة مقبولة تحتاج إلى الاهتمام الداعم على نحو أكثر.

2- تساهم المنظمة المبحوثة في تقليل الأزمات من خلال المحافظة على البيئة عن طريق القوانين والأنظمة التي تطبقها، وتتجز أعمالها بأسلوب يتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع، وهذا ما أشرته نتائج البحث التي تم التوصل إليها.

3- حرص المنظمة على الوصول إلى مستوى أعلى من الكفاءة في العمل لتقليل الأزمات وتشجيع العاملين للدخول في نشاطات توعوية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

4- تحتاج إدارة المنظمة إلى نظرة أشمل وأعمق نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية على نحو عام، والمسؤولية الإنسانية والخيرية على نحو خاص والتي أشرت النتائج قلة الاهتمام بتوفير فرص عمل متكافئة وعادلة للجميع، وخصوصاً لذوي الاحتياجات الخاصة، وتوفير مصادر الحياة الكريمة للمجتمع ككل.

ثانياً: المقترحات

استكمالاً لمتطلبات البحث واعتماداً على ما توصل إليه من استنتاجات نطرح بعض المقترحات التي قد تعود على المنظمة المبحوثة فيها والمنظمات التي تعمل في نفس النشاط أو نشاطات أخرى بالفائدة.

1- بذل المزيد من الجهد من قبل المنظمة المبحوثة فيها في ممارسة المسؤولية الاجتماعية لبناء سمعة جيدة المنظمة، والقيام بالدور الاجتماعي المنوط بها عن طريق.

- رفع وعي الإدارة والعاملين في المنظمة بدور المسؤولية الاجتماعية لتحقيق العدالة الاجتماعية، والاستقرار لأفراد المجتمع.

- احترام البيئة الداخلية المتمثلة بالعاملين، والخارجية المتمثلة بأفراد المجتمع في كافة نشاطات وممارستها.

- أن تعتبر المنظمة المبحوثة ممارسة المسؤولية الاجتماعية واجب عليها وليس أمراً اختيارياً.

2- وضع خطط إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في إطار الاستراتيجيات الكلية المصاغة لتحقيق أهداف المنظمة.

3- تشجيع ومكافئة وتقدير الممارسات الجيدة في مجال خدمة المجتمع من جانب العاملين في المنظمة.

4- زيادة الوعي الحكومي والمديريات ووسائل الإعلام عن مساهمات المنظمة والتعليم في تحقيق التقدم الاجتماعي والازدهار.

5- الموضوع بحاجة إلى المزيد من الدراسة والبحث بهدف إثراءه وفي كافة جوانبه، وبما يحقق الفائدة على المجتمع ككل.

قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

- 1- أحمدي، فؤاد محمد، 2003، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على ارض المستهلك، دراسة تحليلية لأداء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
- 2- الجعافرة، احمد فلاح، 2009، اثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المكونات ذات البعد الاستراتيجي للمصارف في الأردن، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- 3- حسن، علاء احمد، 2012، مدى توافق المسؤولية الاجتماعية، وأبعاد التوجه الإستراتيجية دراسة تحليلية مقارنة لشركتي الحكماء ونيونى للصناعات الدوائية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (8) العدد (24) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- 4- الخشروم، محمد، وعبيدو، أميرة، الجاموسي، عبد الرحمن، 2012، تبني المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية العاملة في مدينة حلب: دراسة ميدانية لعينة من المدارس، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (34) العدد (108)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 5- الخفاجي ، عثمان ، 2010، تقانة المعلومات الإدارية ودورها في الإدارة الفاعلة للآزمات التنظيمية ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- 6- الديوجي، أبي سعيد، والبكري، ثامر ياسر، 2001، إدراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، المجلة العربية للإدارة، العدد (1).
- 7- سعيد ، عباس ، 2012 ، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الآزمات ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد
- 8- سلمان ، فاضل ، مهوي ، رافد ، 2016 ، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الآزمات التنظيمية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 9- عبد الباقر، ندى، 2012، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية المصنغ الأساسية، مجلة كلية المصنغ الأساسية، العدد (73)، كلية المصنغ الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 10- عبدالله أحمد، سليمان، 2000، "مقترح تنظيم مركز إدارة الآزمات"، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الآزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- 11- الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي حسن، 2008، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- 12- ماهر، أحمد، 2006، إدارة الآزمات ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر

المغربل، نبال، وفؤاد، ياسمين، 2008، المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر، المركز المصري للدراسات الاقتصادية.

13- موسى، صباح محمد، 2011، أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، الدراسات المالية والمصرفية المجلد (13)، العدد (2) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.

14- النادي، فتحي، 2008، المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين (حالة عملية من مصر)، مجلة اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد (45)، العدد (3).

15- نجم، عبود نجم، 2006، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1-Boin , Arjen &McConnell , Allan (2007) ."Preparing for Critical Infrastructure Breakdowns :The Limits of Crisis Management &the Need for Resilience ." Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol.(15) , No . (1)pp50-59

2- Caroline Sapriel (2003) Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, Journal of Communication Management London, vo(17), No(4), pp348-356.

3.Diermeier,Daniel(2004)."StrategicCrisisManagement".<http://transportation.northwestern.edu/docs/0000/CrisisMgmt.pdf>

4-Ezzeldin, Abdel Moneim Ghanem (2014), Decision Support System in the Crisis Management Unit , International Journal of Humanities and Social Science , Vol.(4), No. (1)

5-Falkheimer , Jesper & Heide , Mats (2006)."Multicultural Crisis Communication : To wards a Social Constructionist Perspective " . Journal of Contingencies &Crisis Management . Vol. (14),No.(4)

6-Lalonde , Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management ." Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2)pp 76-87.

7-Tritz ,Trina Wolosek (2001). Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America :A case Study " . Department Of Communication Studies:83-94.

المواقع الإلكترونية

البلد داوي ، عبود الإله (2006) . كيفية إدارة الأزمات

<http://www.wpschool.com/forums/showthread.php>.

