

أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية

دراسة تحليلية- في كليات جامعة القادسية

م.م بشرى عبد الحمزة عباس

جامعة القادسية-كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الخلاصة

تهتم الدراسة الحالية بالتعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في كليات جامعة القادسية ، إذ تمثلت العينة بالسادة العمداء ،ومعاوني العميد العلمي والإداري في كل كلية ،و وزعت استبانة أعدت بتعديل من قبل الباحثة اعتماداً على نموذج (Dnki Ringo ,2006) مجموعة بحثية في اليابان وبواقع (31) استبانة ، أستبعد منها (28) استبانة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة تبلغ 90%، وبعد اعتماد الأدوات الاحصائية الملائمة لإغراض البحث تم التوصل الى أثبات فرضية الدراسة الخاصة بوجود علاقة وأثر للثقافة التنظيمية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية . واوصت الدراسة ضرورة وضع خطط وبرامج من قبل الاطراف المعنية للجامعة تعمل على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية وكذلك ضرورة اهتمام الحكومة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تحفيز ومكافأة المنظمات التي تتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، فضلاً عن الالتزام الإداري والمالي للإدارة العليا في الجامعة بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

Abstract

The purpose of this study is to investigate connections between organizational culture and social responsibility at Al- Qadisiya University The main aim of the study is to find connections between social responsibility and different organizational culture types,(Clan culture , Market culture , Hierarchy culture,adhocracy culture).Standardized organizational culture and social responsibility questionnaire comprising 38 items was developed by the Denki Ringo research group in the japans (Ishikawa et al.,2006:33) .The Questions in the survey addressed four different culture types- clan, market, hierarchy, adhocracy, and two facets of social responsibility - the university performance concerning social issues and the university respects the interests of agents. Twenty eight items questionnaires has been answered by the dean and associate dean, scientificard administrative positions in each faculty (31 dean and associate dean) only (28) questionnaires were received for analysis with responding rate (90%) . A suitable statistical tool (mean, standard deviation, correlation coefficient, linear regression, T test, F test), have been used fore supporting the hypothesis study. The main results of this study declared that there were significant correlation between organizational culture and social responsibility. Finally the study recommended managerial commitment and financial support to senior management at the university of applying the concept of social responsibility.

المقدمة

تهتم المنظمات الحديثة بثقافتها لما تتضمنه من قيم وأتجاهات وعادات وأفكار وسياسات توجه سلوك الأشخاص الذين يعملون فيها ، وتوثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها الإنتاجية ، فالمنظمات بوجه عام تمتلك خصوصيات وسمات تميزها عن غيرها ، وهذا يرجع الى الأختلاف في الانماط الفكرية و الثقافية التي تحكم سلوكها ، ومن ثم فلكل منظمة شخصية تميزها عن بقية المنظمات وهذا ما يعرف بثقافة المنظمة .

لقد ازدادت أهمية البعد الاجتماعي في كافة المجالات والحقول الادارية نظرا للارتباط الوثيق بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه ،وماتواجهه منظمات الاعمال اليوم من تحديات متزايدة وضغوط مختلفة للأستجابة لحاجات المجتمع وتوقعاته مما يتطلب قيادة كفوءة تدرك أهمية المجتمع وضغوطاته ، ومايرتبط عليها من اتخاذ القرارات والاجراءات والافعال التي تجسد مفهوم مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع وما يمكن ان تحققه من نتائج ايجابية على المدى القصير والطويل . إن مؤسسات التعليم العالي قد وجدت لخدمة ودعم المجتمع الذي يشكلون جزءاً منه ،وانه من خلال التعليم ، القيم ، والالتزام من كل الاطراف ستتمكن هذه المؤسسات من خلق قاعدة أساس وقاعدة اجتماعية راسخة وبالتالي تأهيل الطلاب للمشاركة والعطاء والإسهام بشكل ايجابي تجاه مجتمعاتهم المحلية وان من مسؤولية الجامعة أن ترعى وتعزز في افرادها روح المسؤولية الاجتماعية والالتزام تجاه مافيه خير المجتمعات ، لان هذه الروح هي اساس وعصب النجاح لأي مجتمع ديمقراطي عادل.

إذ إنه برفع مستوى ثقافة المديرين يمكن أن تعزز حالات الشعور بالمسؤولية الاجتماعية إذ تمثل الثقافة منظومة من القيم والمبادئ والافتراضات والقواعد التي يشترك الأفراد في إدراكها والتعبير عنها والتي ترفع مستوى الالتزام تجاه المجتمع .

عليه ، وأنطلاقاً من أهمية موضوع ثقافة المنظمة والمسؤولية الاجتماعية ، وتأثيراتها المحتملة على المنظمات ، وتواصل مع الجهود البحثية السابقة في زيادة الإثراء الفكري من هذه المواضيع حاولت هذه الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والمسؤولية الاجتماعية .

انطلقت هذه الدراسة من مشكلة تمثلت في هل توجد علاقة وتأثير بين الثقافة التنظيمية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية وكذلك مدى توفر خطط وبرامج تفصيلية تنبع من ثقافة المنظمة توضح كيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل كامل، أما هدف الدراسة فإنه كان يتجلى في التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة المبحوثة وتشخيص وتحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية وقد كان منهج الدراسة منهجاً وصفيّاً تحليلياً.

حددت الدراسة مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة عن مشكلة الدراسة جرى اختبارها بأدوات احصائية كالوسط الحسابي ومعامل الارتباط البسيط والانحدار الخطي البسيط ، وقد خرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات من أهمها هناك توجهات ونشاطات مختلفة للجامعة نحو المسؤولية الاجتماعية ولكنها بحاجة إلى نظرة أشمل وأعمق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ،وأوصت الدراسة ضرورة وضع خطط وبرامج من قبل الأطراف المعنية للجامعة تعمل على نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً:- مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة على السوالين الآتيين :-

- 1- هل توجد علاقة وتأثير بين الثقافة التنظيمية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ؟
- 2- هل لدى مؤسسات التعليم العالي خططا وبرامج تفصيلية تنبع من ثقافة المنظمة ترتبط بكيفية تطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل كامل وليس وفق ظروف معينة ؟

ثانياً:- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها المبحوثة (ثقافة المنظمة ، والمسؤولية الاجتماعية) والتي تلعب دوراً كبيراً في ضمان نجاح المنظمات ، هذا من جانب ومن جانب آخر كونها تركز على أهمية المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم والمعايير الانسانية السامية، إذ أصبحت المسؤولية الاجتماعية من أهم واجبات المؤسسات والهيئات والافراد تجاه البلد ،ومتى ما زاد إدراك المجتمع بأهمية المسؤولية الاجتماعية زاد من سرعة التطور والنهوض وإن من مسؤولية الجامعات أن ترعى وتعزز في افرادها روح المسؤولية الاجتماعية والالتزام تجاه مافيه خير المجتمع .

وعليه يتوقع من هذه الدراسة أنها ستحقق الأهمية الآتية :-

- 1- معرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة
- 2- معرفة كيف يمكن للثقافة التنظيمية ان تعزز المسؤولية الاجتماعية للجامعة .

ثالثاً :- أهداف الدراسة .

تحاول هذه الدراسة التوصل الى الاهداف الآتية :-

- 1- التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة هل هي (ثقافة جماعة ، ثقافة سوق ، ثقافة هرمية ، ثقافة حدس) ،
- 2- تشخيص وتحديد العلاقة والاثر بين الثقافة التنظيمية ومبادئ للمسؤولية الاجتماعية .

الأول :- أداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية .

الآخر :- اهتمام وحرص الجامعة على مصلحة الاطراف المعنية .

3- تقديم مجموعة من التوصيات بناءً على النتائج التي يتم التوصل إليها .

رابعاً" :- فرضيات الدراسة .

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسة مفادها "توجد علاقة ارتباط وتأيير ذو دلالة احصائية بين وفي الثقافة التنظيمية و المسؤولية الاجتماعية " وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية :-

1 - توجد علاقتي ارتباط واثر لكل من ثقافة (الجماعة،السوق،الهرمية،الحدس) بين وفي أداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية.

2- توجد علاقتي ارتباط واثر لكل من ثقافة (الجماعة،السوق،الهرمية،الحدس) بين وفي احترام الجامعة لمصلحة الإطراف المعنية.

خامساً" :- مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بجميع كليات جامعة القادسية(كلية التربية،الاداب، الطب، الطب البيطري،الرياضيات والاحضاء، العلوم، الإدارة والاقتصاد،التربية الرياضية، الزراعة، الهندسة)، أما عينة الدراسة فتمثلت بالسادة العمداء،ومعاونيهم العلمي والإداري في كل كلية إذ كان مجموع الاستبانات(31) أسترده منها (28) استبانة فقط أي بنسبة أستجابة (90%) .

سادساً" :- أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبانة جاهزة ذات مقياس خماسي تتكون من جزأين، الجزء الاول أختص بأنواع الثقافة التنظيمية، أما الجزء الآخر من الاستبانة فقد تناول مبدأين للمسؤولية الاجتماعية، إذ تم الاعتماد على استبانة جاهزة أعدتها مجموعة بحثية في اليابان يطلق عليها (Denki Ringo) (Ishikawa et al,2006) .

سابعاً" :- الاساليب الاحصائية

تم استخدام الوسائل و الاساليب الاحصائية الآتية :

1- المتوسطات الحسابية :للقوف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة فضلا عن تحديد مدى قيام الجامعة بقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ومدى احترامها لمصلحة الإطراف المعنية

2- الانحرافات المعيارية: لمعرفة تشتت الاستجابات الواردة عن متوسطاتها الحسابية وبالتالي التعرف على درجة تجانس الاستجابات .

3-معامل الارتباط الخطي البسيط Pearson : لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة وبين أداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية واحترام الجامعة لمصلحة الإطراف المعنية .

3- الانحدار الخطي البسيط :لتحديد تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع(المسؤولية الاجتماعية)

المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً" :- مفهوم ثقافة المنظمة

1 - مفهوم الثقافة :

تشير معاجم اللغة العربية الى ان الثقافة مشتقة من فعل (ثقف الشيء ثقفاً" وثقافة وثقوفة) ، أي حذقه وفهمه بسرعة (أبن منظور،1308هـ: 362) ، وعرفت موسوعة المعارف البريطانية الثقافة بأنها ذلك الكل المعقد من الفنون والأخلاق والقوانين و التقاليد وكل القدرات و المهارات التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع (اليونسكو،1991 : 4) . وعرفت وفق قاموس (Random) بأنها " طرائق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ، ويتم توارثها من جيل لآخر " (المرهون و الجزائري ، 1995 : 396) .

2 - مفهوم الثقافة التنظيمية

لايوجد تعريف واحد مقبول على نطاق واسع لمفهوم الثقافة التنظيمية (organizational culture) ، فقد عرفها (Daft.1988:169) بأنها "أشكال سلوكية مخفية ، وهي ذلك الجزء المغمور والمخفي الذي يتمثل بالقيم والافتراضات

والمعتقدات والاتجاهات والمشاعر " أما (Jones,1995:168) فقد أشار بأن ثقافة المنظمة " هي مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم ، ومع المجهزين ، والزبائن ، والأشخاص الآخرين خارج المنظمة" ، أما (Robbins.2003:525) فقد عرفها بأنها " عبارة عن منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك الأفراد في ادراكها والتعبير عنها وإيمان كل اشخاص المنظمة بها بغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري " ، في حين شبهها (Balthazard & Cooks. 2004:2) بالغراء الذي يلصق أجزاء المنظمة معاً وعبر عنها (4: Netta.2005) بأنها " طريقة للحياة لمجموعة معينة من الأفراد المدركين للقوانين الموجهة لسلوك الاعضاء فيها والتي تعمل كنظام للمعايير المشتركة وعرفت ايضا" بانها " مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة الواحدة ، القائد و العاملون من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية . (Ang & Massingham,2007:6) .

وكذلك هي " منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه العاملين والطرق التي يتم وفقها انجاز المهام والافتراضات و المعتقدات التي يشارك في الالتقاء عنها أعضاء المنظمة " Gray & Densten. (595 : 2007) .

نستنتج من التعاريف أعلاه انه لا يوجد اتفاق على تعريف واحد لثقافة المنظمة ، إذ انه لكل منظمة ثقافة خاصة بها ، تميزها عن غيرها من المنظمات. وأنها مفهوم واسع ومعقد ومن الصعب تحديده ، وتتفق الباحثة مع تعريف (Ang & Massingham ,2007:6) بان الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة الواحدة ، القائد و العاملون من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية .

ثانياً :- أهمية ثقافة المنظمة

حددت (العاني ، 2008 : 63) أهمية ثقافة المنظمة بالنقاط الآتية :-

- 1- تعزز الشعور بأنتماء العاملين في المنظمة ، وتعزز ولائهم و تمنحهم هويتهم الخاصة التي يتميزون بها عن المنظمات الأخرى .
- 2- انها تقوي استقرار المنظمة كونها نظام اجتماعي ذو قيم ومعتقدات ورموز وطقوس .
- 3 - الاطار الذي من خلاله يتم تحديد السلوك المرغوب به في المنظمة . كما انها تحدد طريقة اتخاذ القرارات من قبل الاشخاص ، وطريقة تعاملهم وفهمهم لنشاطات المنظمة وكيفية عملهم وادارتهم لبيئة المنظمة .
- 4 - تختار المناخ التنظيمي الملائم لاتخاذ القرارات العقلانية ، التي تتصف بالدقة بأقل كلفة وأقصر وقت وأقل مشكلات .
- 5 - تساهم في تكوين أنظمة اتصالات فاعلة مفتوحة بين العاملين ، وذلك من خلال ايجاد لغة مشتركة ومعانٍ ومشاعر .
- 6 - تساعد في حل مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية ، كما أنها تؤثر في الموقع التنافسي للمنظمة .
- 7 - تؤدي الى ترابط الأشخاص في المنظمة وخلق شعور من التماسك والاهداف المشتركة .
- 8 - تؤدي الى خلق جو من الانفعالات الايجابية الذي يبعث على التحفيز الفكري وإيمان الاشخاص بالهدف النهائي الذي يعملون من اجل تحقيقه .
- 9 -تساهم في تسهيل عملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية (Organizational Social Normalization) أو ما يطلق عليه البعض بالتطبيع الاجتماعي في المنظمة .

ثالثاً :- خصائص ثقافة المنظمة .

لقد حدد (Robbins ، 2003 : 525) الخصائص الآتية لثقافة المنظمة :-

- 1- الإبداع وتبني المخاطر :- الدرجة التي يشجع بها العاملون في المنظمة على الإبداع وتبني المخاطر ومواجهتها .
- 2- الاهتمام بالتفاصيل :- الدرجة التي يتوقع بها العاملون اظهار الأحكام والتحليلات .
- 3- التوجه نحو المخرجات :- الدرجة التي تركز فيها الإدارة على النتائج أو المخرجات ، وليس على الوسائل والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه المخرجات .
- 4 - التوجه نحو الأشخاص :- الدرجة التي تتخذ الإدارة فيها القرارات التي تأخذ بنظر الاعتبار تأثير المخرجات على العاملين
- 5 - التوجه نحو الفريق :- الدرجة التي تنظم أنشطة العمل على الفرق وليس على الأشخاص .
- 6 - التنافسية : الدرجة التي يتصرف بها الأشخاص بأنهم يتبارون بلعبة تنافس شريف وليس التي تأتي بسهولة ويسر .
- 7 - الاستقرار :- الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة المحافظة على حالة الاستقرار في الاختلافات بالنمو .

رابعاً :- أنواع الثقافة التنظيمية .

اعتمدت هذه الدراسة في قسمها الاول من الاستبانة الجاهزة يطلق عليها (Denki Ringo): التي خصص الجزء الاول لأنواع ثقافة المنظمة الذي أعتمد في تصميمه على أنموذج (Cameron & Quinn,1998:357-359) أذ صنفا الثقافة استناداً إلى الأشخاص والأماكن التي تتسم بطابع معين ، وهي :-

1- ثقافة الجماعة :- Clan Culture

هي ثقافة المجموعة وهم قادة ورموز المنظمة ، وتقوم هذه الثقافة على التنشئة الاجتماعية الواسعة وعلى اساس القيم والمعايير المشتركة بشكل كبير ، وتؤمن حالة التلازم الاخلاقي لدى أعضاء المنظمة الى الدرجة التي تجعل أعضاء الجماعة المتوادين يشعرون بأن التزامهم تجاه المنظمة اكبر من حالة التعاقد معها ، ويطلق عليها بثقافة المنظمة الداخلية (Hllriegel & Slocum ,1996:561) .

أن الثقافة الجماعية يتم نسبها الى اليابان بسبب طبيعة هذا المجتمع وطبيعة تكوينه الاجتماعي القائم على أساس التعاون والمشاركة والانتماء العالي والاحترام المتبادل ولكون الأفراد يعملون في هذه المنظمات لمدى الحياة لذلك فان الكتاب عندما يشيرون الى اليابان على أنها ذات الثقافة الجماعية فانهم يذكرون بان هذه القيم موجودة في العالم ولكنها موجودة في اليابان بشكل أعمق وهذا ما يصنع الفارق وبالتالي التميز الذي تحدته الثقافة والذي سينعكس بالنتيجة النهائية على الاداء العام من تحقيق للابداع والريادة في مجالات العمل . (الدوري وآخرون،2009 : 8)

2- ثقافة السوق :- Market culture

ويطلق عليها الثقافة الخارجية وهي قائمة على أساس العلاقات غير الشخصية التي تتوطد عن طريق مصطلحات للتبادل يتم التفاوض بشأنها ، وتتميز بأن العلاقة بين الشخص والمنظمة علاقة تعاقدية ، التزامات كل فريق يتم الاتفاق عليها مسبقاً ، كما أن الشخص يكون مسؤولاً عن مستوى معين من الأداء ويوعد بمستوى محدد من المكافآت بالمقابل (Hellriegel & slocum .1996: 562) ، ووفقاً (Cameron & Quinn. 1998: 357) أن ثقافة السوق تركز على التعاملات مع الجهات الخارجية المرخص لها مثل الموردين ، الزبائن ، النقابات ، والمقاولين المرخص لهم وغيرها من المنظمات .

3- الثقافة الهرمية:- The Hierarchy Culture

وهي ثقافة الأشخاص على وفق مستوى أعمارهم وثقافتهم وتتسم هذه الثقافة بالتعامل الرسمي مع المعلومات والحسابات والتقييم وتتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق ، اذ تتميز هذه الثقافة بالرسمية وتنظيم مكان العمل . (Cameron & Quinn.1998:358) .

4 - ثقافة الحدس :- The Adhocracy Culture

وهي ثقافة التوقع والرؤية للمستقبل عند المخططين ، ان الهدف الرئيس لهذه الثقافة هو تعزيز القدرة على التكيف والمرونة والأبداع في حالة وجود نسبة كبيرة من عدم التأكد والغموض وكمية كبيرة من المعلومات اذ ان من التحديات المهمة التي تواجهها المنظمات هو أنتاج منتجات وخدمات مبتكرة وسرعة استغلال الفرص الجديدة . (Cameron end) (Quinn. 1998:359)

المبحث الثالث

المسؤولية الاجتماعية

اولاً :- مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

ان مصطلح المسؤولية الاجتماعية *Social Responsibility* حديث في الاستخدام لكنه قديم في المفهوم ، بالرغم من الاهمية لهذا المفهوم الا انه ربما كان ذلك لطبيعته الاجتماعية ، و لا يوجد تعريف واحد للمسؤولية الاجتماعية ، فقد عرفت من زوايا واتجاهات عديدة مختلفة ، اذ يرى (Bedeian.1993:108) ان من الافضل تعريف المسؤولية الاجتماعية من خلال الاجابة عن السؤال الآتي : (ما العمل الذي يعد عملاً مسؤولاً اجتماعياً ؟) ، و يقترح لذلك ثلاثة معايير :

1 - ان تتبع المنظمات المعيار الأساسي الآتي : (فوق كل شيء أن لاتسبب أي ضرر) وهذا يضمن القيام بسلوك مسؤول اجتماعياً وقانونياً أيضاً .

2 :- على المنظمات أن تتحمل المسائلة عن أي تأثير يلحق بالمجتمع نتيجة أعمالها ، وأن تقلل الى أدنى درجة النتائج السلبية لأعمالها .

3 :- يجب على المنظمات من خلال أعمالها أن تعزز رفاهية المجتمع على المدى البعيد ، وهذا ثمن على ان تكون مستعدة لدفعة مقابل مشاركتها في منافع المجتمع وعلى المنظمات أن تدرك أن استمرار بقائها مرهون بوجود مجتمع سليم .
أما (Pride & Ferrell.1997:65) فقد عرفا المسؤولية الاجتماعية بأنها ((ألتزام المنظمة بتضخيم أثرها الأيجابي و التقليل من أثرها السلبي على المجتمع)) وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تتعامل مع الاثر الكلي لجميع قرارات المنظمة في المجتمع.

والمسؤولية الاجتماعية هي الإحساس والشعور بالالتزام نحو مساعدة الآخرين ورعايتهم والمسؤولية الاجتماعية هنا متبادلة ، مسؤولية الأفراد نحو مجتمعهم والنهوض به ، وأيضا" مسؤولية المجتمع نحو إشباع احتياجات أفرادها والتغلب على ما يواجهه من مسؤوليات ، وتوفير الفرص لهم للنمو والتكيف " (كشك ، 2007: 7) .

أما مسودة الايزو 26000 فقد عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها الأفعال التي تقوم بها المنظمة لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها على المجتمع والبيئة وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي والامتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات وتكون مدمجة في الأنشطة (Castka & Balzarova.2007: 3) .

وقد عرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية على أنها " الألتزام المستمر من قبل منظمات الاعمال بالتصرف أخلاقيا" والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي ، والمجتمع ككل (عيران ، 2008 : 15) .

وقد أشار كل من (الغالبي والعامري ، 2008 : 50) بأن تعاريف المسؤولية الاجتماعية متباينة ومختلفة بسبب اكتساب الموضوع أهمية متزايدة يوما" بعد يوم ، وأن هذا الامر يعبر عن كون المسؤولية الاجتماعية في حقيقتها تركيب معقد وليس مفهوما" مبسطا" قابلا" للقياس بمعايير موحدة عالميا" أو أقليميا" ، ويعود السبب في ذلك الى دخول متغيرات حضارية وثقافية ودينية وأمور أخرى .

أما مركز المديرين البريطاني فعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها " لا تقتصر على المسؤولية القانونية للمنظمة تجاه المجتمع ولكن تمتد لتشمل كيفية ادارة الآثار المترتبة على نشاط المنظمة والمجتمع والبيئة ، وبذلك فهو يتضمن كيف تتعامل المنظمة مع موظفيها ، والموردين ، الزبائن والمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ككل ، فضلا عن المدى الذي يحاولون فيه حماية البيئة (www.brass.cf.ac.uk,2009) .

وان مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكما أتضح من التعاريف أعلاه انه متباين في مضامينه ومحتواه ، لذلك يمكن القول بان المسؤولية الاجتماعية هي (التزام المنظمة اتجاه المجتمع ككل من خلال تحسين ظروف حياة العاملين في المنظمة ، وحماية البيئة والشفافية ، ومحاربة الفساد ، وتشجيع التعليم وتنمية الموارد البشرية وغيرها من الاهداف الأخرى ، وان هذا الألتزام هو عبارة عن نشاط تطوعي وليس إجباراً لكنه يفيد في تحقيق سمعه جيدة للمنظمة ، وبذلك نستنتج بان مسؤولية المنظمة لا تنحصر في سعيها لتحقيق الأرباح وإنما تمتد لتحقيق الرفاهية للمجتمع) .

ثانيا" :- أهمية المسؤولية الاجتماعية

تمتد جذور المسؤولية الاجتماعية الى عمق تاريخي ليس بالقليل وهي مرتبطة بتطور الفكر الإداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه ، إذ تأثرت المسؤولية الاجتماعية بالعديد من المتغيرات التي أدت الى تعزيز قبولها في حيز الواقع أو الى انحسارها ، أو حتى تجاهلها في بعض الحالات تبعاً الى أسباب كثيرة من أبرزها طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعمل فيها ، وما ساد من فهم متباين للمسؤولية الاجتماعية لدى مديري المنظمات (البكري والديوجي ، 2001) (السحبياني، 2009 : 2) .

هناك تساؤل دائما" ما يثار عن جدوى تحمل المنظمة لتكلفة إضافية تقتطع من أرباحها لتمويل أنشطة ذات طابع اجتماعي ، وبالطبع فلا بد ان يعود نفع على المنظمة من تحملها للمسؤولية الاجتماعية حتى تقبل بالقيام بهذا الدور وعدم التهرب منه .

ويرى (Benabou & Tirole.2009 ; 12) ان ممارسات المسؤولية الاجتماعية اصبحت تمثل جزءاً" من أنشطة المنظمة التقليدية ، وان المنظمات اصبحت لاتضحى بالأرباح ولكن بدلاً" من ذلك تقوم بممارسات اجتماعية ذات عوائد غير مباشرة على وضعها المالي حتى وان كانت محدودة . إذ ان المنظمات سوف تضحي بجزء من الأرباح مقابل حصولها على السمعة الطيبة وتقوية مركزها التنافسي واستمرارها في المدى الطويل. لذلك سيتناول هذا الجزء تحليل الأهمية أو العوائد التي ستعود على المنظمات جراء تعنها لمنظمات " مسؤولة " ويمكن تحديد هذه الأهمية بالنقاط الآتية :-

- 1- استقطاب الكفاءات البشرية للعمل في المنظمة نظرا " لسمعتها الجيدة في التعامل داخليا" وخارجيا" .
 - 2 - بناء علاقات قوية مع الحكومات تساعد في تسهيل عمل المنظمة وحل مشكلاتها .
 - 3 - رفع قدرة المنظمة على التعليم والابتكار .(المغربل وفواد، 2008 : 5)
 - 4 - انتاجية عالية للعاملين .
 - 5 - ولاء أكبر للعاملين .
 - 6 - انخفاض عدد الدعاوي القضائية .
 - 7 - رضا عال للزبائن .
 - 8 - تحسين سمعة المنظمة وبالتالي زيادة مبيعاتها .
 - 9 - ارتفاع قيمة أسهم المنظمة (الحمدي ، 2003 : 44) .
 - 10 - تنمية درجة الرضا لدى أصحاب المصالح من خلال الاستماع لأراء ووجهات نظر الجمهور وجماعات الضغط وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مما يعزز ريادتها في السوق . (الحمدي وجعيل ، 2008 : 8) .
- ثالثا" :- معايير نجاح قيام المنظمة لدورها في المسؤولية الاجتماعية .
- إن نجاح قيام المنظمات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير هي :-
- 1- الاحترام والمسؤولية بمعنى احترام المنظمة للبيئة الداخلية (العاملين) ، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع) .
 - 2- دعم المجتمع ومساندته .
 - 3- حماية البيئة ، سواء من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المنظمة للمجتمع مع البيئة ، او من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة .
- رابعا" :- مبادئ المسؤولية الاجتماعية .

عند تناول وممارسة المسؤولية الاجتماعية لابد من إقرار و ملاحظة عدة مبادئ مترابطة وشاملة يجب على كل منظمة ان تقوم بتطبيقها بشكل ملائم على سياساتها وقراراتها وأنشطتها ويجب ان يحترم تطبيق تلك المبادئ العوامل الثقافية والدينية والا ينتهك الالتزامات القانونية الخاصة بالمنظمة وعلى المنظمة ان تبذل كل ما بوسعها لتعزيز الوعي . ما هي هذه المبادئ :- (المليجي ، 2009 : 19 - 26)

1- مبدأ القابلية للمساءلة Principle of accountability

ينبغي على المنظمة ان توافق على الفحص و التدقيق الملازمين وان توافق ايضا" على مسؤوليتها في التجاوب مع هذا الفحص والتدقيق ، اذ ينبغي على المنظمة ان تكشف وتبرر بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والاطراف المعنية (Stakeholder) بطريقة واضحة وحيادية وامينة والى حد ملائم السياسات والقرارات والاجراءات ومن ضمنها الاجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر .

2- مبدأ الشفافية Principle of transparency

ينبغي أن تتحلى المنظمة بالشفافية في قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة ، كما ينبغي عليها ان تفصح على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وانشطتها التي تكون مسؤولة عنها ، ويجب ان تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المنظمة ، وينبغي ان تقدم هذه المعلومات في الوقت المناسب وأن تكون معلومات صادقة وحقيقية وينبغي أن تتاح على نحو واضح . كما ينبغي على المنظمة ان 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 بشكل أخلاقي في جميع الأوقات ، وينبغي أن يبني سلوك المنظمة على أخلاقيات الأمانة و العدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والبيئة والالتزام بمصالح الأطراف المعنية ، ويمكن ان تعمل المنظمة على تعزيز السلوك الأخلاقي فيها من خلال وضع هيكل حوكمي يساعد على تعزيز السلوك الاخلاقي داخل المنظمة وفي تفاعلها مع الآخرين ، ومن خلال إنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الاخلاقي ، وغيرها من الاساليب الاخرى .

4- احترام مصالح الأطراف المعنية Respect for stakeholder interests

يجب على المنظمة اقرار و قبول أن هناك مجموعة من الأطراف المعنية لها مصالح متنوعة في أنشطتها ومنتجاتها الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية ،لذلك يجب على المنظمة ان تحدد أطرافها المعنية ، وان تكون على دراية بمصالح وحاجات أطرافها المعنية وان تحترم هذه المصالح ، وان تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأطرافها المعنية وكذلك ان تضع في اعتبارها الرؤى الخاصة بالأطراف المعنية التي قد تتأثر بقرار ما ، حتى لو لم يكن لهم دورا " رسميا" في حوكمة المنظمة ، أو لم يكونوا على دراية بمصلحتهم في قرارات وانشطة المنظمة .

وقد أشار (Susniene & vanagas.2007:36) أنه من الضروري على المنظمات تحقيق مستوى عال من رضا أصحاب المصالح هو أمر حيوي بالنسبة للمنظمة من أجل الاستمرار في العمل ، واستمرارها في انتاج المنتجات وتقديم الخدمات ، وكسب الثقة وبالتالي لتكون قادرة على المنافسة ونجاحها في المدى الطويل

5 - احترام سلطة القانون Respect for the rule of law

ينبغي على المنظمة أن توافق على احترامها لسلطة القانون بشكل أزمي . ويجب ان تلتزم بجميع القوانين واللوائح السارية " المحلية والدولية " ويتضمن ذلك الالتزام الراسخ بالقوانين واللوائح السارية والامام بها وضرورة الاعلان عنها وملاحظتها داخل اطار المنظمة .

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

ينبغي على المنظمة ان تحترم الاعراف 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 ، ينبغي على المنظمة أن تسعى جاهدة الى احترام الأعراف الدولية للسلوك .

7- مبدأ احترام حقوق الانسان Respect for human rights

يجب أن تنفذ المنظمة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الاعلان العالمي لحقوق الانسان ، وينبغي على المنظمة أن تحترم حقوق الانسان وأن تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها .

وفي هذه الدراسة سوف يتم التركيز على وجهين للمسؤولية الاجتماعية الاول: هو أداء المنظمة للقضايا المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ، مثل احترام سلطة القانون والشفافية وغيرها .

والآخر : احترام المنظمة لمصلحة الاطراف المعنية والذي يعني كل الاطراف ذوي الصلة بالعمليات التي تقوم بها المنظمة وهو مايتضمن الموردين ، الزبائن ، المستثمرين ، الجهات الحكومية وغيرها من الاطراف الاخرى وحسب طبيعة المنظمة سواء أنتاجية أو خدمية وبالطبع فالبيئة تأتي في مقدمة تلك الاطراف . وبالنسبة لهذه الدراسة فإن الاطراف المعنية للجامعة تضم كل من الزبائن (طلاب ، أولياء أمور ، سوق العمل) نقابات العمال ، وزارة التعليم العالي ، المجتمع المحلي وغيرها من الاطراف .

خامسا" :- المواصفة ISO 26000

هي مواصفة إرشادية في المسؤولية الاجتماعية وهي مواصفة دولية تزود بالارشادات ولايوجد نية لأن تكون طرفا ثالثا لمنح الشهادات وهي ليست مواصفة من مواصفات نظم الادارة ، تم أعداد هذه المواصفة من خلال استخدام آراء العديد من الأطراف المعنية فضلا عن خبراء من أكثر من 80 دولة و 40 منظمة أقليمية منخرطة في أوجه مختلفة من المسؤولية الاجتماعية ، ومثل هؤلاء الخبراء 6 مجموعات مختلفة من الاطراف المعنية وهي الزبائن والحكومة والصناعة والعمال والمنظمات غير الحكومية ومنظمات الخدمات والدعم والبحث . فضلا عن ذلك تم عمل نصا خاصا لتحقيق التوازن بين الدول النامية والمتقدمة فضلا عن التوازن بين الجنسين اثناء تقسيم المجموعات. (السيد ، 2009 : 32) وتعترم منظمة الايزو إطلاق هذه المواصفة بشكلها النهائي في العام 2010 .

سادسا :- الثقافة والمسؤولية الاجتماعية

في الوقت الحاضر تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات جزءاً من مفردات العمل ، ومسألة في غاية الأهمية في مجال العمل الاداري (Corneliuss et al .2008:355) & (Humphreys & Brown.2008:403) ، وقد أكد (Bird & smoker.2007:9) أنه من الضروري على المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار التنوع الثقافي والاختلافات الثقافية عند

تحديد سياساتها للمسؤولية الاجتماعية . فالمسؤولية الاجتماعية هي جزء من ثقافة المنظمة وذات قيمة في بيئة الثقافة التنظيمية ، وهي شرطا أساسيا لتنمية النضج الاجتماعي والاحتراف والكفاءة الاجتماعية والعلاقات الإنسانية ، اذ ان تطوير المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال تغيير اتجاه القيم ، والذي تتمثل مهمته الاساسية في تشكيل المواقف وتغيير المواقف الشخصية بما يطابق المصالح الفردية والعامه. (Übius & Alas.2009:93) (Strautmains.2007:381). وقد وضع (Waldman et al ,2006:325) بأن المديرين في البلدان الغنية يكونون أقل ميلاً للتفكير في تحقيق الرفاهية للمجتمع المحلي عند اتخاذهم القرار في منظماتهم ، أما في البلدان الفقيرة فإن المديرين يشعرون بمسؤولية شخصية كبيرة تجاه بلدهم والمجتمع بأسره وهذا يعود الى الثقافة السائدة في تلك البلدان .

المبحث الرابع

الجانب العملي

أولاً:- تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة الخاصة بالثقافة التنظيمية

سنلاحظ من خلال التحليل التالي ان متغير ثقافة السوق قد حقق أعلى وسط حسابي (3.96) و يليه متغير الثقافة الهرمية في المرتبة الثانية فقد حقق وسط حسابيا بلغ (3.89) ومن ثم متغير ثقافة الجماعة في المرتبة الرابعة الذي حقق وسط حسابي بلغ (3.64) وفي المرتبة الاخيرة يأتي متغير ثقافة الحدس ليحقق أدنى وسط حسابي بلغ (3.37) .

1-متغير ثقافة الجماعة

يتضح من الجدول (1) بأن الوسط الحسابي العام لثقافة الجماعة بلغ (3.64) وبانحراف معياري عام (0.878) ،وحققت الفقرة الرابعة الخاصة (بتقديم كل شخص في المجموعة أقصى جهده من أجل تحقيق الهدف المشترك للكلية والجامعة) أعلى وسط حسابي (4.64) وبانحراف معياري(0.488) وكذلك الفقرة الثالثة الخاصة (بمبدأ عدم التحدث عن الناس خلف ظهورهم) اذ حققت وسطا حسابيا عاليا (4.43) وبانحراف معياري (1.069) في حين حققت الفقرة الثانية الخاصة (بالمنافسة بين الزملاء عادة ما يكون ضررها أكثر من فوائدها) أدنى المتوسطات الحسابية (2.64) وانحراف معياري (1.062) .

جدول (1)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بثقافة الجماعة N=28

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	سهولة الاتفاق عن حل المشاكل الصعبة في الكلية .	3.57	0.997
2	المنافسة بين الزملاء عادة ما يكون ضررها اكثر من فوائدها.	2.64	1.062
3	أنه ليس من المقبول التحدث عن الناس خلف ظهورهم .	4.43	1.069
4	في كل مجموعة كل شخص يجب أن يقدم أقصى جهده لتحقيق الهدف المشترك للكلية و الجامعة .	4.64	0.488
5	المكافأة على الجهود المبذولة يجب ان تشمل كل القسم ، لان الجميع بذل جهده.	2.93	1.245
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.64	0.878

2-متغير ثقافة السوق

يتضح من الجدول (2) بأن الوسط الحسابي العام لمتغير ثقافة السوق بلغ (3.96) وبانحراف معياري عام (0.666) مما يعني ان هذا المتغير واضح أمام عينة الدراسة ،وقد حققت الفقرة الرابعة الخاصة (بأنه من المهم جداً معرفة التغيرات التي تحدث في مجال التعليم والاستجابة المباشرة لها) أعلى المتوسطات الحسابية (4.57) وبانحراف معياري (0.504) في حين حققت الفقرة الثالثة الخاصة ب(خلال الصراع يحاول الجميع إيجاد الحلول بسرعة مما يعود بالنفع على الطرفين) أدنى المتوسطات الحسابية (3.43) وبانحراف معياري (1.069) .

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بثقافة السوق N=28

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مصالح الزبائن لم يتم تجاهلها في عملية اتخاذ القرار في الكلية أو الجامعة .	3.71	0.712
2	نحن نعمل باستمرار على تحسين طرق وأساليب عملنا لتحقيق أفضل المكاسب والتفوق على منافسينا في الكليات والجامعات الأخرى.	4.14	0.651
3	خلال الصراع يحاول الجميع ايجاد الحلول بسرعة مما يعود بالنفع على الطرفين .	3.43	1.069
4	من المهم جداً معرفة التغيرات التي تحدث في مجال التعليم والاستجابة المباشرة لها .	4.57	0.504
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.96	0.666

3-متغير الثقافة الهرمية

يتضح من الجدول (3) بأن الوسط الحسابي العام لمتغير الثقافة الهرمية بلغ (3.89) وبأنحراف معياري عام (0.863) مما يعني ان هذا المتغير واضح امام عينة الدراسة ،وقد حققت الفقرة الثانية الخاصة (بقواعد ومعايير الكلية والجامعة يتم اطاعتها ولايتم عصيانها إذا أمن العاملون بأنها لمصلحة الجامعة) أعلى المتوسطات الحسابية بلغ (4.36) وأنحراف معياري (0.488) في حين حققت الفقرة الأولى الخاصة (بتوفير المعايير والقواعد غير الرسمية التي يجب أتباعها من قبل الجميع) أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (3.21) وبأنحراف معياري (1.397).

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بالثقافة الهرمية N=28

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتوفر لدينا المعايير والقواعد غير الرسمية التي يجب اتباعها من قبل الجميع .	3.21	1.397
2	قواعد ومعايير الجامعة يتم اطاعتها ولايتم عصيانها إذا أمن العاملون باتها لمصلحة الجامعة.	4.36	0.488
3	توفر التعليمات والانظمة اللازمة للتحكم بكل عملية في العمل .	4.07	1.120
4	يجب أن يكون التنظيم هرميا صارما .	3.50	1.071
5	من الاولويات هو ضبط الاتفاق من الموارد او ضبط الاضطراب الكلي الذي من الممكن ان يحدث في الجامعة .	4.29	0.599
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.89	0.863

4- متغير ثقافة الحدس

يبين الجدول (4) بأن الوسط الحسابي العام لمتغير ثقافة الحدس بلغ (3.33) وبأنحراف معياري عام قدره (0.920) إذ يعد هذا المجال واضحاً أمام عينة الدراسة ،فقد حققت الفقرة الرابعة الخاصة (بالأفكار الجديدة يجب أن تطبق وإلا فأنها تصبح قديمة وبدون فائدة) أعلى المتوسطات الحسابية (4,43) وبأنحراف معياري قدره (0.742) ،بينما حققت الفقرة

الأولى الخاصة (بالأفراد من أي قسم لهم وجهة نظر واحدة أو متساوية) ادنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (2.57) وبانحراف معياري (0.836).

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بثقافة الحدس N=28

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأفراد من أي قسم لهم وجهة نظر واحدة او متساوية .	2.57	0.836
	المعلومات في الجامعة متاحة للجميع ،يمكن للفرد أن يحصل على أي من المعلومات المطلوبة.	3.29	1.182
3	يتم تنسيق الاعمال بسهولة من خلال مشاركة جميع الوحدات الوظيفية.	3.36	1.062
4	الافكار الجديدة يجب ان تطبق والا فأنها تصبح قديمة وبدون فائدة .	4.43	0.742
5	ممثل المجموعة وهو الاكثر كفاءه يجب أن يتخذ القرار حتى وان لم يكن ممثلاً رسمياً للمجموعة .	3.21	1.101
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.33	0.920

ثانياً:- تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية

1- أداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

يتضح من الجدول (5) أن الوسط الحسابي العام لهذا المتغير بلغ (3.92) وبانحراف معياري عام (0.593) مؤشراً انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير، إذ حققت الفقرة الرابعة والخامسة الخاصة (بحرص الجامعة على تحقيق الجودة الأفضل للخدمات التي تقدمها وتقديم الجامعة مختلف المساهمات العلمية والثقافية) أعلى المتوسطات الحسابية وهو (4.29) لكل منهما وانحراف معياري (0.599) أيضاً لكل منهما، بينما حققت الفقرة الثامنة الخاصة (بشفافية الجامعة فيما يخص المعلومات) أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (3.50) وبانحراف معياري (1.000)

جدول(5)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة الخاصة باداء الجامعة لقضايا تتعلق

بالمسؤولية الاجتماعية N=28

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أمتثال الجامعة لقوانين الأنشطة التجارية .	3.86	0.651
2	أمتثال الجامعة لقوانين حماية العمال .	3.79	0.568
3	اهتمام الجامعة برعاية وخدمة الزبائن .	3.93	0.466
4	تحمل الجامعة المسؤولية تجاه حماية البيئة .	4.21	0.568
5	توجد علاقة ثقة متبادلة مع الزبائن .	3.57	0.920
6	حرص الجامعة على تحقيق الجودة الافضل للخدمات التي تقدمها .	4.29	0.599
7	اهتمام الجامعة بالرعاية اللاحقة للزبائن (طلاب،أولياء الامور، سوق العمل)أي بعد أعطائهم الخدمات .	3.86	0.651
8	شفافية الجامعة فيما يخص المعلومات.	3.50	1.000

0.599	4.29	تقديم الجامعة مختلف المساهمات العلمية و الثقافية للمجتمع .
0.604	3.93	قيام الجامعة بأنشطة عامة للمجتمع المحلي .
0.593	3.92	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

1- إحترام الجامعة لمصلحة الاطراف المعنية

يتضح من الجدول (6) بأن الوسط الحسابي العام لهذا المتغير بلغ (4.27) وبأنحراف معياري عام (0.446) مؤشراً انسجام الاستجابات الواردة اتجاه هذا المتغير، إذ حققت الفقرة الثالثة الخاصة (بتحمل الجامعة مسؤولية تجاه وزارة التعليم العالي) أعلى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.50) وأنحراف معياري (0.510)، في حين حققت الفقرة الأولى والثانية الخاصة (بتحمل الجامعة مسؤولية تجاه العاملين والزبانين) أدنى المتوسطات الحسابية إذ بلغ (4.14) لكل منهما وبأنحراف معياري (0.525) أيضاً لكل منهما .

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة الخاصة بأحترام الجامعة مصلحة الاطراف المعنية N= 28

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تحمل الجامعة مسؤولية تجاه الزبانين (الطلاب، أولياء الأمور، سوق العمل) .	4.14	0.525
2	تحمل الجامعة مسؤولية تجاه العاملين .	4.14	0.525
3	تحمل الجامعة مسؤولية تجاه وزارة التعليم العالي .	4.50	0.509
4	أهتمام واحترام الجامعة لحاجات المجتمع المحلي .	4.29	0.460
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	4.27	0.446

ثالثاً:- اختبار الفرضيات

1. تحليل اثر الثقافة التنظيمية في أداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

جدول (7)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين ثقافة الجماعة وأداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

r	2 R	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.968	0.948	323.237	4.24	19.830	1.706

يوضح الجدول (7) نتائج علاقات الارتباط والانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين ثقافة الجماعة وأداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.968) ، كما أن قيمة (t) المحسوبة (19.830) أكبر من الجدولية (1.706) وبدرجة ثقة 95%، وهذا يؤكد صحة الفرضية، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (393.237) أكبر من الجدولية (4.24) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبدرجة حرية (1،26) مما يؤكد قبولها الاحصائيا، وتظهر القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (ثقافة الجماعة) في المتغير المعتمد (أداء الجامعة لقضايا تتعلق

بالمسؤولية الاجتماعية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.948) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.948) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد

جدول (8)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين ثقافة السوق وأداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

r	2 R	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.959	0.920	300.845	4.24	17.345	1.706

يوضح الجدول (8) نتائج علاقات الارتباط والانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين ثقافة السوق وأداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.959)، كما أن قيمة (t) المحسوبة (17.345) أكبر من الجدولية (1.706) وبدرجة ثقة 95%، وهذا يؤكد صحة الفرضية، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (300.845) أكبر من الجدولية (4.24) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبدرجة حرية (1،26) مما يؤكد قبولها الاحصائيا، وتظهر القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (ثقافة السوق) في المتغير المعتمد (أداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.920) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.920) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

جدول (9)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الثقافة الهرمية وأداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

r	2 R	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.958	0.917	287.385	4.24	16.952	1.706

يوضح الجدول (9) نتائج علاقات الارتباط والانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين الثقافة الهرمية وأداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.958)، كما أن قيمة (t) المحسوبة (16.952) أكبر من الجدولية (1.706) وبدرجة ثقة 95%، وهذا يؤكد صحة الفرضية، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (287.385) أكبر من الجدولية (4.24) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبدرجة حرية (1،26) مما يؤكد قبولها الاحصائيا، وتظهر القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الثقافة الهرمية) في المتغير المعتمد (أداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.917) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.917) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

جدول (10)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين ثقافة الحرس وأداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية

r	2 R	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.946	0.896	233.417	4.24	14.947	1.706

يوضح الجدول (10) نتائج علاقات الارتباط والانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين ثقافة الحرس وأداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.946)، كما أن قيمة (t) المحسوبة (14.947) أكبر من الجدولية (1.706) وبدرجة ثقة 95%، وهذا يؤكد صحة الفرضية، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (233.417) أكبر من الجدولية (4.24) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبدرجة حرية (1،26) مما يؤكد قبولها الاحصائيا، وتظهر القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (ثقافة الحرس) في المتغير المعتمد (أداء الجامعة لقضايا تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.896) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.896) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

2 - تحليل أثر الثقافة التنظيمية في احترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية

جدول (11)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين ثقافة الجماعة واحترام الجامعة لمصلحة الاطراف المعنية

r	2 R	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.868	0.744	79.589	4.24	8.921	1.706

يوضح الجدول (11) نتائج علاقات الارتباط والانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين ثقافة الجماعة واحترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.868)، كما أن قيمة (t) المحسوبة (8.921) أكبر من الجدولية (1.706) وبدرجة ثقة 95%، وهذا يؤكد صحة الفرضية، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (79.589) أكبر من الجدولية (4.24) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبدرجة حرية (1،26) مما يؤكد قبولها الاحصائيا، وتظهر القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (ثقافة الجماعة) في المتغير المعتمد (احترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.744) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.744) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

جدول (12)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين ثقافة السوق واحترام الجامعة لمصلحة الاطراف المعنية

r	2 R	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.860	0.740	74.015	4.24	8.603	1.706

يوضح الجدول (12) نتائج علاقات الارتباط والانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين ثقافة السوق واحترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.860)، كما أن قيمة (t) المحسوبة (8.603) أكبر من الجدولية (1.706) وبدرجة ثقة 95%، وهذا يؤكد صحة الفرضية، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (74.015) أكبر من الجدولية (4.24) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبدرجات حرية (1،26) مما يؤكد قبولها الاحصائيا، وتظهر القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (ثقافة السوق) في المتغير المعتمد (احترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.744) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.744) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد.

المعنية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.740) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.740) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد .

جدول (13)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين الثقافة الهرمية وأحترام الجامعة لمصلحة الاطراف المعنية

r	2 R	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.891	0.794	100.183	4.24	10.009	1.706

يوضح الجدول (13) نتائج علاقات الارتباط والانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين الثقافة الهرمية و أحترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.891)، كما أن قيمة (t) المحسوبة (10.009) أكبر من الجدولية (1.706) وبدرجة ثقة 95%، وهذا يؤكد صحة الفرضية، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (100.183) أكبر من الجدولية (4.24) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبدرجات حرية (1،26) مما يؤكد قبولها الاحصائيا، وتظهر القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الثقافة الهرمية) في المتغير المعتمد (أحترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.794) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.794) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد .

جدول (14)

نتائج علاقات الارتباط والانحدار بين ثقافة الحرس وأحترام الجامعة لمصلحة الاطراف المعنية

r	2 R	F		T	
		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.850	0.723	67.727	4.24	8.230	1.706

يوضح الجدول (14) نتائج علاقات الارتباط والانحدار ومنه يظهر وجود علاقة موجبة طردية قوية بين ثقافة الحرس و أحترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية، إذ كانت قيمة معامل الارتباط (r) تساوي (0.850)، كما أن قيمة (t) المحسوبة (8.230) أكبر من الجدولية (1.706) وبدرجة ثقة 95%، وهذا يؤكد صحة الفرضية، ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (67.727) أكبر من الجدولية (4.24) وهي معنوية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% وبدرجات حرية (1،26) مما يؤكد قبولها الاحصائيا، وتظهر القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (ثقافة الحرس) في المتغير المعتمد (أحترام الجامعة لمصلحة الأطراف المعنية) على أنها قدرة تفسيرية متفوقة (0.723) أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره (0.723) من التغير الحاصل في المتغير المعتمد .

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

1. أتضح من خلال النتائج حصول ثقافة السوق والثقافة الهرمية على تأييد اغلب أفراد عينة الدراسة .
2. أهتمام إدارة الجامعة بتحقيق الجودة الأفضل للخدمات التي تقدمها لربانها .
3. حرص الجامعة على تقديم مختلف المساهمات العلمية والثقافية .

4. حرص الجامعة وأهتمامها بمصلحة أطرافها المعنية .
5. هناك توجهات ونشاطات مختلفة للجامعة نحو المسؤولية الاجتماعية ولكنها بحاجة إلى نظرة أشمل وأعمق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال اتخاذ القرارات والإجراءات التي تحد من الضغوط المتزايدة للاستجابة لحاجات المجتمع وتوقعاته بهدف حل المشاكل الاجتماعية المختلفة مثل التلوث البيئي والبطالة وغيرها من المشاكل الأخرى .
6. صحة ما أشارت إليه فرضية الدراسة إذ أتضح وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة احصائية بين وفي الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية في المنظمة المبحوثة أي إن أي ممارسة للمسؤولية الاجتماعية هو بحد ذاته امتداد لنوع الثقافة التنظيمية السائدة .

ثانياً:- التوصيات

1. على الجامعة أن تقوم بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية فيها من خلال خطط وبرامج تشارك في وضعها جميع الاطراف المعنية في الجامعة .
2. وضع خطط استراتيجية للمسؤولية الاجتماعية في اطار الاستراتيجية الكلية والاطراف المعنية .
3. الالتزام الاداري والمالي من قبل الادارات العليا للجامعة بتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية ، إذ ان تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية هو اكثر من كونه عملاً " خيراً" تقدمه الجامعة للمجتمع ، فذلك يزيد من قدرات الجامعة التنافسية .
4. أهتمام الحكومه بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال تحفيزها على تبني هذا المفهوم من خلال مكافأة المنظمات التي تتبنى وتطبق مفهوم المسؤولية الاجتماعية مما يشجع على زيادة أهتمام المنظمات بأبعاد تلك المسؤولية.
5. خلق أطر مؤسسية لتشجيع ومكافئة وتقدير الممارسات الجيدة في مجال خدمة المجتمع من جانب الطلاب ، حياة التدريس ، والعاملين وشركائهم في المجتمع .
6. تعزيز الشراكة بين الجامعات والمجتمعات المحلية لتحسين الفرص الاقتصادية وتمكين الافراد والجماعات وزيادة التفاهم المتبادل وتقوية الصلات ، وضمان وصول رسالة التعليم الجامعي والبحث العلمي والاستجابة لها .
7. زيادة الوعي داخل الحكومه والمؤسسات التجارية ، ووسائل الاعلام ، والمؤسسات الخيرية ، التي لا تستهدف الربح والمنظمات الدولية عن مساهمات التعليم العالي في تحقيق التقدم الاجتماعي والازدهار .

المصادر

أولاً :- المصادر العربية .

1. أبين منظور ،(1978)، "لسان العرب " ، مطابع كونسناسوماس وشركائه، الدار المصرية للتأليف والترجمة ، القاهرة .
2. برقاي، خالد بن يوسف، "آراء الشباب الجامعي عن المسؤولية الاجتماعية"، دراسة استطلاعية لآراء طلاب وطالبات جامعة أم القرى بمكة المكرمة ، ورقة عمل عن المسؤولية الاجتماعية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى السنوي لمراكز الأحياء بمكة المكرمة.
3. البكري ، ثامر ياسر والديوه جي ، أبي سعيد،(2001) ، " ادراك المديرين لمفهوم المسؤولية الاجتماعية " دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بالعراق ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مجلد 21 ، عدد يونيو .
4. الحمدي ، فؤاد محمد ،(2003) ، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك " دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد جامعة المستنصرية .

5. الحمدي ، فؤاد محمد وجعل ، ماجد ميخوت ، (2008) "مدى ادراك المدراء لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والانشطة المترتبة عليها " دراسة تحليلية لأراء المديرين العاملين في عينة من المنظمات الصناعية اليمنية ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر الأول للمسؤولية الاجتماعية للشركات ، صنعاء .
6. الدوري ، زكريا مطلق و العنزي ، سعد علي و السعيد ، يعرب عدنان ، (2009) " تحليل علاقة الثقافة التنظيمية بالازمة من منظور الفردية - الجماعية " ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثالث لكلية العلوم الادارية والمالية ، جامعة الاسراء الخاصة ، الاردن .
7. السحباني ، صالح ، (2009) ، " المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية " حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي عن القطاع الخاص في التنمية : تقييم واستشراف ، بيروت ، لبنان .
8. السيد ، أحمد محمد ، (2009) ، " دراسة عن اثر المسؤولية المجتمعية للشركات على أدائها " دراسة تطبيقية على عينة مكونة من 5 آلاف فرد والمائة شركة الاكثر نشاطا" في البورصة المصرية ، مصر .
9. العاني ، أريج سعيد ، (2008) ، "تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة "، دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق ، أطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
10. الغالي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي، (2008)، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الاعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، ط2، عمان.
11. كشك، محمد بهجت، (2005)، "تنظيم المجتمع المبادئ والعمليات"، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
12. المرهون، موسى، والجزراوي، ابراهيم محمدعلي ، (1995)، "تحليل السلوك التنظيمي"، الطبعة الاولى، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان.
13. المغربل ، نهال ، وفؤاد ، ياسمين ، (2008) ، " المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر ، بعض التجارب الدولية ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، القاهرة .
14. المليجي ، أسامة ، (2009)، "ندوة المسؤولية المجتمعية والمواصفة الدولية ISO 26000 " وزارة الاستثمار ، المركز المصري لمسؤولية الشركات .
15. اليونسكو، (1991)، "قراءات عن التعليم العالي: دور التعليم العالي في التنمية الثقافية في المنطقة العربية"، دراسات حالة عن مصر ، الأردن، السعودية.

ثانيا :- المصادر الاجنبية

- 1- Ang, Z., & Massingham, P., (2007), "*National Culture and the Standardization Versus Adaptation of Knowledge Management*", Journal of Knowledge Management, Vol. (11), No. (2).
- 2-Balthazard, P.A., & Cooke, R.A., (2004), "*Organization Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior Performance Continuum*", IEEE Hawaii international Conference on System Sciences, N. (37).
- 3- Bedeian AG, (1993), "*Management*" , 3rd ed. Orlando ,Florida: Harcourt Brace Jovanorich Publishers.

- 4-Bird F; Smucker J.(2007), "The Social Responsibility of International Business Firms in Developing Areas", Journal of Business Ethics,73
- 5-Be'nabou ,Roland&Tiole, Jean, (2009),"Individual and Corporate Social Responsibility" Princeton university and IZA.
- 6-Cameron,K. S; Quinn, R. E.,(1998)," Diagnosing and Changing organizational culture: Based on the competing values framework. Addison Wesley Longman.
- 7- Castka, pavel &Balzarova , Michaela. A,(2008),"ISO 26000 and supply chains – on the diffusion of the social responsibility standard ", International journal of production ,economics, New Zealand .
- 8- Cornelius, N; Todres, M, Janjuha-Jivraj,S,. Woode, A., Wallace, J. (2008)." Corporate social responsibility and the social enterprise", Journal of Business Ethics, 81.
- 9- Daft, R.L., (1988), "Management", The Drydon press, Chicago.
- 10-Gray, J.H., & Denston, I.L., (2006), "*Towards An Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management*" International Journal of Organizational Behavior, Vol. (9), No. (2).
- 11- Hellriegel, D., Jackson, S.E., & Slocum, J.W., (1999), "Management" South. 5-Western College Publishing, New York
- 12-Humphreys, M., Brown, A. D.(2008), "An Analysis of corporate social responsibility at credit line " A Narrative Approach, Journal of Business Ethics,80.
- 13- Ishikawa, A., Mako, C., Warhurst, C.,(2006), "Work and Employee Responsibility :Worker, Firms and Unions" . Part 3. Tokyo: Chuo University Press
- 14- Jones, G.R., (1995), "Organizational Theory: Text and Cases", U.S.A.

15-Porter & Kramer, (2006),”The link between competitive advantage and corporate social responsibility “, Harvard Business Review, December.

16- Pride, M . , William & Ferrell, C.O., (1997), “Management Concepts and Strategies”, Ninth Edition, Houghton,Mifflin Company , Boston .

17- Robbins, S.P., (2003), "Organization Behavior", 10th Ed. Hall, Inc. New Jersey.

18-Strautmanis, J. (2007),”Acquiring Social Responsibility “- Approach Throught Business Study Process, Riga: University of Latvia.

19-Susniene D., Vanagas, P.,(2007),”Means for Satisfaction of Stakeholders”, Needs and Interests , Engineering Economics ,5,55 .

20- Waldman, D.A., de Luque, M., Washburn, N., House, R. J.et al.(2006),”Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management” : a GLOBE study of 15 countries . Journal of International Business Studies, 37.

21- Übius, ulle & Alas, Ruth, (2009), “Organizational culture Types as predictors of corporate spcial Responsibility “, commerce Business school Of Engineering Decisions, No1 (61), Estonian of Engineering.

الانترنت

1-Cardiff university, BRAS, < www.brass.cf.ac.uk/uploads/History-L3.pdf >, accessed Jan, 2009.

2-Netta, Iivari, (2005), "*The Role of Organizational Culture in Organization Change Identifying a realistic Position for Prospective research*", University of Oulu.

