Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 323-331, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026941

The role of cultural tolerance in enhancing social responsibility among leaders in emerging organizations: A conceptual study

Abbas M. Musharraf[1]*, Ali A. Fleifel[2]
[1] College of administration and economics, University of Cordoba, Baghdad, Iraq
[2] College of administration and economics, University of Kufa, Najaf Al-Ashraf, Iraq
alif.kadhim@uokufa.edu.iq , Abbas.muzel@ gmail.com

Article information:
Published: 25–08– 2026

***Corresponding author:**
Abbas M. Musharraf
Abbas.muzel@gmail.com

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

The social responsibility of emerging organizations refers to the obligation of management to consider and respond to issues that extend beyond the organization's administrative, economic, and legal requirements, in a manner consistent with social values and cultural tolerance. Management is composed of individuals who are responsible for routine decision-making and for formulating and implementing organizational policies. Accordingly, it can be argued that the ethical ideals and beliefs of these individuals, particularly their personal values, play an important role in shaping their decisions.

Therefore, this study focuses on how cultural tolerance within organizations can contribute to creating and maintaining organizational cultures and a sense of social responsibility. These organizational cultures emphasize ensuring environmental and social sustainability. The study highlights the need for managers to pay greater attention to organizational social responsibility, particularly with regard to the influence of their personal values on their work through cultural tolerance.

The first part discusses the concept of cultural tolerance and the relationship between values and organizational cultures within the context of Iraqi society. The second part provides a brief review of organizational social responsibility and explores the perceptions of participating managers, identifying the main thematic patterns embodied and adopted to achieve organizational objectives

Keywords: Cultural tolerance, social responsibility, emerging organizations.

Conclusions:

1. Most organizations have not adopted cultural differences between themselves and the community as a means of increasing and expanding their external activities.
2. The weakness of intercultural tolerance within the community is a significant factor contributing to the delayed development of organizations and the lack of a sense of responsibility toward the community.
3. The absence of social solidarity among organizations, which plays a vital role in increasing their activities within the community, has resulted in limited attention to social responsibility toward individuals and society as a whole.

دور التسامح الثقافي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى القادة في المنظمات الناشئة: بحث مفاهيمي

عباس مزعل مشرف*[1]، علي عبد الأمير فليفل[2]
[1]كلية الادارة والاقتصاد، جامعة قرطبة، بغداد، العراق
[2]كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، النجف الاشرف، العراق
alif.kadhim@uokufa.edu.iq , Abbas.muzel@ gmail.com

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2026 –08– 25

المؤلف المراسل:
عباس مزعل مشرف
Abbas.muzel@ gmail.com

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الناشئة تشير إلى أن من واجب الإدارة أن تنظر وتستجيب لقضايا تتجاوز متطلبات المنظمة الادارية والاقتصادية والقانونية بما يتماشى مع القيم الاجتماعية والتسامح الثقافي، فان "الإدارة" مكونة من أناس يمتلكون المسؤولية عن القرارات الروتينية وصياغة وتنفيذ السياسات، ويمكن القول إن المثل الأخلاقية ومعتقدات هؤلاء الأفراد في القيم الشخصية الخاصة تلعب دورا هاما في قراراتهم. لذلك سيتم التركيز على أن التسامح الثقافي للمنظمات يمكن أن تسهم في خلق وصيانة الثقافات والشعور بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، وهذه هي الثقافات التنظيمية التي تركز على ضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية، حيث اكدت الدراسة على ضرورة اهتمام المدراء بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتي تتعلق بتأثير قيمهم الشخصية في عملهم من خلال التسامح الثقافي، فالجزء الأول يناقش مفهوم التسامح الثقافي والارتباط بين القيم والثقافات التنظيمية في سياق المجتمع العراقي، والثاني يقدم استعراضا موجزا عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ويستكشف تصورات المدراء المشاركين وتحديد الأنماط الموضوعية الرئيسية التي يتم تجسيدها واعتمادها لتحقيق الاهداف المنظمية.

الكلمات المفتاحية: التسامح الثقافي، المسؤولية الاجتماعية، المنظمات الناشئة.

المقدمة:

يشير مفهوم التسامح الثقافي الى ضرورة توفير اجواء خاصة وظروف جيدة، بحيث تتيح المجال لفئة معينة سواء كانت افراد او جماعات بممارسة ادوار او تبني مواقف او التعبير عن الآراء.. الخ. على الرغم من ان ذلك قد يتعارض مع اراء الاخرين، او ادوارهم او افكارهم ، بل قيمهم ومبادئهم و مصالحهم(عواد ،2005: 133).ويرى البعض بان تسامح الثقافة التنظيمية: وهي قيم ومعتقدات الأفراد داخل الوحدة، ويعتبر أيضًا مجموع أنماط السلوك المنقولة اجتماعيًا والفنون والمعتقدات وجميع منتجات العمل الإنساني والفكر المميزة للمجتمع أو النسيج الاجتماعي(Dasgupta& Gupta,2019:6)،ويرى (Kołodziejczak ،2015 : 330) بانها اطار معرفي يشمل مواقف وقيم ومعايير سلوكية وتوقعات مشتركة مع اعضاء المنظمة، ومن_ وجهة نظر(Kinieki ,2007:81) فان الثقافة التنظيمية تخلق بيئة لمسافات بعيدة ويؤثر ذلك في نظام التعقيد الاجتماعي ، قوانين ، وقيم وعادات في السلوك التنظيمي . أذ يحدث في سلوك العاملين طبقا للعامل النفسي والاجتماعي وتفاعل الوظائف بين الشخصية والصفة والبيئة المحيطة بالشخص قسم من تلك البيئة جزء من الثقافة الاجتماعية في الحياة الفردية او العملية والتي تزود الشخص بكيفية تصرفه في المحادثة السابقة وكيف يقوم العاملين بالعمل بوضوح متأثرا بتحديد الأدوار لمستوى الحالة وفقاً للمنظمة وهوية المنظمة بالداخل. مع العلم بان الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة ترتيبية من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد واساليب مستقرة تنتقل عن طريق الاعضاء، وكذلك هي تمثل ذلك التسلسل الهرمي للقيم المشتركة المترابطة تنتقل عن طريق العادات والتقاليد بين الافراد(Yuseon&Kang,2016:2)،كما اشارت الثقافة التنظيمية الى الادراك المشترك للأعضاء داخل المنظمة بحيث انها تؤثر في سلوكهم (Ahmady,etal.,2016:389).وفي العديد من الدراسات الكلاسيكية للثقافة التنظيمية ، لا سيما في علم الاجتماع التنظيمي وإلى حد ما في الأنثروبولوجيا التنظيمية ، هناك تركيز داخلي على المتغيرات الاجتماعية المتنوعة، وان احد المخاوف في استراتيجية الثقافة التنظيمية هي الاستمرار. ويقال إن الثقافة التنظيمية تساعد المنظمة المؤسسية على البقاء من خلال "ادامة الأنماط"، بالنسبة للمؤسسات العامة، لا تمثل هذه مشكلة أساسية بشكل خاص لأنها نادراً ما تنتهي؛ مع ذلك، وجود قيمة جوهرية في غياب الصراع الداخلي والحد من الاضطرابات بشكل عام. والأكثر إثارة للاهتمام هو الحجة العامة التي مفادها أن الثقافة التنظيمية هي "الارتباط التكاملي" اللازم لتطوير الشعور الجماعي الحقيقي في المنظمات الناشئة من خلال التسامح الثقافي، والتي تفترض غياب الاضطرابات والتوترات الثقافية. إذا أكد أحدهم على أن المنظمات الناشئة يجب أن تحقق أهدافًا جماعية، فقد تكون هذه سمة مهمة. والطريقة الثالثة لاكتساب نظرة ثاقبة على تأثيرات الثقافة التنظيمية هي وصف الثقافة كهدف لنفسها، لأن أعضاء المنظمة يتعلمون ويتطورون مع تطور الافراد من خلال القواعد والقيم غير الرسمية التي يستوعبونها (Christensen,etal.,2007:39). ويمكن أن تكون ثقافة المنظمة موضوعًا صعبًا لأن الثقافة ليست شيئًا ملموسًا، ويتم التعبير عنها بعدة طرق، ولها تأثير كبير على كيفية تصرف الافراد، وأداء وظائفهم، والتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة وخارجها. وتواجه الثقافة التنظيمية كل يوم في العمل، لكن من المحتمل ألا تفكر في الأمر لأنها جزء من الحياة التنظيمية. فكر في الثقافة كشخصية المنظمة: القيم والمعتقدات وطريقة تصرف الافراد (Cunliffe,2008:55).

مشكلة البحث:

تفترض الادبيات الحالية أن تنوع الفريق واختلاف ثقافاتهم يقلل من حجم التحديات المرتبطة بالإدارة الناجحة للتنوع، أذ يبين البحث الحالي بان الضعف الناجم عن التقسيمات الاجتماعية والتنوع هو يعاني ايضا من ضعف التنسيق، اذ ان ضعف التنسيق يحدث بسبب عدم تناسق افعال اعضاء المجموعة، وهنا فان المجموعة غير المتجانسة ستواجه صعوبة في تنسيق جهودها بسبب فقدان الارضية المشتركة المتمثلة في التناقض بالمعرفة والمعتقدات والافتراضات لأعضاء المجموعة، وهنا نفترض بان فشل التنسيق هو قلب المشاكل التي تواجه الفريق المتنوع، لكن اخطاء التنسيق غالبا ما يتوهم بانها تنجم من المشاكل الشخصية (مثل ضعف الثقة وضعف مشاركة المعلومات ..الخ) بين اعضاء الفريق والذي عادة ما يؤدي الى خلق مشاكل شخصية اضافية. وهنا نقترح بان هنالك تأثيرات مباشرة للتنوع على اداء الفريق، وبدلا من التأثيرات التي اقترحتها الادبيات السابقة وهي:

1. التأثيرات الايجابية للتنوع المعلوماتي على اتخاذ القرار والابداع.
2. التأثيرات السلبية للتصنيف الاجتماعي على ديناميكية العلاقات الشخصية. وفي الدراسة الحالية سوف نضيف فضل التنسيق والتقارب الثقافي.
3. التأثيرات السلبية لضعف الارضية المشتركة على قدرة المجموعة على تنسيق افعالها.

لذا فان التحديات التي تواجه الفريق المتنوعة يجب ان تعطى الاهتمام الكافي ويعد من أولويات الطبقات الاجتماعية، كما ان اهم التحديات التي تواجه الفريق المتنوع هي مشاكل تنوع في الطبقات الاجتماعية ومشاكل التنسيق التي تحدث في أعضاء الفريق اذ تنجم مشاكل التنسيق نتيجة عدم تجانس نشاطات أعضاء الفريق فيما بينهم وذلك بسبب عدم وجود الأرضية مناسبة (أراء الفريق والرؤى المستقبلية والمعتقدات المشتركة فيما بينهم) بينهم، كما ان مشاكل التنسيق هي المشكلة الكبرى التي تواجه الفريق المتنوع، لذا لم تكن الدراسات السابقة صائبة في تحديد أسباب فشل التنسيق في الفريق اذ بينت الدراسات بأن عائد للمشاكل في العلاقات الشخصية مثل (ضعف في الثقة وعدم مشاركة المعلومات بشكل واسع ..... الخ).

اهمية البحث:

بالنظر للتعقيدات الحاصلة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية العامة بسبب الاختلافات والخلافات الحاصلة نتيجة تعدد الثقافات والاتجاهات الدينية والعقائدية تبرز اهمية البحث بالآتي:

1. ضرورة تحرير النفس الإنسانية من الماضي وتتمكن من تحقيق قدراتها الحالية في نشر ثقافة التسامح والتحرر من الموروث الاجتماعي السابق والنظر الى مستقبل الفرد والجماعة معا.
2. التسامح يحقق أفضل العلاقات الانسانية في تحقيق الاهداف العامة والخاصة للفرد والمجتمع العلمية والعملية الحالية.
3. خلق السلوك الايجابي في العمل ونشر ثقافة الارضية المشتركة بين الافراد والمنظمة من اجل الوصول الى أفضل الحلول للمشاكل والصراعات التي قد تحدث اثناء العمل وخارجه.

اهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى تحقيق التالي:

1. غرس قيمة التسامح وتكريسها في المجتمعات المتحضرة وتثقيف الافراد على معرفة اهمية النتائج المتوقعة نتيجة التسامح.
2. تحديد حقوق الفرد وواجباته وكذلك علاقته بالمجتمع وعلاقة المجتمع بالدولة.
3. توفير الإيديولوجيا المستنيرة للشؤون الاجتماعية والسياسية والدينية والقانونية.
4. عدم السماح للضرورات الفردية العقائدية والمذهبية بأن تطغى على الضرورات الإنسانية.
5. إلغاء الفوارق العنصرية والسياسية بين الشعوب والأمم.
6. الالتزام بحقوق الانسان وتعزيز الثقافة والهوية الوطنية وتوطيد قيم الولاء والانتماء لما يسمى بالفصيلة الانسانية.

المفاهيم النظرية لمتغيرات البحث

اولا: مفهوم وأهمية التسامح الثقافي وكيفية ادارته:

ان الإجراءات في مجال الثقافة لا تهمل التركيز الشديد والتأثير الثقافي بسبب الفاصل الزمني الطويل، على سبيل المثال عوامل مثل تشجيع الموظفين على تحسين مستمر وزيادة مستواهم العلمي وكفاءة ممكنة مع الانشطة الثقافية طويلة الاجل باستخدام ادارة المعرفة والتعلم والتوجه بالمنظمة، وهذه العوامل لا تتناسب دائما وبدقة مع بعض الانواع من موارد البشرية التي يمكن ان تكون ناتج التغيير الثقافي. وفي الوقت الحاضر، المنظمات في مجالات العمل لا يمكن ان تكون ناجحة دون تطبيق فعال للثقافة التنظيمية للموارد البشرية وربط الممارسات بالتغيير الثقافي. ويتم الحصول على العناصر الرئيسة في تنفيذ هذه العملية من خلال الدعم الكامل من الادارة العليا والمشاركة الكاملة من جانب المدراء وادارة الموارد البشرية على جميع المستويات (Bagheri,2016:433).

ثانيا: الابعاد للثقافة التنظيمية:

1. بعد القوة: الدرجة التي يحصل عليها أعضاء المجتمع. . قوة المسافة . . . قبول أن هناك توزيع غير متكافئ للسلطة وأولئك الذين لديهم قوة أقل يؤجلون إلى أولئك الذين يتمتعون بقوة أكبر.
2. بعد التجنب أو عدم اليقين: غير مريحة مع الغموض وعدم اليقين.
3. بعد الفردية (الجماعية): نعتقد أنهم مسؤولون فقط عن أنفسهم وعائلاتهم المباشرة (مقابل اعتقادهم بأنهم مسؤولون عن أسرهم ومجتمعهم).
4. بعد الذكورة / الأنوثة: تحقيق القيمة، وتأكيد الذات والاعتراف بالنجاح، فضلاً عن أدوار الجنسين المحددة بوضوح (مقابل تعاون القيمة، والتواضع ورعاية الآخرين).
5. بعد التوجه طويل الأجل (قصير الأجل): سلوكيات القيمة التي تؤدي إلى مكافآت في المستقبل، على سبيل المثال، المثابرة والتوفير (مقابل تقاليد القيمة والمعايير

المقبولة جيدًا، وعرض المجتمع التغيير مع الشك) (. (Brown,2019:5

ثالثا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية هي التزامات المنظمة تجاه الأشخاص أو المجموعات المتأثرة بشكل مباشر بأعمالها(George& Jones,2012:110). والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي أنشطة المنظمة المتعلقة بالالتزامات بمصالح المجتمع. وان المسؤولية الاجتماعية تتجاوز السلوكيات الأخلاقية للمنظمات عموما وان المنظمة لديها التزام أخلاقي لتقديم مساهمات ايجابية للمجتمعات التي تعمل فيها .وان أدبيات المسؤولية الاجتماعية أشارت او ركزت على كيفية قدرة المدراء من زيادة تصورات الزبائن عن المنظمة على نحو مسؤولية اجتماعية وبالتالي تحسين أداء المنظمة .كما تقوم المنظمة بإحداث لرعاية برامج المسؤولية الاجتماعية لانتزاع مجموعة متنوعة من الاستجابات الشرائية بما في ذلك زيادة الاهتمام في شراء منتجات المنظمة ،والشراء هنا يقصد به هو احتمال ان المستهلك سوف يشتري المنتج (Lacey et al ,2010: 1223). كما ان المسؤولية الاجتماعية هي تأثير قرارات وأنشطة المنظمة على المجتمع والبيئة من خلال السلوك الأخلاقي والشفافية مع استدامة المجتمع بالرفاهية الاجتماعية واخذ بنظر الاعتبار توقعات أصحاب المصالح التي تتوافق مع القانون المعمول به وبما يتفق مع السلوك المعياري للدولة التي يتفق عليها في جميع أنحاء العالم (Hohnen, 2007:4). كما يعد التزام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية كالإنتاج الأخضر او التسويق الأخضر الذي يتطلب بان تكون جميع انشطة التسويق الشاملة لا تضر بالبيئة. ويتطلب من المنظمات في عملية التسويق ان تضع الوعي الاجتماعي ووضع هذا الوعي من ضمن انشطتها التسويق حيث لا نفايات من دون تلوث وان تضع جزء من ارباحها الاجتماعية للمجتمع وتتشاطر مصالح المستهلكين مع مصالح المنظمة ويتحقق هذا التناغم مع البيئة هو واقع اداء المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Jihong and Fang,2010: 1). وأوضح (Lacey et al ,2010:1224) بان الدراسات أظهرت إن مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تؤدي الى ايجابية مواقف المستهلكين ونواياهم اتجاه المنظمة. فان حضور الزبائن حفل برعاية المنظمة ليس فقط تجريب وعيهم تجاه المسؤولية الاجتماعية ولكنة قد يعزز التزام الحضور على رعاية جمعيات المسؤولية الاجتماعية والتي لها تأثير كبير على مواقف الزبائن عندما تعرض المنظمة منتجاتها بشكل مرئي كما حدث مع المعارض، الملصقات وعرض المنتج والمبيعات.

رابعا: الافراد والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

مطالب المجتمع بالمسؤولية الاجتماعية للأفراد والمنظمات والاستجابات البديلة للسوق والفشل في التوزيع والتي أصبحت بارزة على نحو متزايد. ونحن نعتمد على التطورات الأخيرة في الاقتصاد وعلم النفس من السلوك الاجتماعي الإيجابي لتسليط الضوء على هذا الاتجاه، وهذا المزيج الكامن وراء الدوافع. ثم نربط الاهتمامات الفردية بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وهناك ثلاثة تفاهمات ممكنة للمصطلح: اعتماد المنظمات من منظور أكثر اهمية للمسؤولية على المدى الطويل، وممارسة تفويض من السلوك الاجتماعي الإيجابي نيابة عن أصحاب المصلحة، والمطلعين على بواطن الأمور وبدأت العمل الخيري والمنتظم للمنظمات (Be Nabou&Tirole,2010:4) وقد نناقش الفوائد والتكاليف وحدود السلوك المسؤول اجتماعيا والذي يعتبر وسيلة لمزيد من الأهداف المجتمعية، وتقسم المسؤولية على المستويات التالية:

1. دور الفرد في المسؤولية الاجتماعية:

على الرغم من ان المسؤولية الاجتماعية تصب في مصلحة الفرد، لكن مصدر المسؤولية الاجتماعية هو الفرد نفسه لأنه سبب بالالتزام بالقوانين الاخلاقية والانسانية ومؤثرات الاقتصادية والسياسية والبيئة من اجل المصلحة العامة اذ تم الادراك بوجوب الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية وإذا قدر الفرد باهتمام به بالمسؤولية الخاصة أي المصلحة الشخصية فهذا يؤدي الى فقدان واجب المسؤولية امام المجتمع. وتقليديا تم حجز بعض الوظائف للإناث مثل وظائف التمريض. على مدى طويل وبمرور الوقت، لا يوجد تمايز بين الجنسين بين الذكر والأنثى. ونحن نراقب سيدات أعمال ناجحة تعمل في جميع أنحاء العالم. في الهند خدمات الدفاع، ان طياري المقاتلات النساء تقوم بعمل رائع خلال عمليات العسكرية وكذلك المدنية. ويمكن أن تخضع للإجهاد البدني والعقلي وعرض مثالي للقدرات. لا يوجد فرق بين الجنسين على المهارات المطلوبة لحل المشكلة، والمهارات التحليلية، والحركة التنافسية، والدافع، مؤانسة والتعلم والقدرة. وقد ثبت أن النساء هن أكثر استعدادا لتتوافق مع السلطة (Kondalkar,2007:43). وان كثير من الناس تعطي للجمعيات الخيرية، والاستثمار في الصناديق المسؤولية الاجتماعية، وتستهلك المنتجات الخضراء، والتبرع بالدم للغير، أو إعطاء وقتهم وأحيانا حتى حياتهم لأسباب جيدة. مثل هذه السلوكيات الاجتماعية الإيجابية الطاعة بمزيج معقد من الدوافع مترابطة. أولا، أنها دافع حقيقي وايثار جوهري: لدرجات متفاوتة، ونحن جميعا نتطلع إلى فعل الخير والمساعدة. ثانيا، قد تأتي الحوافز المادية بشكل غير مباشر: نحن أكثر من المحتمل أن تعطي للجمعيات الخيرية المساهمات المعفى من الضرائب. ثالثا، هي التي تحرك الشواغل الاجتماعية واحترام الذات (Be Nabou&Tirole,2010:4).

2. دور المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية:

وقد شهد القرن الحادي والعشرين انفجار الفائدة في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كوسيلة لممارسة الأعمال التجارية. وتستند المسؤولية الاجتماعية للمنظمات على مفاهيم الشفافية والمساءلة وتطبيق هذه المفاهيم في ممارسة الأعمال التجارية أدى إلى زيادة مستوى الإفصاح وأساس أكثر تحديدا بحزم لإدارة المنظمات. وبالتالي أصبح مفهوم حوكمة الشركات في كل مكان مثل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في كل من ممارسة الأعمال التجارية والتحقيق الأكاديمي. وكان العمل في وقت مبكر المعنية نقد ممارسة الأعمال التجارية ولكن في الآونة الأخيرة كان يتمثل في القلق مع إيجاد الأساس النظري لدعم هذا القلق الحالي. النظريات التي اعتمدت في المقام الأول تتكون من نظرية أصحاب المصلحة، نظرية العقد الاجتماعي ونظرية الاقتصاد السياسي. كما تم استخدام النظريات الأخرى التي توفر معلومات قيمة والتفاهمات وفي هذا الجزء الأول نعتبر مجموعة متنوعة من هذه النظريات. في الفصل الأول،

وبالتالي، ريسي يجعل من استخدام نظرية Niklas Luhmann's من النظم الاجتماعية لاستكشاف طريقة عمل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات. وتجادل بأن الدوافع الأخلاقية والعقلانية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تقتصر بالضرورة، وأنها لا تقدم دليلا للمنظمات فيما يتعلق بما ينبغي في الواقع أن يدرج في استراتيجيات الشركات من المسؤولية الاجتماعية CSR والبرامج. وتجادل بأن قيمة الملاحظة أنظمة نظري المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتي كانت تتبنى يكمن في تحسين فهم المشاكل المتصلة به، وبالتالي أن يتم التأكيد على أهمية شدة الانتباه التنظيمية والانعكاسية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (Crowther& Aras,2010:10-12).

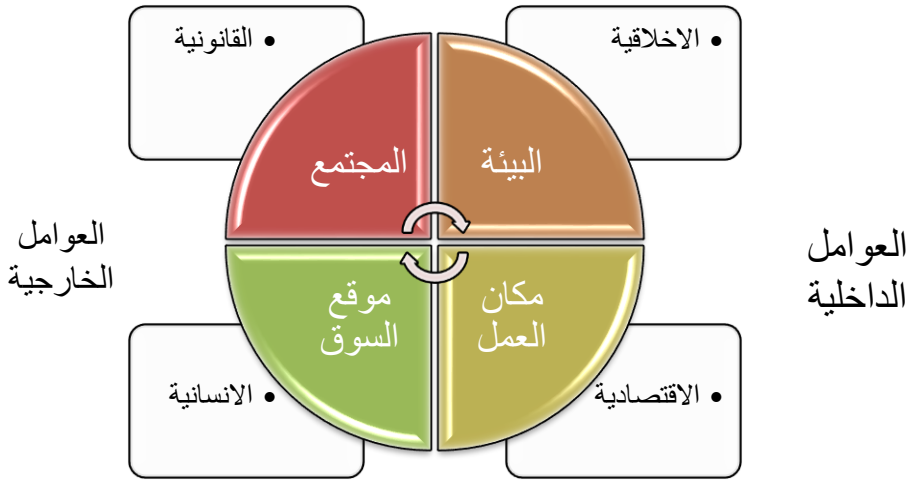
خامسا: انشطة المسؤولية الاجتماعية

اشار(Armstrong;2009:167) الى ان أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تشمل دمج الخصائص الاجتماعية أو الميزات في المنتجات وعمليات التصنيع، والتكيف التدريجي للممارسات الإدارية للموارد البشرية، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء البيئي من خلال إعادة التدوير والحد من التلوث وتعزيز أهداف منظمات المجتمع المحلي. ومن انشطة المسؤولية الاجتماعية في120 شركة رائدة في بريطانية والأعمال التجارية في المجتمع هي:

1. **المجتمع**: تحديد ودعم المهارات والتعليم، وفرص العمل، حيث المخاطر والفرص الرئيسية للمجتمع. وكانت الأنشطة الرئيسية الأخرى تدعم مبادرات المجتمع المحلي.
2. **البيئة**: معظم الشركات ذكرت التغير المناخي واستخدام الموارد بانها القضايا الرئيسية لأعمالهم و 85 في المائة منهم تمكنوا من ادارة آثارها من خلال نظام الإدارة البيئية.
3. **موقع التسوق**: القضايا المذكورة في أغلب الأحيان من قبل الشركات كانت البحث والتطوير والمشتريات وسلسلة التوريد، ومسؤولي البيع والتسويق وسلامة المنتجات حيث كان هناك تركيز على ارتفاع المعاملة العادلة للزبائن وتوفير المعلومات عن المنتجات المناسبة ووضع العلامات، وعلى آثار المنتجات على صحة الزبائن.
4. **مكان العمل**: يجري التشديد المتزايد على الاتصالات الداخلية والتدريب لرفع مستوى الوعي والفهم بأهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات. ويجري إيلاء مزيد من الاهتمام لقضايا الصحة والرفاهية فضلا عن جدول اعمال الأمان التقليدية. ويجري المزيد من العمل على التنوع وذلك لضمان عمل يجذب القوى العاملة المتنوعة.

فتقسم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات الى نوعين هما المسؤولية الاجتماعية الداخلية والخارجية للشركات.

حيث ترتبط أنشطة المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات بجميع العمليات الداخلية للشركة، حيث تصنف ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات الصلة بالموظف إلى مجموعات، تدعى "**طبقات القيمة**" التي تخلق قيمة لأصحاب المصلحة في المنظمة، وبالتالي، تلبية توقعاتهم المختلفة. و"**طبقات قيمة**" للموظف تتصل بتطوير مهارات العمال والعدالة الاجتماعية، والصحة والسلامة في العمل، الرفاه والارتياح من العمال، وجودة العمل (Skudiene& Auruskeviciene,2012:51).



شكل (1) انشطة المسؤولية الاجتماعية.
المصدر: من اعداد الباحثان بتصرف حسب ما ورد اعلاه.

سادسا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

ان دراسة المسؤولية الاجتماعية تستدعي التعرف على أبعادها التي تدل على محتواها ومضمونها، وسيتم التركيز على أربعة ابعاد للمسؤولية الاجتماعية كونها الأكثر تبنيا من قبل المنظمات الخدمية وهذه الأبعاد هي:

أ. **المسؤولية الاقتصادية** Economic Responsibility: وتمثل مسؤوليات أساسية يجب إن تضطلع بها منظمات الأعمال حيث إنتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بكلف معقولة ونوعيات جيدة، وفي إطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد والأرباح الكافية بتعويض مختلف مساهمات أصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم. ان المنظمة سوف تصنع الربح عن طريق إنتاج منتج ذي قيمة تلبي الحاجات الاستهلاكية لإفراد المجتمع. وتشجع المنظمة للمنافسة العادلة، وعدم الأضرار بالمنافسة والمستهلكين. ان ممارسة المنظمات سلوكيات مسؤوليتها

الاجتماعية يمكن أن تحقق رسالتها بنجاح من الايدولوجية والمعايير الأخلاقية للمستهلكين وهو أمر رئيس للمنظمات لكي تستفاد من نشاطاتها (Bethay,2012:970).

ب. **المسؤولية الأخلاقية** Ethical: Responsibility انه من المناسب ان تكون اتخاذ القرارات والإجراءات التي لها أسس أخلاقية، وان المسؤولية الاجتماعية تعني الالتزام بالمطالبات الموضوعية حول ما ينبغي فعلة من اجل العاملين بعضهم البعض على اساس واجبهم وان تكون قادر على الاعتراف بما يضمن تمكين العاملين لصنعهم القرارات. فضلا عن هنالك حالات لا يكون فيها الفرد حرا في التصرف بناءا على مبدأ الموضوعية بسبب الاكراه او ما شابه ظل الظروف الاجتماعية والبيئية المحيطة. كما تعني المسؤولية الأخلاقية ان المنظمة سوف تراعي المبادئ والمعايير الأخلاقية في قراراتها، وتركز على ممارسة السلوك الأخلاقي، واحترام حقوق الإنسان والعادات والتقاليد، وكذلك تتضمن عدم انتهاك المنظمة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها (Bethay,2012:970)

ج. **المسؤولية القانونية Legal Responsibility**: ان المسؤولية القانونية هي مصدر من مصادر القوة للمنظمات والتي تلزم الجميع بالتخلي عن الأمور غير القانونية او غير المشروعة والتي في الغالب تكون ذات تكلفة عالية. كما يمكن تقييم المسؤولية القانونية طبقا الى ثلاث محاور هي:

الأول: هو محور أصحاب المصالح اذ تركز العمليات التجارية على راس مال القيمة المضافة ومعدل نمو المبيعات ومعدل العائد على حقوق المساهمين والعائد على السهم وقيمة الموجودات والمطلوبات وفاعلية نظام الرقابة الداخلية ضد الفساد المالي والإداري. اما المحور **الثاني** هو العاملين ويتضمن دفع الأجور في الوقت المحدد ودفع تكاليف الضمان الاجتماعي ومهارات العمل والتطوير الوظيفي وتمويل نقابات العمال وحماية الملكية الفكرية للعاملين والسلامة والصحة المهنية والمرافق وتمويل التعليم ومكافآت الموظفين الذين بذلوا جهودا، اما المحور **الثالث** هو المعولية او الموثوقية بالمنتجات وسلامة المنظمة (Zhang Et Al, 2011:195).

د. **المسؤولية الإنسانية او الطوعية** Discretionary Responsibility: وهذه مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل انساني وتطوعي من قبيل برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع او لفئات خاصة به ككبار السن او الشباب وغيرها. ولا تتوخى ادارة منظمة الاعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح او الحصة السوقية أو غيرها. وأيضا تتمثل بأن المنظمة سوف تخدم بشكل طوعي الدور الاجتماعي تجاه مسؤوليتها الأخلاقية والاقتصادية والقانونية وان المنظمة تتعهد بتطوير نوعية الحياة في المجتمع والإنفاق على الأنشطة الاجتماعية. كما انها إرادية او اختيارية في طبيعتها ومن الصعب التحقق منها وهذه المسؤولية ترتبط بنوعية الحياة بشكل عام، وما يتفرع عنها من عناصر ترتبط بالذوق ونوعية ما يتمتع به الفرد من رفاهية من غذاء وملابس وسكن وتعليم وصحة وغيرها (Zhang Et Al, 2011:195).



شكل (2) ابعاد المسؤولية الاجتماعية
المصدر: من اعداد الباحث بتصرف حسب ما ورد أعلاه

سابعا: المسؤولية الاجتماعية العالمية

في عالم الأعمال، "المسؤولية" الرئيسية للشركات تاريخياً لكسب المال وزيادة قيمة حقوق المساهمين. وبعبارة أخرى، فإن المسؤولية المالية للشركات القوة الدافعة الوحيدة. ومع ذلك، فان حركة تحدد مسؤوليات المنظمة أوسع للبيئة، وللمجتمعات المحلية والعالمية، ولظروف العمل، والأخلاقيات لممارسات الاعمال وقد اكتسبت زخما في اتخاذ الاجراءات الازمة. وتعرف هذه القوة الدافعة الجديدة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (CSR). المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هي في كثير من الأحيان كما وصفت بأنها "بيت القصيد الثلاثي" الشركات وجميع المؤسسات المالية، والاجتماعية، والأداء البيئي في تسيير أعمالها. كما يزيد من القطاع التجاري استثماراتها في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في ثلاثة أماكن المعتادة (مكان العمل، والسوق، والمجتمع)، وتقدم الوكالة الأمريكية للتنمية مع فرصة فريدة من نوعها لخلق شراكات للمنظمات على المستوى المحلي والعالمي والتي يمكن أن تساعد في توسيع وتعزيز والحفاظ على صحة الجهود المبذولة في البلدان النامية. والأسئلة والأجوبة التالية توفر الحقائق الأساسية للتعلم عن المسؤولية

الاجتماعية للمنظمات، وكيف يمكن أن تسهم في تعزيز الأهداف الصحية لها.

وفي 10 مايو 2001، أعلن كولن بأول تحالف التنمية العالمية كنموذج عمل جديد USAID وباعتبارها الركيزة الأولى من استراتيجية إعادة تنظيم والاصلاح ويستند GDA على اعتراف الوكالة الامريكية بأن حركيات التنمية الدولية تتغير. فلم تعد الحكومات والمنظمات الدولية وبنوك التنمية المتعددة الأطراف المصادر الرئيسية للتمويل وتنمية الخبرات. بدلا من ذلك، في العقد الأخير، والقطاع الخاص، بما في ذلك قطاع الشركات والمؤسسات الخاصة، كان له دور متزايد في تحفيز التنمية البشرية والاجتماعية. وتهدف الوكالة الأمريكية للتنمية من خلال تحالفات استراتيجية GDA إلى تعبئة الموارد لمعالجة قضايا التنمية الدولية. تهدف على حد سواء GDA والشركات التابعة لها شراكات المسؤولية الاجتماعية لتحفيز تقنيات واستثمارات جديدة عن طريق جلب الفاعلين وأفكار جديدة لمجال التنمية. كلا ندرك أيضا قطاع المنظمات كقوة دافعة لتعزيز إنتاجية أكبر والتغيير الاجتماعي. أذ يمكن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات أن تكون وسيلة فعالة لبعثات الوكالة الأمريكية للتنمية لجذب موارد جديدة، وطرق جديدة للوصول إلى السكان المستهدفين والبرامج والمبادرات المبتكرة (Rionda,etal,2002:2-5).

ثامنا: مفهوم واهمية القيادات الناشئة:

القيادة تعني قدرة شخص واحد على التأثير على الآخرين لتحقيق هدف مشترك (Yukl، 2006) ويمكن حصول التأثير على الآخرين إذا كان الفرد لديه سلطة. وبالتالي السلطة هي احدى قواعد التأثير. وهناك أنواع متعددة من السلطة، وتم الإشارة الى خمسة أنواع من السلطة بشكل ابتدائي من قبل (Raven&French, 1959) والتي تضمنت سلطة المكافأة، السلطة القسرية، السلطة الشرعية، والسلطة المرجعية، وسلطة الخبير. وفيما بعد، قام Hersey, & Blanchard، (1979 Natemeyer) بالتوسع في مصادر السلطة الخمسة لتكون سبعة مصادر من خلال إدراج السلطة الإعلامية والاتصال. الخمسة أنواع الأصلية للسلطة يمكن تصورها في فئتين رئيسيتين؛ سلطة الموقع، سلطة شرعية، قسرية، والمكافأة وسلطة الشخصية المرجع وسلطة الخبير. سلطة الموقع هي السلطة التي تعطى للفرد لقب رسمي في المنظمة، وبعبارة أخرى عندما يتم تعيينهم كقادة. في حين استمد سلطته الشخصية من الفرد و / أو من العلاقة بين الفرد وفريقه من الممكن القول بأن القائد الناشئ قد يكون في وضع غير مؤات بشكل طفيف مقارنة مع القائد المعين. القيادة الناشئة ليست قادرة على الاعتماد على قوة الموقع، ولكن بدلا من ذلك هي بحاجة للحصول على السلطة الشخصية من خلال وسائل أخرى. يمكن للقادة المعينين ان يقودوا دون الحاجة الى مزيد من السلطة (إذا كانوا يرغبون في ذلك) والاعتماد على قوة الموقع. وباستخدام مثال متطرف، فالملوك، مثل الأمير تشارلز، ولدت مع عنوان ومكانة في المجتمع. وسواء إذا كان لديهم السلطة الشخصية ام لا فان ذلك لا يؤثر على السلطة التي لديهم. روبن هود هو أمير اللصوص، وهو لقب يعطى له نظرا لسلطته الشخصية وليس له اي علاقة مع ولادته أو موقعه في المجتمع الا قليلاً. وفي المنظمات، سلطة الموقع هي أقل اطلاقا، وبالتالي يمكن اكتسابها أو فقدانها أسهل بكثير وأسرع. على سبيل المثال، كبار المديرين التنفيذيين والقادة في كثير من الأحيان يستقيل او يقال من منصبه بسبب عدم القدرة على القيام به، والذي كثيرا ما يقاس عن طريق الوسائل المالية مثل انخفاض في الربح وفي أسعار الاسهم. وعلاوة على ذلك، وبمتابعة المناقشة أعلاه، نلاحظ أن القادة المعينين قد يفقدون مواقعهم بسبب نقص الفعالية؛ وبشكل متساو، قد يحتاج القادة الناشئة باستمرار لإثبات كفاءتهم للبقاء في السلطة. ويمكن أن يسبب هذا صراع العلاقة بين القائد ومنافسين آخرين على القيادة. وقد قام كل من (Hays & Bendersky) (بصياغة نوع جديد من الصراع يسمى "صراع الوضع" وعرفوا هذا الصراع على انه الصراع على وضعهم ضمن التسلسل الهرمي الاجتماعي لمجموعتهم). وقد تبين أن صراع الوضع له آثار ضارة على أداء المجموعة Bendersky & Hays: (2012، لذلك فان تعدد الأفراد من ذوي السلطة العالية يمكن أيضا أن يسبب الصراع. والصراع يكون أعلى في الفرق ذات السلطة العالية (الفرق التي هي أعلى في التسلسل الهرمي) بالمقارنة مع تلك التي لها سلطة قليلة Greer, Caruso, & (Jehn:2011)،و قد يكون هذا بسبب استمرار التوتر بين الأعضاء في فريق رفيع المستوى في محاولة للحصول على المزيد من الموارد، وعدم وضوح القيادة والصراع على الخلافة له عواقب سلبية تترتب على الفريق بما في ذلك الدعم الاقل للابتكار وانخفاض مستويات المشاركة ضمن الفريق (West, Borrill, Dawson, Brodbeck, Shapiro, & Haward، 2003) ولذلك فمن الممكن أن تكون القيادة الناشئة، أو الخلاف على القائد الناشئ سببا للصراع.

تاسعا: المساهمات النظرية:

أن استحقاق تفاقم العلاقة بين القيادات الناشئة وصراعات العلاقة والعملية. ومع ذلك، قد تتحسن استحقاق العلاقة بين القيادات الناشئة وصراع المهمة. في نموذجنا، نحن مهتمون بالتنظير عن كيف للقادة الناشئين يمكن أن يسببوا الصراع أكثر من القادة المعينين نظرا لسببين؛ القوة والكفاءة. من حيث القوة، القادة الناشئين بحاجة إلى اكتساب قوة الشخصية كموقف السلطة ليس موجودا في القادة الناشئين، من خلال وسائل مختلفة. إذا كان أكثر من شخص يريد أن يكون القائد الناشئ، يتنافس من اجل النفوذ ويمكن أن يسبب الصراع. طريقة أخرى التي تمكن القادة الناشئون من تقليل الصراع وهي الكفاءات. إذا لم يكونون مؤهلين او كفؤين (مثلا، قد لا يكون قاد للفريق من قبل)، والتي تثير اضطرابات في الفريق كما أنهم غير قادرين على تحديد المهام بفاعلية، وإدارة عمليات الفريق، أو بناء علاقات نوعية، كالاستحقاق او التأهيل وغير قادر على تعديل العلاقة بين القيادات الناشئة والصراع بسبب الخصائص المختلفة للاستحقاقات او المؤهلات التي ترتبط بالتحسين أو تؤدي إلى تفاقم الصراع. على سبيل المثال أنهم يفتقرون إلى التعاطف (مما قد يسبب الصراع مع الآخرين) ونعتقد أنهم يستحقون أكثر من غيرهم (يمكن كنز موارد جيدة وتوزيع أخرى للمرؤوسين، وبالتالي عملية الصراع)، ولكن هم صناع القرار السريع ومصدر لارتفاع الثقة المدركة (السرعة لاتخاذ القرار بشأن المهام ويبدو انه واثق ا من قراراته، وبالتالي تخفيف صراع المهمة عندما ينخفض مستوى الارتباط بين الصراع المهمة والعلاقة). باقتراح هذا النموذج، نساهم في ادبيات تقليل الصراع الحالي من خلال النظرية التي تغير الأدوار ضمن الفريق والسمات الشخصية

للأفراد في تلك الأدوار التي تعني العوامل المهمة في التأثير على الصراع داخل الفرق.

عاشرا: المساهمات العلمية:

من خلال دراسة الاستحقاق او المؤهلات، الباحثين سيكونون قادرين على أعطاء نتيجة جوهرية للفرق والقادة الناشئين عن كيفية تحديد وإدارة سلوكيات القادة المؤهلين. ولذلك، تدريب وتطوير الفريق يمكن أن تدمج أنشطة معينة للتخفيف من حدة التوتر الذي تسببه الاستحقاق قبل أن يتحول للصراع، وأن يشمل تدريب القيادة على تعليمات ودروس الاستحقاق، وهذا سيمكن القادة من الاعتراف بالسلوكيات الاستحقاق المضرة (في أنفسهم أو غيرهم) ومحاولة للحد من هذه السلوكيات التي تحدث في الفريق، ويمكن أيضا أن تساعد المنظمات في بناء الفرق. على سبيل المثال، قد ترغب المنظمات عمدا على وضع فرد مؤهل او مستحق في الفريق الذي يتطلب صانع قرار سريع وأنظمة لإدارة القوى المحركة. على الرغم من أن أفضل حل للصراع في أسرع وقت ممكن، المنظمات بحاجة إلى أن تفهم أن ليس كل سلوكيات إدارة الصراع تؤدي إلى نتائج إيجابية؛ والبعض قد يتسبب في انخفاض الأداء لتجنب فقدانه، والتدريب التنظيمي في إدارة الصراع ينبغي أن يؤكد على أهمية اعتماد سلوك حل المشكلة خلال إدارة الصراع، والقادة يمكن يتعلموا أيضا وحصولهم على مشورة أو تشير إلى طرف ثالث بديل في نهاية المطاف إذا كانوا يعتقدون أنهم غير قادرين على النجاح في حل الصراع، بدلا من فرض الحل على الأطراف المتنازعة. القادة قادرون على عرضه.

أحد عشر: المناقشة:

غالباً ما يتم سماع المناقشة حول دوامة المنظمات الحديثة بسبب عدم كفاية القيادة غير الملهمة وبالتالي فمن الضروري الاستمرار في تركيز الانتباه على العديد من النظريات المختلفة والتي تم توظيفها عبر التاريخ. من الأهمية بمكان وضع موهبة استثنائية لقادة مطلعين في مناصب بارزة في المنظمات الحديثة من أجل التوقع وتأكيد النجاح الأمثل عن طريق التسامح الثقافي بين الافراد داخل المنظمة ودور القيادة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، لأن القيادة هي واحدة من أكثر الموضوعات أهمية في تعزيز الترابط الثقافي بين الافراد والتي يتم الحديث عنها على نطاق واسع، وفي نفس الوقت واحدة من "الأكثر الامور رعبا وحيرة لأنها تعد أحد المؤثرات في نفور الافراد من خلال خلق مناخ متأزم داخل المنظمة. فالتحدي هو إيجاد طرق لتعليم الافراد كيف يصبحون متقاربين عن طريق تقريب المسافات بينهم عن طريق التسامح الثقافي في عالم اليوم وفي مجتمع الأعمال الصعب للسعي إلى تحقيق هذا الهدف من خلال مراجعة موجزة للتاريخ وسيتم تحليل نظرية الثقافة وتوليفها وتوفير واستكشافات متعمقة للتقارب الثقافي وتأثره بالمسؤولية الاجتماعية. فقد بينت الابحاث بان اختلاف الثقافات تعد من الامور المهمة في الربط بين الافراد والمجتمعات في الوقت الحاضر ان السيطرة عليها والتقارب بينها تعد من اولويات نجاح المجتمع والمنظمات. وقد وصفت المسؤولية الاجتماعية للقيادة بانها الجوهر لسلسلة من الإجراءات والتفاعلات بين القادة والأتباع مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المجموعة.

اثنا عشر: الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية

الاستنتاجات:

1. ان اغلب المنظمات لم تعتمد اختلاف الثقافات ما بينها وبين المجتمع لزيادة نشاطاتها الخارجية.
2. ضعف التسامح بين الثقافات المجتمعية لذا هو سبب وجية بتأخر المنظمات وعد الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع.
3. عدم اظهر التكافل الاجتماعي للمنظمات الذي يلعب الدور الحيوي بزيادة نشاطات اغلبها داخل المجتمع وعدم ظهور الاهتمام بالمسؤولية اتجاه الافراد أجل المجتمع.

التوصيات:

1. يجب على المنظمات زيادة الشعور بالمسؤولية اتجاه المجتمع ورفع روح التعاون فيما بينها وبين المجتمع.
2. زيادة التسامح الثقافي لدا المنظمات لعزيز دورها اتجاه المجتمع باعتبارها مكمل لحياة الافراد.

التوصيات المستقبلية للباحثين:

يجب دراسة التسامح الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وتعزيز نشاطات المنظمات داخل المجتمع وتلبية رغباته ومستلزماته الضرورية، لجذب الزبائن ومعرفتهم بان المنظمات جزء من المجتمع، كما يجب دراسة نوع المنتجات التي تلبي طلبات ورغبات الافراد الذي يعد هؤلاء هم سوق العمل للمنظمات.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلف أنه ليس لديه تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا أحد.

References:

1. Awwad, Y. D. (2005). Al-tasāmuḥ al-thaqāfī wa-al-ḥaqq fī al-ikhtilāf bayna al-buʿd al-ʿālamī wa-al-wāqiʿ al-Filasṭīnī [Cultural tolerance and the right to difference between the global dimension and the Palestinian reality]. Philosophie et des sciences humaines, 133–152.
2. Aras,G., Crowther,D., Corporate Social Responsibility Series, Güler Aras and David Crowther 2010, USA.
3. Armstrong, Michael (2006)" Human Resource Management Practice" 10th Edition, USA.
4. Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of

mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus? *Psychological Bulletin*, 134, 779-806.

5. Brown,H., Kim,J.,S., Faerman,S.,R., The influence of societal and organizational culture on the use of work-life balance programs: A comparative analysis of the United States and the Republic of Korea, The Social Science Journal xxx (2019) xxx–xxx.
6. Benabou,R., Tirole,J., Individual and Corporate Social Responsibility, Economica (2010) 77, 1–19.
7. Christensen,T., Lægreid,P., Roness,P.,G., Røvik,K.,A., Organization Theory and the Public Sector Instrument, culture and myth, First published 2007, Madison Ave, New York.
8. Cunliffe,A.,L., Organization Theory, First published 2008, SAGE Publications Asia-Pacific Pte Ltd, British.
9. Dasgupta S, Gupta B, Espoused Cultural Values as Antecedents of Internet Technology Adoption in an Emerging Economy, Information and amp; Management (2019), https://doi.org/10.1016/j.im.2019.01.004.
10. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics*. New York: Harper & Row.
11. Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation - A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. Small Group Research, 39, 278-302.
12. George,J., Jones,G., Understanding and Managing Organizational Behavior,2012,6 ed , Pearson Education, New Jersey
13. Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. Journal of Organizational Behavior, 30(4), 459-476.
14. Hohnen, Paul, (2007), Corporate Social Responsibility an Implementation Guide for Business, International Institute for Sustainable Development.
15. Jihong, Shao and Wang Fang, (2010), Green Marketing Strategies Under Driving Force of Corporate Social Responsibility, Conference on Environmental Science And Information Application Technology
16. Kondalkar,V.,G., Organizational Behaviour,2007, Published by New Age International, New Delhi
17. Kołodziejczak,M., Coaching Across Organizational Culture, Procedia Economics and Finance 23 (2015) 329 – 334
18. Lacey, A. Russell, Angeline G.; Close B.; Zachary Finney, (2010), The Pivotal Roles of Product Knowledge and Corporate Social Responsibility in Event Sponsorship Effectiveness, Journal of Business Research.
19. Rionda,Z., Baird,V., Kramer,,C., Wofford,D., Hat Is Corporate Social Responsibility, July 2002, Catalyst Consortium, Usaid.
20. Skudiene, Vida; Auruskeviciene ,Vilte;(2012), The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation; Baltic Journal of Management Vol. 7 No. 1, 2012 pp. 49-67.
21. Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.