

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي



احمد بن يحيى الونشريسي ولاية تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الموضوع:

واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركات الخاصة الجزائرية و أثرها على الأداء

دراسة حالة نפטال - تيسمسيلت GPL -

مذكرة تخرج تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ :

د. بوساحة محمد لخضر

من إعداد الطالب :

▪ نذير يوسف

لجنة المناقشة

الأستاذ : د. عريس مختار..... رئيسا

الأستاذ : د. بوساحة محمد لخضر..... مقورا

الأستاذ : د. لجلط إبراهيم..... ممتحنا

السنة الجامعية : 2018 / 2019

# الإهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه

أنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدى ثمرة جهدي هذا إلى:

من قال فيهما الرحمان " و بالوالدين إحسانا ..."

ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبث وقاست الكثير من أجلي وعلمتني

أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح إلى من رضى بالقليل لتصنع منه الكثير

لأمي الغالية .

إلى من شاركني الماضي و الحاضر بنبضات جسمه وشوق عينيه علمني أن

الإخلاص أساس النجاح ودفعتني بكل حزم أبي العزيز رحمه الله .

إلى كل إخوتي و أخواتي، إلى كل الأصدقاء و الأحباب و الأقارب أخص

بالذكر حسني الصديق .

إلى كل الأساتذة في كل المراحل، إلى كل من نسيهم قلبي

ولم ينسهم قلبي إلى زملاء الدفعة.

# كلمة شكر و تقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على المصطفى

ونحن في العدد التنازلي لختام مشوارنا الدراسي لا يسعنا إلا أن نقف وقفة احترام

وتقدير أمام كل من عمل على تنوير عقولنا ولجميع أساتذتنا وعلى رأسهم الأستاذ

التقدير: بوساحة محمد لخضر الحساني

الذي لم يخل علينا بالتوجيهات والنصائح و لم يتردد في إرشادنا و توجيهنا والذي نتمنى

له المزيد من النجاح كما لا ننسى أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي.

و نتقدم أيضا بشكر خاص لكل موظفي و مسؤولي محطة الغاز المميع تيسمسيلت على

ما قدموه لنا من تسهيلات خلال فترة التبرص

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد بإنجاز هذا العمل

يوسف

### ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء في المؤسسة و ذلك من خلال تبيان مفهوم المسؤولية الاجتماعية و أبعادها ، و مفهوم الأداء و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن و إبراز العلاقة بينهما ، هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة .

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بثلاث محاور تصب في فكرة فرضيات الدراسة و قد تم توزيعه على مستوى مؤسسة نفضال - تيسمسيلت GPL - بحيث تمت الدراسة على عينة شملت العديد من إطارات و عمال الشركة ، و قد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Spss ) ، و لاختبار الفرضيات تحليل الانحدار المتعدد و في الأخير خلصت الدراسة إلى تأثير ذي دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية و أثرها على الأداء في المؤسسة محل الدراسة .

**الكلمات المفتاحية :** المسؤولية الاجتماعية ، الأداء .

### Summary of the study:

The study aims to highlight the impact of social responsibility on performance in the institution by showing the concept of social responsibility and its dimensions, the concept of performance and the dimensions of the Balanced Scorecard and highlighting the relationship between them, in relation to the theoretical aspect of the study.

As for the applied side, our study relied on a questionnaire that included questions related to the three axes that flowed into the hypothesis of the study hypotheses. It was distributed at the level of the GPL - so that the study was done on a sample that included many frames and the workers of the company. The questionnaire on the statistical package for social sciences (Spss), and the hypothesis test for multiple regression analysis. Finally, the study found a statistically significant impact on social responsibility and its impact on performance in the institution in question.

**Keywords:** social responsibility, performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	التشكرات
III	الملخص
أ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
03	المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية
05	المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
08	المطلب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
12	المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
13	المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
20	المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
29	المطلب الثالث: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
30	المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
31	المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
34	المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية
36	المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
41	خلاصة الفصل
42	الفصل الثاني : أداء المؤسسة
43	تمهيد
44	المبحث الأول : ماهية الأداء
44	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة
47	المطلب الثاني : تصنيفات الأداء ومستوياته

51	المبحث الثاني : تقييم وقياس الأداء في المؤسسة
52	المطلب الأول : تقييم الأداء
60	المطلب الثاني : قياس الأداء
70	المبحث الثالث : علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المنظمة
71	المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المنظمات
73	المطلب الثاني:علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المنظمة
75	خلاصة الفصل
76	الفصل الثالث :الدراسة الميدانية لمؤسسة نفعال GPL تيسمسيلت
77	تمهيد
78	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نفعال GPL تيسمسيلت
78	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نفعال وأهدافها
81	المطلب الثاني: المهام الرئيسية لمؤسسة نفعال والمواد البترولية المسوقة من طرفها
83	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفعال GPL تيارت
85	المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية
85	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث
85	المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات
87	المطلب الثالث: أدوات التحليل
88	المبحث الثالث : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات و عرض النتائج وتحليلها
89	المطلب الأول : وصف خصائص عينة البحث
94	المطلب الثاني:تحليل وتفسير نتائج الاستمارة
102	المطلب الثالث : طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
104	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
115	خلاصة الفصل
116	خاتمة
119	المراجع
125	الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
17	الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	01
19	المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها.	02
23-22	عناصر المسؤولية الاجتماعية	03
26	ممارسات المسؤولية الاجتماعية	04
81	عدد العاملين في المؤسسة	05
89	صدق وثبات الاستمارة	06
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	07
91	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر .	08
92	توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية	09
94	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	10
95	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الاقتصادية	11
96	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة للبعد القانوني	12
97	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة للبعد الأخلاقي	13

98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الإنساني	14
99	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد المالي	15
100	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العميل	16
101	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمليات الداخلية	17
102	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التعلم والنمو	18
103	معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة	19
106	ترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	20
107	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و البعد المالي	21
108	نتيجة تحليل الانحدار	22
109	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العميل	23
109	نتيجة تحليل الانحدار	24
110	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية	25

111	نتيجة تحليل الانحدار	26
112	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد التعلم و النمو	27
112	نتيجة تحليل الانحدار	28
13	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن	29
114	نتيجة تحليل الانحدار	30
115	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن	31
115	نتيجة تحليل الانحدار	32



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	أصحاب المصالح للمؤسسة	01
25	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية	02
27	تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة	03
46	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	04
54	أهمية تقييم الأداء	05
57	مراحل تقييم الأداء	06
69	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	07
80	هيكل تقسيم مؤسسة نفعال إلى ثلاثة فروع	08
84	الهيكل التنظيمي لمقاطعة نفعال GPL تيارت	09
85	الهيكل التنظيمي لمركز التعبئة نفعال GPL تيسمسيلت	10
90	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	11
91	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	12
93	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	13
94	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	14

# مقدمة عامة

مقدمة :

مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين ركز العديد من الباحثين على ضرورة ابتعاد منظمات الأعمال عن الاهتمام بالأرباح كهدف وحيد إذ تحاول تعظيمه في شتى الظروف والأحوال. وعندما طرح الباحث المعروف في إدارة الأعمال " بيتر دركر " المسؤولية الاجتماعية كأحد المجالات التسعة التي يفترض بمنظمات الأعمال أن تتبنى أهدافا اجتماعية.

حيث لا تزال منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية في مجتمعاتنا بعيدة عن تبني دور اجتماعي يرقى إلى مستوى توقعات المجتمع بشكل عام والفئات الأكثر تهميشا بشكل خاص.

وفي إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال على المستويين المحلي والدولي، وفلسفة نظم الحكم الجديدة (حوكمة الشركات) والظواهر العالمية الجديدة من خصخصة وعملة وتطور تكنولوجي، تطلب الوضع أن تتبنى المنظمات على اختلاف أنواعها أدوارا اجتماعية تحاول من خلالها تعزيز مشروعيتها وجودها وتطوير أدائها وتحسين سمعتها.

وإذا كان الأمر كذلك فإن إدارات هذه المنظمات مطالبة بإيجاد الآليات المناسبة لدمج هذه الأدوار الاجتماعية مع الإشكالات الفعلية والواقعية التي يواجهها المجتمع بفئاته المختلفة، ولقد تناما الالتزام الاجتماعي لدى المؤسسات نتيجة للوعي الثقافي والتعليمي وضغوط حركات وجمعيات حقوق الإنسان. وزيادة الضغوط من المجتمع على كيفية إدارة المؤسسات لأعمالها نتيجة الوعي البيئي والإنساني، استطاعت الكثير من المؤسسات الاجتماعية تحميل الشركات مسؤولية تصرفاتها اتجاه البيئة والمجتمع حاضرا ومستقبلا.

ولما كان الحكم على الوضعية يتطلب أساليب علمية دقيقة أردنا أن نستخدم أسلوب علمي كأحد الأساليب المعتمدة في عمليات التقييم، إذ أن اعتماد المنظمة الاقتصادية على أسلوب تقييمي فعال سوف يمكنها من تحسين وضعيتها بناء على قراراتها المتخذة و ، بالتالي تحسين الأداء مستقبلا و تطويره .



## 1- إشكالية البحث :

وقد كان اختيارنا للمسؤولية الاجتماعية كأحد الأساليب العلمية المعتمدة في عمليات التقييم ما هو إلا محاولة منا لإظهار إيجابيات و سلبيات هذه الإستراتيجية، بمعنى أهميته و دوره في تقييم الأداء، و بالتالي خلصنا إلى تحديد مشكلة الدراسة و طرح التساؤل التالي :

### ما هو أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء في المؤسسة ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إيرادها على النحو التالي :

1- ماهية المسؤولية الاجتماعية، و ما أهميتها بالنسبة للمنظمة ؟

2- ماهية الأداء ؟

3- ما هي المؤشرات المساعدة على عملية تقييم الأداء ؟

4- ما أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء ؟

و للإجابة على جملة التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالآتي :

1- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح .

2- تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المنظمة .

وينبثق عن الفرضية الثانية فرضيات فرعية تتمثل في التالي :

1/ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي .

2/ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل .

3/ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية .

4/ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو .

5/ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن .



بعد دراسة الفرضيات ، صحتها من عدمها نكون قد أجبنا على الإشكالية، و بالتالي قد حققنا هدفنا من هذه الدراسة أما عن أهداف البحث بشكل عام فقد كانت كالآتي :

## 2-أهداف البحث :

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات و إبراز مايلي :

- 1- أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييميه من بين مجموعة الأساليب التي تعتمدها المنظمة في عملية التقييم؛
- 2- إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة الاقتصادية؛
- 3- مساعدة إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت و جهد و تكلفة و بأعلى جودة .

## 3- أهمية البحث :

من جملة الأهداف المذكورة تبرز أهمية البحث و التي نوجزها فيما يلي :

إثراء المكتبة الجزائرية و العربية بالدراسات في هذا المجال، خاصة و أن هذا النوع من البحوث المتجدد في الظهور يكتسي أهمية خاصة داخل المنظمة من حيث واقع تقييم الأداء، كما أن الوقوف على وضعية المنظمة من المواضيع التي يهتم بها جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة و التي لها مصلحة مرتبطة معها، و لقد زادت حدة الاهتمام في ظل التحولات التي يشهدها محيط المنظمات .

## 4- مبررات اختيار الموضوع :

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من علمنا بأن تقييم الأداء في المنظمة لم يرق بعد إلى مستوى التقييم الذي يحقق توجهات المنظمة و يجعلها تتميز عن منافسيها، و يمكنها من البقاء و الاستمرارية في محيطها، لكن هل كل المنظمات تنتهج أسلوب تقييمي فعال يمكنها من معرفة و اكتشاف انحرافاتھا ؟

إن هذا غير موجود بكل تأكيد لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض



الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التقييم بالمنظمة، و الذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها و . قد كان اختيارنا لهذا الموضوع مبني على المبررات الآتية :

1- هذا الموضوع يدخل ضمن مجال تخصصي .

2- أهمية الموضوع خاصة في ظل التدهور الذي آلت إليه جل المنظمات الاقتصادية و بالتالي كان

مفروضا عليها تقييم أدائها ثم معرفة وضعيتها و كذلك تصحيح الانحرافات إن و جدت .

3- إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة .

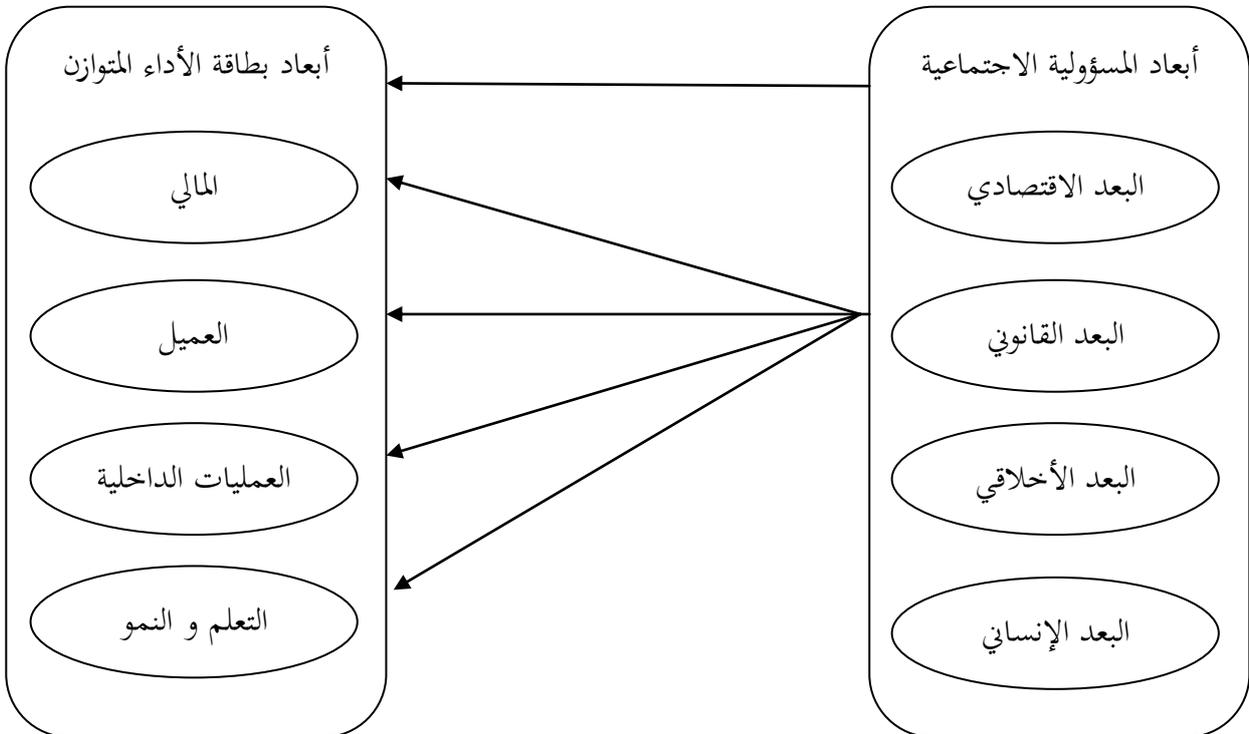
5- نموذج الدراسة :

المتغير التابع

بطاقة الأداء المتوازن

المتغير المستقل

المسؤولية الاجتماعية



## 7- حدود الدراسة و منهجها

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

• **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في أداء تحسين أداء المنظمة .

• **الحدود الزمنية:** تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2019/2018 .

• **الحدود المكانية:** مؤسسة نفضال - تيسمسيلت GPL -

• **الحدود البشرية:** تتمثل في مجموعة إطارات مؤسسة نفضال - تيسمسيلت GPL -

## 8- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من حيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات و بيانات من مختلف المراجع و المصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مؤسسة نفضال - تيسمسيلت GPL -

## 9- دراسات سابقة

1- دراسة (سمير بن عبد العزيز، 2012)، بعنوان: "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال".

اعتمد الباحث على المنهجين ، الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة ما، و التحليلي الذي يضيف على البحث الصفة العلمية .

و تهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على الركائز التي تستند عليها منظمات الأعمال من أجل نجاح

تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية بما يحقق أهدافها و بما يخدم مصلحة المجتمع، كما تهدف إلى بيان المفاهيم

الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية نظرا لقلّة المراجع بخصوصها و اختلاط المفاهيم المرتبطة بها ، و توصلت

الدراسة إلى نتيجة أن المسؤولية الاجتماعية، أصبحت اليوم تتبوأ حيزا و مساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة و المجالات المحلية، و تحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة و الارتقاء برفاهية المجتمع .

وقد جاءت نقاط التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا في محاولة التطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بيان المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية نظرا لقلة المراجع بخصوصها و اختلاط المفاهيم المرتبطة بها . أما ما يميز هذه الدراسة عن السابقة أنها اتخذت من الأساليب الإحصائية سبيلا لمعالجة الموضوع كما أنها دراستنا تناولت الموضوع من النظرة الإسلامية إلى جانب الوضعية و هي تهدف إلى بين أثر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في تحجيم ظاهرة الفساد الإداري .

2- دراسة ( طارق راشي، 2013)، بعنوان: " دور تبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية في خلق و تدعيم ريادة و تنافسية منظمات الأعمال ."

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبيان الفوائد التي تجنيها منظمة الأعمال جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، و التي من شأنها أن تساعد على دعم ريادةها و تنافسيتها بشكل جيد و فعال و . تكمن أهمية هذا البحث في كونه يؤسس نظريا و تطبيقيا للربط التصوري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و تدعيم ريادة و تنافسية منظمات الأعمال و ، يعالج موضوعا يلقي اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في هذا العصر و . لمعالجة هذا الموضوع فإن محتوى هذه الورقة البحثية يدور حول الكشف عن مقارنة المسؤولية الاجتماعية و ضفاء الرؤية الإسلامية على هذا المفهوم، كما يسلط الضوء على أهم عناصره من خلال تشريح مبادئه و بعباده و مجالاته و استراتيجياته، و محاولة استنباط أهم الفؤاد و تشييتها تطبيقياً من خلال التطرق إلى أهم الدراسات التي قام بها الباحثين و المنظمات المتخصصة في هذا المجال، بالإضافة إلى استقراء أهم النتائج التي توصلت لها منظمات الأعمال الرائدة في تطبيق هذا المفهوم.

وتوصل الباحث إلى نتيجة أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حقيقة نظرية و ميدانية، أثبتتها تنظير طويل استسقى أصوله من واقع المعاملات و تواصل الحديث عنه على وتيرة متسارعة عبر أدييات لا تزال تتعاظم و تمتد إلى مجالات كثيرة السياسية منها و الاقتصادية و القانونية و البيئية و الاجتماعية، و الى العديد من المستويات الكلية و بالأخص الجزئية المعبر عنها بمنظمات الأعمال .

وقد جاءت نقاط التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا في محاولة التطرق في محاولة التطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية و إضفاء الرؤية الإسلامية على هذا المفهوم، أما ما يميز هذه الدراسة عن السابقة أنها اتخذت من الأساليب الإحصائية سبيلا لمعالجة الموضوع .

3- دراسة ( ضيافي نوال 2010)، بعنوان: " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الموارد البشرية " .

تهدف هذه الدراسة أن المؤسسة أمام الالتزام بمسئوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح و الارتقاء، إذ تمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة و العمال و منه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية و خاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص .

كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية و توعية المؤسسات بأهمية تبنيتها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع و معالجة مشاكله و ، كذا عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال و أهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك و ، بالأخص التعرف على واقع تبنى المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة و مدى الالتزام بها .

4- دراسة ( رهاب محمد زين العابدين 2013)، بعنوان: " أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة ."

تكمن أهمية الدراسة في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه المواضيع إلى الوقوف عند حقيقة تطبيق مثل هذه المواضيع في واقع مؤسستنا الاقتصادية الجزائرية و النظر على مدى تأثيرها على الأداء في المدى البعيد .

وتهدف هذه الدراسة إلى ، توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين العاملين، توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين الأداء، محاولة اختبار بيئة أعمال الشركة لاحتضان إستراتيجية التمكين و نجاحها بوصفها منهج جديد ، الوقوف على واقع تطبيق إستراتيجية التمكين في المؤسسات الجزائرية، إيجاد العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين و أثر هذه العلاقة على قدرة الشركة في تطوير الأداء .

مناقشة الدراسات السابقة و مجالات الاستفادة منها:

بعد تفحص الدراسات السابقة في مجال ميدان البحث تم تسجيل الملاحظات الآتية :



• النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسات السابقة أنها كلها اعتمدت في دراستها على الجانب الوصفي الإحصائي ، و أنها تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية و كل منها ربطته بمتغيرات مختلفة .

وكان لهذه الدراسات أثرها الايجابي على موضوع دراستي من الجانب النظري .

ومن الدراسات السابقة نتوصل إلى أن هناك العديد من نقاط التشابه بينها حيث انصبت جل الدراسات عن مدى التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية في عدة جوانب كل حسب موضوع دراسته .

• أما بالنسبة للاختلاف بينها للدراسة الأولى انصب بحثها في محاولة التطرق لمفهوم المسؤولية

الاجتماعية و انتهاج المنهج الوصفي، بالإضافة إلى إدراج النظرة الإسلامية .

و الدراسة الثانية تكلمت عن الفوائد المستفادة من جراء تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الريادة و التنافسية، و كذا معالجة الجانب الإداري الحديث و كذا الرؤية الإسلامية و توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية حقيقة نظرية ميدانية ، بينما الدراسة الثالثة فكان اهتمامها بمدى تأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية و كيفية مساهمتها في تطوير المجتمع ، و الدراسة الأخيرة تناولت تأثير المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و مدى تأثيرها على أداءها في المدى البعيد .

أما بحثي فقد تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية و أثرها على الأداء في المؤسسة لمحاولة الوصول إلى إبراز مدى أهميتها كأداة تسعى المنظمة من ورائها إلى تقييم و تحسين أدائها .

• حيث نجد أن بعض الدراسات تناولت مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على منظمات الأعمال ، بينما أسقط غيرها الضوء على الريادة و التنافسية، و هناك من خصص هذه الدراسة على القطاع الخاص في الجزائر .

أما الدراستين الأخيرتين و التي تكلمتا على المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية و كذا أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة فكان لهما الإسهام في بعض جوانب بحثي و هذا لاشتمالهما على عناصر تتطابق مع موضوع دراستي .

## الفصل الأول

نخأة وتطور المسؤولية الاجتماعية  
للمؤسسة

تمهيد:

يقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين "تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الاتجاه السائد بعد أن كانت استعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عددا قليلا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة."

ففي عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا ويتضاعف المتنافسون، يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، البيئة، توقعات المجتمع واحتياجاته.....وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أن لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تحفل إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع وأطرافه.

أما الآن فالمؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المؤسسات و المجتمع .

فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تنمو بصورة حثيثة في الدول النامية وتمارس على نطاق واسع من البلدان المتقدمة وتمثل في مبادرة المؤسسات باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع وإعطاء الجمهور صورة ايجابية وتأسيس قاعدة من المستهلكين الواعيين وهي التزام من جانب المؤسسات بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع على تحسين نوعية الحياة، وهناك وعي تام بأن إغفال عوامل المخاطر البيئية والاجتماعية قد يشوه صورة المؤسسة وسينعكس ذلك على قيمتها في السوق.

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تصبح شيئا فشيئا من الممارسات الأساسية في ثقافة مؤسسات البلدان النامية و تؤدي إلى إيجاد نطاق جديد بين القطاعات العامة والخاصة من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية ونشر الوعي البيئي.

### المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

من المتفق عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وأن هاجسها الأول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وكان من أبرز هذه المفاهيم "مفهوم المسؤولية الاجتماعية"، إذ تبلورت فكرة تذكير المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية والأخلاقية وحتى لا يكون الربح عائداً عن أمور غير مقبولة أخلاقياً أو قانونياً كتشغيل الأطفال، الإخلال بالمساواة في الأجور، ظروف وشروط العمل والحرمان من الحقوق الأساسية للفرد، علاوة على ذلك فإن الدور الرئيسي الذي تلعبه المؤسسات كونها المصدر الرئيسي للثروة وتوليد فرص العمل يحتم عليها القيام بواجباتها الاجتماعية وفقاً للمفاهيم الحديثة، كما أن التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عصر يتسم بالتغيير السريع يحتم عليها ذلك أيضاً.

ويؤرخ لظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منتصف التسعينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك التاريخ و هي تفرض نفسها على الساحة الاقتصادية الوطنية والدولية، ويرجع غالبية الباحثين إلى أن المسؤولية الاجتماعية قد برزت نتيجة لردود الفعل التي اجتاحت العالم ضد العولمة، الأمر الذي دفع الشركات متعددة الجنسيات للبحث عن دور لها على المستوى الاجتماعي وخصوصاً بعد تنامي ظاهرة الفقر نتيجة التطبيقات الصارمة لتحرير التجارة العالمية.

### المطلب الأول: الجذور التاريخية لظهور فكرة المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها صفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها بحسب المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، غير أن المتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء المفهوم، إذ أن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية جاء كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة ارتبطت بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه حتى صار من الصعب الاستمرار بحرية لظهور ظروف جديدة ووعيا

اجتماعيا وبيئيا ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تطور بنمو احتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الاتجاه الجديد عبر الفترات الزمنية المختلفة، فبدءا بالمراحل الثلاث لظهور مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به ومختلف النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع وصولا إلى اختلاف وتباين المفاهيم وصعوبة تحديد تعريف دقيق وشامل لمصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".

في بداية الأمر ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وارتبط نشوءها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المؤسسات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في تحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة المتمثل في تعظيم الأرباح مستنفة بذلك كل الموارد المتاحة من طبيعة وبشرية حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد مجزية للمالكين.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ولكن مع تضخم حجم المؤسسات وما رافق ذلك من أزمات اقتصادية واستغلال للأيدي العاملة وتدني الأجور وظهور التكتلات النقابية برزت مرحلة جديدة كان من خلالها الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية من جهة كتأمين السلامة والأمن في مكان العمل، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية.... الخ، ومن جهة أخرى وكتخفيف للضغط الكبيرة التي أفرزها التأثير المتزايد على البيئة اتجهت المؤسسات إلى الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الخارجية<sup>1</sup> والمرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة، الموردين..... وهذا الصدد أشار Henry L.Gantt إلى أن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم"<sup>2</sup> ويتجاوز النظرة الضيقة للمؤسسات أحادية الهدف التي تسعى لتحقيق أقصى الأرباح على حساب الأفراد والمجتمع وبرز اتجاه جديد يدعو إلى توسيع مفهوم المسؤولية

1- د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 62-54.

2- أ.د. تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001، ص 7.

الاجتماعية وتبني هذه الفكرة، أصبحت المؤسسة<sup>1</sup> أكثر استيعاباً للبيئة وتغيراتها وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ "نوعية الحياة للفرد" وتقدم المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد.

وقد وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح "Sheldon" أن "مسؤولية كل مؤسسة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع". وفي عام 1972 أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للبيئة لمنظمات الأعمال" بضرورة "إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد"<sup>2</sup>

وباستجابة العديد من المؤسسات لهذا الطرح الجديد وتبنيها لفكرة المسؤولية الاجتماعية ببعديها الداخلي والخارجي شجع المشرع القانوني على وضع الضوابط والقواعد القانونية ليضفي سمة الإلزام للتحقق من وفاء تلك المؤسسات لهذه المسؤولية وليؤكد على أن الالتزام بالأداء الاجتماعي لم يعد خياراً أمام المؤسسات وإنما هو أمر ملزم للاستمرار والبقاء ضمن المجتمع، وفي هذا الصدد دعت لجنة التطوير الاقتصادي بأمريكا المؤسسات إلى إعادة النظر في أفقها الاجتماعي وأن يكون تأسيسها معتمداً على كونها منظمات اقتصادية اجتماعية لا يقتصر عملها على تحقيق الأهداف الاقتصادية فقط دون الأهداف الأخرى.<sup>3</sup>

وبانتشار الوعي الاجتماعي في إطار المحيط الاقتصادي وبالتتابع المنطقي للتطور الحاصل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبح من الضروري إدماج فكرة المسؤولية في السياسة العامة للمؤسسة ومن الملاحظ أن في مرحلة الاقتصاد المعرفي وثروة المعلومات أصبحت أغلب المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيها اتجاه مختلف أصحاب المصالح.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لآخر ومن مدرسة إدارية

1 أ.د. تامر ياسر البكري، ص 9 .

2- مقدم وهيبية، "دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة"، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي. ([www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org)) .

3- أ.د. تامر ياسر البكري، المرجع السابق، ص 9.

4- د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان-الأردن، 2006 ([www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org)).

لأخرى ومن نظرية لأخرى ويدور النقاش لهذه الأفكار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفي حقيقة الأمر انحصر بين نظرتين، النظرة الكلاسيكية التي ترفض أي فكرة تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، والنظرة المعاصرة التي تؤيد وتدعم وجود هذه المسؤولية.

وباعتبار المؤسسات كيانات اقتصادية اجتماعية فإن أي تقارب بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المجتمع إما مؤكداً أو غير موجود وعليه يمكن أن نميز بين ثلاثة تيارات<sup>1</sup>، الأول يدعو المؤسسة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعياً لأن ذلك يعتبر واجباً أخلاقياً إذ ينسب للمؤسسة وضعية أخلاقية قادرة على تمييز الجيد من السيئ وقد أطلق على هذا التيار بـ "تيار أخلاقيات الأعمال".

أما التيار الثاني "تيار الأعمال التجارية و المجتمع" أو "العقد الاجتماعي" الذي يرى أنه لا يوجد حواجز بين المؤسسة والمجتمع باعتبارها جزءاً منه تجمعها علاقات لا تقتصر فقط على السوق بل هي علاقات تفاعلية وولدت ما يسمى بالعقد الاجتماعي بين قطاع العمال والمجتمع حيث توجد رقابة اجتماعية من طرف هذا الأخير تمكنه من معاقبة المؤسسة التي تتجاهل العقد وبالتالي يكمن طموح المؤسسة بتقاطع المنطق الاقتصادي والمنطق الاجتماعي. وتوضح نظرية العقد الاجتماعي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعطيها حضاها في سياستها الاقتصادية والاجتماعية وتفرض عليها تبني قواعد الحماية الاجتماعية من خلال زيادة توليد مناصب الشغل إن أمكن لها ذلك أو الحفاظ عليها والاستثمار في تكوين الموارد البشرية.

أما بالنسبة للتيار الأخير "تيار إدارة المساءلة الاجتماعية" أو "الأداة الإستراتيجية" والذي يقترح تزويد المسيرين بوسائل لتحسين كفاءة المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار جميع توقعات الأطراف الفاعلة للمجتمع، إذ أن هذا التيار يقدم نهجاً للبيئة التي لا تعتبر اقتصادية بحتة وإنما اجتماعية سياسية أيضاً حيث يوسع نطاق الأطراف الفاعلة وآفاق القرارات.

في الواقع هذه التيارات الثلاثة لا تتعارض وإنما كل واحد يعزز الآخر حيث تتقاسم فكرة واحدة وهي أن نشاط المؤسسة يجب أن ينخرط تحت إطار المصلحة العامة وما هو جيد للمؤسسة هو جيد للمجتمع.<sup>2</sup>

1- Michel Capron ; " L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation" ; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N 07 ; Université de Paris 12 ; Saint Denis ; P 11.

2- Michel Capron ; " L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation" ; op.cit ; P 12.

ومن أهم النظريات الممهدة للتأصيل العلمي والشرح الاصطلاحي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نذكر ما يلي:

### 1. النظرية النيوكلاسيكية "نموذج Sharholder":<sup>1</sup>

هي نظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها "لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين"

ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان (Milton Friedman) الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يشير إلى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين وأن مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة

### 2. نظرية الوكالة "La théorie de l'agence":

ظهرت نظرية الوكالة بفضل مساهمة الباحثان "Michael Jensen et William Meckling" اللذان يعتبران المؤسسة سوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء.<sup>2</sup>

وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المسيرين والمساهمين في إطار حوكمة المؤسسات، كما يمكن أن تشمل هذه النظرية على مجموع أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤوليتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة: المساهمين، الدائنين، الزبائن، المستهلكين، الموردين، المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية... وحسب هذه النظرية فإن أصحاب المصالح لهم قدرة التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين.

### 3. نظرية أصحاب المصالح "Stakeholders":

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة أو فائدة منها أو من وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح الذين لا أدائها ينحصر فقط في

<sup>1</sup> -أ.د. فريد فهمي زيارة، "مدخل معاصر"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 268.

<sup>2</sup> -د. بورحلة علاء، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 80.

مجموع المساهمين وإنما مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية اتجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

ويمكن أن نستنج ثلاثة اتجاهات مختلفة من هذه النظرية: الاتجاهين الوصفي والفعال حيث يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة مؤسسة-أصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المؤسسة عند انتهاز ردود مضممة خصوصاً لتوقعاتهم، أما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الأخلاقية للمؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة فالأداء الاجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة.

كما يمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصلحة، النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط<sup>2</sup> الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المؤسسة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية.

حيث أن نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفايات... الخ، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة... الخ).

### المطلب الثالث: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية مفهوم متغير ودائم التطور وهو يرتبط بالتنمية المستدامة حيث

يوجب على المؤسسات بجانب البحث عن الثروة والربح الاهتمام بالبيئة والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما يتوجب عليها كذلك العمل في إطار من الشفافية ومراعاة أخلاقيات الأعمال وحقوق الموظفين، ومحاربة الفساد والمنافسة الشريفة، وتتعدى مسؤوليات المؤسسات المساهمة في الأعمال الخيرية لتشتمل توفير آليات فاعلة للتصدي للتحديات الاجتماعية القائمة ومحاولة إيجاد الحلول لديها، وتوفير الدعم والمساندة من

<sup>1</sup> د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 90.

<sup>2</sup> د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة مجلد 11، العدد 2، 1997.

قبل إدارتها العليا ومجالس إدارتها من أجل التوصل إلى التنمية المستدامة في المجتمعات التي تعمل بها سواء محليا أو عالميا.

وكما سبق فقد تم الإشارة على أن المسؤولية الاجتماعية تمتد من داخل المؤسسة حتى خارجها بوصفها تمثل قرارات المؤسسة لتحقيق منافع اقتصادية مباشرة، فالمسؤولية الاجتماعية الداخلية ترتبط بالأفراد والموارد المستخدمة والمرتبطة بالأداء المحقق للعمل داخل المؤسسة والذي يساهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العمل المهنية، أما المسؤولية الاجتماعية الخارجية فهي ترتبط بالمشاكل التي يعاني منها المجتمع ومحاولة معالجتها ومحاربتها.

ففي وقت لم تكن فيه المؤسسات تتحدث إطلاقا عن "المسؤولية الاجتماعية" أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزا هاما من النقاشات في "مؤتمر 14 جوهانسبرغ" سنة 2002<sup>1</sup> ، وبالرغم من أن عددا كبيرا من المؤسسات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة ومن أهم المفاهيم الفكرية لهذا المفهوم نذكر ما يلي:

#### الفرع الأول: المفهوم الكلاسيكي (التقليدي)

يستند المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية على أفكار الاقتصادي آدم سميث والتي تبلورت حول كون كافة المؤسسات تسعى لتقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح بمراعاة الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة وهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة، وفي هذا الصدد يشير العالم الاقتصادي ميلتون فريدمان بالقول: "هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها"<sup>2</sup>.

وبفضل العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين والكتاب أمثال "John Stuart et David Ricard..." وغيرهم، وما أسفرت عنه أبحاثهم كون مساهمة المؤسسات في تقديم أفضل السلع والخدمات بأقل الأسعار هي بحد ذاتها منفعة مقدمة للمجتمع وهنا تكمن المساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup>- محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل مساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني، 12/02/2005، جامعة تلمسان.

<sup>2</sup>- أ.د. تامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 22.

أما من جهة الإطار الفلسفي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية فإن التعبير عنه يكون من خلال السلوك والقيم الشخصية لمسيرى المؤسسة والتي تتميز بمجموعة القيم القائمة على مبدأ "ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الأول والأخير للمؤسسة وهو منفعة للمجتمع.

وبالرغم من سيادة هذا المفهوم في مرحلة معينة إلا أن التغيرات والتطورات الحاصلة أفرزت أهدافا أخرى لا تقل أهمية عن تعظيم الربح، كلها أهداف تنسجم مع المفهوم الإداري الحديث.

### الفرع الثاني: المفهوم الإداري

مع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها (كالوصول على أكبر حصة سوقية، خلق صورة وسمعة للمؤسسة... الخ)، وفي هذا الصدد قام العديد من الباحثين بعدة دراسات وتحليل كان أولها التحليل الذي قام به كل من Berle et Means من خلاله وصلا إلى "أن قوة صنع القرار المتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمسيرين أكثر من ارتباطها بالمستثمرين" <sup>1</sup>.

وفي بحث آخر أجراه العالم Frances X.Sutton عام 1956 أشار فيه إلى "كون المسؤولية الاجتماعية تظهر في المؤسسات من خلال موازاة إدارة المؤسسة فيما بين عدد العناصر المتفاعلة معها والتي لها تأثير كبير في مساعدة المسيرين لتقديم المزيد من المنافع العامة نحو المجتمع" <sup>2</sup>.

ويضيف العالم الاقتصادي Paul Samuelson: "أن المؤسسات الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل".

وتبلور الأفكار اتخذ المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية بعدا وعمقا في تحديده، وقد تعزز هذا المفهوم بمجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي كونه "يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل"، فهو يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والاهتمام بالعمال كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية..... الخ.

<sup>1</sup> أ.د. تامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 26.

2- نفس المرجع، ص 27.

### الفرع الثالث: المفهوم البيئي

بعد أن أدرك المسيريون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة وإنما تتعدى حدودها ذلك لتصل إلى أطراف وفئات خارجية عديدة، ظهر مفهوم جديد سمي بـ "المفهوم البيئي" أو "نموذج البيئة الاجتماعية"، حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة وارتباطا بالبيئة، وما ميز ذلك مختلف الأبحاث والدراسات التي أجراها العديد من الباحثين وكأفضل مثال دراسة كل من "Ralph Nader et John K. Galbraith" على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة ومدى تأثيرها على المجتمع و بهذا وصلا إلى استنتاج مفاده: "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة"<sup>1</sup> بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة وفوق أي اعتبار ذاتي.

وبالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد وتبليتها والمحافظة على البيئة واعتبارها مسؤولية الجميع.

ومن خلال مراحل التطور التي مر بها مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومختلف النظريات التي اهتمت بهذا الجانب، يمكن أن نلاحظ وجهتي نظر متعارضتين حيث شكلتا نمطين متناقضين في إدراك المؤسسة للدور الاجتماعي الواجب عليها ممارستها حتى أنها أدرجت المسؤولية الاجتماعية كهدف تسعى إلى تحقيقه كسعيها لتحقيق الأرباح، ويمكن أن نلخص أنماط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. المسؤولية الاقتصادية: القائمة على مبادئ السوق الحر التي ترى أن الهدف الوحيد الذي يجب

على المؤسسة أن تسعى إليه هو تعظيم الأرباح، وقد تحملت مسؤوليتها بالفعل من خلال

الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات المجتمع.

#### 2. المسؤولية الاجتماعية: القائمة على اعتبار المؤسسات وحدات اجتماعية وجزء لا يتجزأ من

المجتمع، بالاستجابة لاحتياجات هذا الأخير وتلبية متطلباته تعتبر من أولويات الإدارة.

1- أ.د. تامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص 30.

2- د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، مرجع سابق، ص 65.

وفي ضوء النموذجين السابقين يظهر تقارب في وجهات النظر مما أدى ذلك إلى ظهور نموذج ثالث أطلق عليه بالنموذج المتوازن (اقتصادي-اجتماعي) باعتباره نمط وسطي يشير إلى أن المؤسسات لا تمثل مصالح المالكين فقط بل يتعدى دورها ذلك ليصل إلى مختلف أطراف المجتمع العاملة به والبيئة.

حتى وقتنا الراهن لم يتم الوصول إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزامية قانونية وطنية أو دولية ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية الاختيارية، ومن هنا برزت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية والتي تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكلها، فالبعض يراها بمثابة تذكير للمؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه، بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع ويرى آخرون أنها صورة من صور الملائمة الاجتماعية الواجبة على المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث التالي.

### المبحث الثاني: مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

ركز العديد من الباحثين مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين على ضرورة ابتعاد المؤسسات عن اهتمامها الوحيد المتمثل في تحقيق أقصى الأرباح على حساب الأفراد والمجتمع، وأول من نادى بممارسة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها مجالاً يفترض بالمؤسسات التوجه إليه وتبني أهدافاً في إطاره الباحث المعروف في إدارة الأعمال بيتر دركر "P. Drucker" إذ فتحت دراساته آفاقاً واسعة لدراسة فكرة المسؤولية الاجتماعية والتعمق في تحديد تعريف لهذا الطرح الجديد.

وكحصيلة لمشروع بحوث حول المسؤولية الاجتماعية للشركات قام بها الباحث "وانغ تشي يويه" والذي تكلم بصدور كتاب بعنوان "القدرة التنافسية-مسؤوليات الشركات المتعددة الجنسيات"، حيث زار من خلاله مع زملائه أكثر من 30 شركة متعددة الجنسيات في اليابان وكوريا الجنوبية والولايات المتحدة وأوروبا، وتحدثوا مع ممثلي أكثر من 80 شركة أجنبية في الصين جاء فيه: "إن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الحديثة هي كيفية فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"<sup>1</sup> ، ولهذا السبب فإن هناك عدة تساؤلات من قبل المؤسسات لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤولياتها الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية.

1- شين ولوه جيون وسيوي سيوايان، "الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية"، 15-03-2019، www.chainatoday.com

### المطلب الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيراً من جانب المؤسسة ولا امتثالاً مطلقاً للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

وتتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في إدارتها للأعمال بطريقة تستوفي أو تتجاوز توقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والعمومية في إدارة الأعمال، وتعتبر المؤسسات الرائدة أن المسؤولية الاجتماعية هي أكثر من مجموعة الممارسات المنفردة أو الأعمال العرضية أو المبادرات التي سببرها علاقات السوق أو العلاقات القائمة مع الجمهور أو غيرها من فوائد الأعمال التجارية، بل تعتبر المسؤولية الاجتماعية مجموعة شاملة من السياسات والممارسات والبرامج التي تدمج في جميع مراحل عملياتها ومراحل اتخاذ القرار التي تدعمها وتكافئها الإدارة العليا.

### الفرع الأول: تعاريف مختلفة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية إلى توضيح معنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي عرفها بـ "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم"<sup>2</sup>، وقد يغطي المفهوم أيضاً القيم المرتبطة بحماية البيئة. وفي الوقت الذي يستخدم فيه مفهوم المسؤولية الاجتماعية في كثير من الأحيان بمعناه الواسع، فإنه ينحصر في معناه الضيق بمجال الأخلاق والمبادئ وليس بأعمال أو نتائج ملموسة، ولذلك ثمة اهتمام واسع بمفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الذي لا يشمل مبادئ تحفيز المهتم فقط بل كذلك العمليات مثل تكييف نظم الإدارة والتكنولوجيا والنتائج والآثار الملموسة في أصحاب المصلحة.

2- تعريف الأعمال التجارية المراعية للمسؤولية الاجتماعية لمفهوم "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة". مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 27.

وحسب البنك الدولي فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي "إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة وبالعامل مع الموظفين وأسرتهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيدهم قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء" <sup>1</sup>.

إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث مضمون هذا المفهوم، ففي تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فالمسؤولية الاجتماعية هي "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي و المجتمع ككل" <sup>2</sup>.

وفي حين أن المسؤولية الاجتماعية هي مفهوم بموجبه تهتم المؤسسات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ بعين الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والمجتمعات والبيئة وذلك على كل أوجهه ، عرف دركر (Drucker 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم" <sup>3</sup>.

أما "Strier 1979" فقد أشار إلى كون "المسؤولية الاجتماعية مثلة لتوقعات المجتمع لمبادرات المؤسسات في إطار مجالات عديدة تقع تحت أبعاد المسؤولية الاجتماعية التي تتحملها المؤسسات اتجاه المجتمع" <sup>4</sup> ، وفي نفس الوقت طرح Holmes وجهة نظر ترى في المسؤولية الاجتماعية التزاما أخلاقيا وإنسانيا وأديبا تتحمله المؤسسات اتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة

الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص العمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها" <sup>1</sup>.

ويرى Robbins أن "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع" <sup>2</sup> ، وفي نفس الوقت يعرف كل من

<sup>1</sup> - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، مرجع سابق، ص 28 .

<sup>2</sup> - رقية عيران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع .  
www.Arabvolunteering.org

<sup>3</sup> - موسوعة ويكيبيديا

<sup>4</sup> - د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سابق .

<sup>1</sup> - د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مرجع سابق .

صنع القرارات الآثار والناتج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين تحقيق الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة على هذه القرارات" <sup>3</sup> .

وقد جاء التعريف الأكثر شمولاً و به كانت هناك نقلة نوعية في إغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة ل Carroll حيث يرى أنها "التزام المنشأة بأن تضع نصب عينها خلال عملية صنع القرارات الآثار والناتج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات" <sup>4</sup> .

وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية نشاط يرتبط ببعدين، أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم ، والثاني خارجي يتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي سيعاني منها المجتمع، فإن التعريف السابقة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعطي نقاطاً مشتركة تتمثل في: <sup>5</sup>

\* الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفتها عضواً فيه.

\* التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع.

\* الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

\* الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز إستراتيجيتها.

\* عنصر "الشفافية" والذي يتركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الإيجابية للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها .

<sup>2</sup>- نفس المرجع.

<sup>3</sup>- عبد الله بن منصور، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2008، ص 241.

<sup>4</sup>- إياذ محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 44

<sup>5</sup>- محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، مرجع سابق، ص 256.

\* القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها، لأن المؤسسة ستصبح مواطنة وبالتالي ستربط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع الذي تعمل به.

وبالرغم من كل الاختلافات والتباينات في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا أن هناك جانبين يمكن التركيز عليهما ، الأول قانوني ينطلق أساسا من العلاقة القائمة بين المجتمع والمؤسسة ويتمثل مضمونها في أن المؤسسة لها عمليات تنفذها وسلوكا تمارسه وأهدافا تحققها وبالتالي لابد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أيا كانت تلك الآثار، أما الثاني يتمثل في الجانب الإنساني ويقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع ومدى مساهمتها فيه، فالعلاقة التي تتكون في بيئة المؤسسات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك التزامات اجتماعية وإنسانية تقع تحت مسؤولية المؤسسة<sup>1</sup>.

إن من أسباب التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية هي الضغوطات الناتجة من المجتمع كالمؤسسات غير الحكومية وجمعيات حماية المستهلك والنقابات التي لها تأثير واسع بحشد الرأي العام ضد الممارسات غير الإنسانية وغير الأخلاقية لبعض المؤسسات، وقد أظهرت دراسة أجريت على بعض المؤسسات الكندية التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وتمارس أدائها الاجتماعي أن مجمل النتائج التي حققتها هذه المؤسسات شملت تحسين شهرة وصورة المؤسسة وخاصة أمام المستثمرين، العاملين والزبائن نظرا للعلاقة المباشرة بينهم، وكذا تحسين ظروف العمل وخلق مناخ من التعاون والترابط والاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وبذلك تحسّن نوعية الحياة في المجتمع .

وبالرغم من إدراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاجتماعية وتأييد تبنيها إلا أنه يوجد بعض منها من تجد هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر، والجدول التالي<sup>2</sup> يبين مختلف الحجج التي تدفع بالمؤسسات إما لتبني المسؤولية الاجتماعية أو تفاديها وغيض الطرف عنها.

الجدول رقم (01): الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
-------------------------	-------------------------

<sup>1</sup> محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، مرجع السابق، ص 258 .

<sup>2</sup> د.نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 214 .

<p>1. على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.</p> <p>2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح.</p> <p>3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.</p> <p>4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة.</p> <p>5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.</p> <p>6. إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة.</p> <p>7. تعدد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان.</p> <p>8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها.</p>	<p>1. توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.</p> <p>2. الأرباح طويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.</p> <p>3. الالتزام الأخلاقي: العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية.</p> <p>4. صورة المؤسسة: خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر.</p> <p>5. البيئة: خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذابا للعمال المهرة.</p> <p>6. مصالح حملة الأسهم: رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل.</p> <p>7. امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.</p> <p>8. الوقاية خير من العلاج: فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع</p>
---	---

المصدر: د. نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، الطبعة الأولى، 2006،

ص 214

### الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة و أخلاقيات العمل.

1. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة: مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومين قريبين جدا فالأول يعني دمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية والثاني يعني التوفيق بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فلو لاحظنا عناصر التنمية المستدامة فهي تشمل العناصر التالية:

أ. البعد الاقتصادي: ويستند هذا البعد الذي يقضي بزيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل، ويندرج تحت هذا البعد:

\* إيقاف تبيد الموارد الطبيعية.

\* تقليص تبعية البلدان النامية.

\* مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته.

\* المساواة في توزيع الموارد.

\* الحد من التفاوت في مستوى الدخل.

ب. **البعد الإنساني و الاجتماعي:** ويتناول هذا العنصر العلاقة بين الطبيعة والبشر وتحقيق الرفاهية وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان، وعناصره كالتالي:

\* الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

\* الاهتمام بدور المرأة.

\* الصحة و التعليم.

\* حرية الاختيار والديمقراطية.

ج. **البعد البيئي:** ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية، التنوع البيولوجي، المناخ في العالم وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية .

نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا أو بعضا منها التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نراها مطروحة في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة فالمفهومين متكاملان لا متعارضان و كلاهما يخدم الآخر.

والجدول التالي يبين مختلف المراجع المعروفة والمرتبطة بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وتعتبر الأدوات معايير مفيدة للمؤسسات المتبنية لمسئوليتها الاجتماعية، ومن أشهر المراجع نذكر معايير الايزو (ISO) و SD 21000 .

الجدول رقم (02): المراجع الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وأهدافها.

المرجع	الهدف
ISO 9001	* إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء. * زيادة رضا العملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
ISO 9004	* تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية احتياجات ومتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين.
ISO 14001	* وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والامتثال لها.
OHSAS 18001	* الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض إليها الأفراد فيما يخص الصحة والسلامة في العمل. * التحسين المستمر لنظام التسيير المعمول به في المؤسسة .
SA 8000	* إظهار الفئات المستفيدة أن سياسات وعمليات وممارسات المؤسسة تتوافق والحقوق الأساسية للعمل.
AA 1000	* المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة * مساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي، الاقتصادي والبيئي.
EFQM	* التقدم نحو التميز.
SD 21000	* بدء وتنظيم وتنفيذ التنمية المستدامة.

**Source :** DOUAH SOFIANE ; 'Entrepreneuriat durable :facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneuriat durable' ; mémoire fin d'études en vue d'obtention de magister en science de gestion option : management ; Ecole supérieur de commerce ;Alger ; 2008-2009 ; P 22.

## 2. المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: أشار (Kirrane) إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل

والمسؤولية الاجتماعية إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل.

ويمكن القول أن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون ، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده.

هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح وما شابه ذلك كانت في المرحلة الأولى، في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الإدارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة ومن ثم الانتقال إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة. إذن يمكن القول أن هنالك تداخل كبير بين المفاهيم وبالتحديد بدايات ممارسة شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية من خلال الاهتمام بظروف وبيئة العمل ونوعيتها وهكذا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة بصفة عامة. فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعدها الرسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي من جانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزاعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض.

### المطلب الثاني: عناصر وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تعتبر المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراستها، كمجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني وضمن شروط واقعية معينة بغرض القيام بمهام معينة تهدف في مجموعها إلى تحقيق غايات وأهداف، هذه المجموعة من الأفراد تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها المؤسسة ومسيروها، وعلى هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعاتهم إن أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء.

تطور مفهوم أصحاب المصالح أو ما يسمى بالأطراف المستفيدة من وجود المؤسسة، ففي البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين هم المستفيدون الوحيدون من وجود المؤسسة، ولكن في فترات لاحقة لم تتوقف قائمة أصحاب المصالح عند حدود فئة معينة بل نجد أن هذه القائمة تتسع يوما بعد يوم لتشمل فئات أخرى كالعمال، البيئة، الموردون، المنافسون.... الخ، كلها أطراف أوجدها التطور الاقتصادي والاهتمام الاجتماعي.

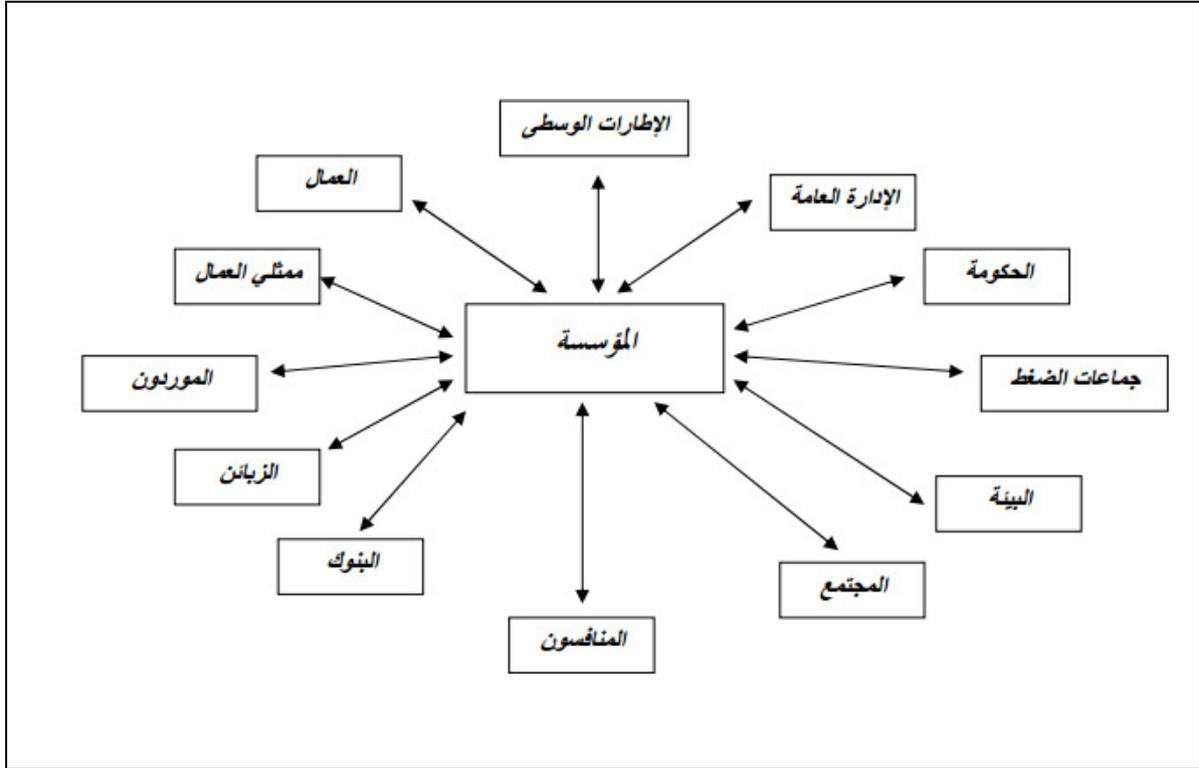
وقد تعددت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح فهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة<sup>1</sup>، وهناك من يرى أن أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة أدائها<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أ.قاسمي السعيد أحمد، "أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال"، منشورات منتدى جامعة الجزائر.

<sup>2</sup>- نفس المرجع.

وبصفة عامة يمكن حصر أصحاب المصالح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01) : أصحاب المصالح للمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب .

### الفرع الأول: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح فإن هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثيرها على المؤسسة أو حسب البيئة أو الزمن، وقد حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات فهناك بعض العناصر التي تأتي في أولوية متقدمة كالزبائن (حسب Carroll)، وعموما يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعات خاصة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
---------	----------

<p>* مرونة الأشخاص. * عضوية النقابات العمالية في السياسة العامة للمؤسسة. * تحفيز الأفراد و التماسك الاجتماعي.</p>	<p>الإدارة العامة</p>
<p>* الاتساق في القرارات الإدارية. * احترام التسلسل الهرمي. * المشاركة في الإدارة.</p>	<p>الإطارات الوسطى</p>
<p>* جاذبية الأجور. * شروط العمل. * تطوير العمال. * التكوين.</p>	<p>العمال</p>
<p>* احترام الحريات النقابية. * مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة.</p>	<p>ممثلي الأفراد</p>
<p>* احترام العقد و مكافحة الممارسات غير التنافسية. * الثقة و العلاقات طويلة الأجل. * التكامل مع نظام الإنتاج: المشتريات، الوقت، النقل..... * التكامل مع نظام الجودة. * السياسات الاجتماعية و البيئية.</p>	<p>الموردون</p>
<p>* الأسعار. * الابتكار/نوعية المنتج/خدمات ما بعد البيع. * أخطار بيئية و صحية مرتبطة بالمنتج. * احترام القوانين(الاجتماعية و البيئية). * شهادة المنتج(الجودة...).</p>	<p>الزبائن(المستهلكين)</p>
<p>* قيم الأسهم. * فعالية و شفافية الإدارة (الحوكمة). * شفافية المعلومات. * مسؤولية قانونية. * أخطار مرتبطة بالنشاط(التلوث، الأمن الداخلي).</p>	<p>البنوك التأمينات المستثمرين</p>

<p>* المنافسة العادلة و التريهة. * المعلومات الصادقة و الأمانة.</p>	<p>المنافسون</p>
<p>* خلق فرص عمل جديدة. * دعم الأنشطة الاجتماعية. * احترام العادات و التقاليد. * الصدق في التعامل.</p>	<p>المجتمع</p>
<p>* الاستخدام الأمثل و العادل للموارد. * المحافظة على البيئة.</p>	<p>البيئة</p>
<p>* الالتزام بالتشريعات و القوانين. * المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية. * احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.</p>	<p>الحكومة</p>
<p>* التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك. * احترام دور النقابات العمالية. * التعامل الصادق مع الصحافة.</p>	<p>جماعات الضغط الاجتماعي</p>

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، د. صالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، مجلة

البحوث المعاصرة PDF، مجلد 11، عدد 1997، 2.

ويعتقد البعض أن المؤسسات بالإضافة إلى اهتمامها بمختلف أصحاب المصالح عليها أن تعمل على ترقية وتحسين نوعية الحياة في المجتمع بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الرفاه الاجتماعي الإحسان ودعم الأنشطة الثقافية والفنية<sup>1</sup>.

وباعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به اتجاه المجتمع وأن من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن.

<sup>1</sup> د. طاهر محسن منصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، مرجع سابق، ص 69.

وإزاء هذا الالتزام فإن على المؤسسات العصرية القيام بأداء أربعة أشكال من المسؤولية الاجتماعية يمكن توضيحها من خلال النموذج الذي قدمه Carroll سنة 1979 والذي من خلاله بين الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

حسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها وهي تخص المؤسسة ككل وتمثل في:<sup>3</sup>

**1. المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

**2. المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقييد به.

**3. المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.

**4. المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية... الخ.

وفي هذا الإطار طور Carroll مصفوفة هرمية بين فيها هذه الأبعاد الأربع وكيفية تأثير كل واحد على الآخر والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

### الشكل رقم (02): هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرية (إن التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز موارد المجتمع و تحسين نوعية الحياة)

المسؤولية الاخلاقية (عندما تراعى المؤسسة الاخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح و حق و عادل و تتجنب الاضرار بالفئات المختلفة)

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال"، مرجع سابق ص 93.

و في الجدول التالي حوصلة لأكثر الممارسات شيوعا و التي يمكن اعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أطراف المستفيدين:

الجدول رقم (04) : ممارسات المسؤولية الاجتماعية

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
* منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين. * احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين.	المنافسة العادلة	الاقتصادي
* استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي. * استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع.	التكنولوجيا	
* عدم المتاجرة بالمواد المضرة. * حماية الأطفال صحيا و ثقافيا. * حماية المستهلك من المواد المضرة.	قوانين حماية المستهلك	القانوني

	<p>* حماية البيئة</p> <p>* منع التلوث.</p> <p>* منع الاستخدام التعسفي للموارد.</p> <p>* صيانة الموارد و صيانتها.</p>	
	<p>* السلامة و العدالة</p> <p>* منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.</p> <p>* ظروف العمل.</p> <p>* التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي.</p> <p>* عمل المرأة.</p> <p>* عمل المعوقين.</p>	
الأخلاقي	<p>* المعايير الأخلاقية</p> <p>* مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.</p> <p>* مراعاة حقوق الإنسان.</p>	
	<p>* الأعراف و القيم الاجتماعية</p> <p>* احترام العادات و التقاليد.</p> <p>* مكافحة المخدرات و الممارسات اللا أخلاقية.</p>	
الخير	<p>* نوعية الحياة</p> <p>* نوع التغذية.</p> <p>* الملابس.</p> <p>* الخدمات.</p> <p>* النقل العام.</p>	

المصدر: د. طاهر محسن منصور الغالي، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال"، مرجع سابق ص 82.

ومن خلال الأبعاد التي طرحها Carroll نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية تتبعها المؤسسات الاقتصادية وتمثل في: <sup>1</sup>

**1. الإستراتيجية الاستباقية (التطوعية):** وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمسئوليات المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية.

**2. الإستراتيجية التكيفية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بمتطلبات والمسئوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.

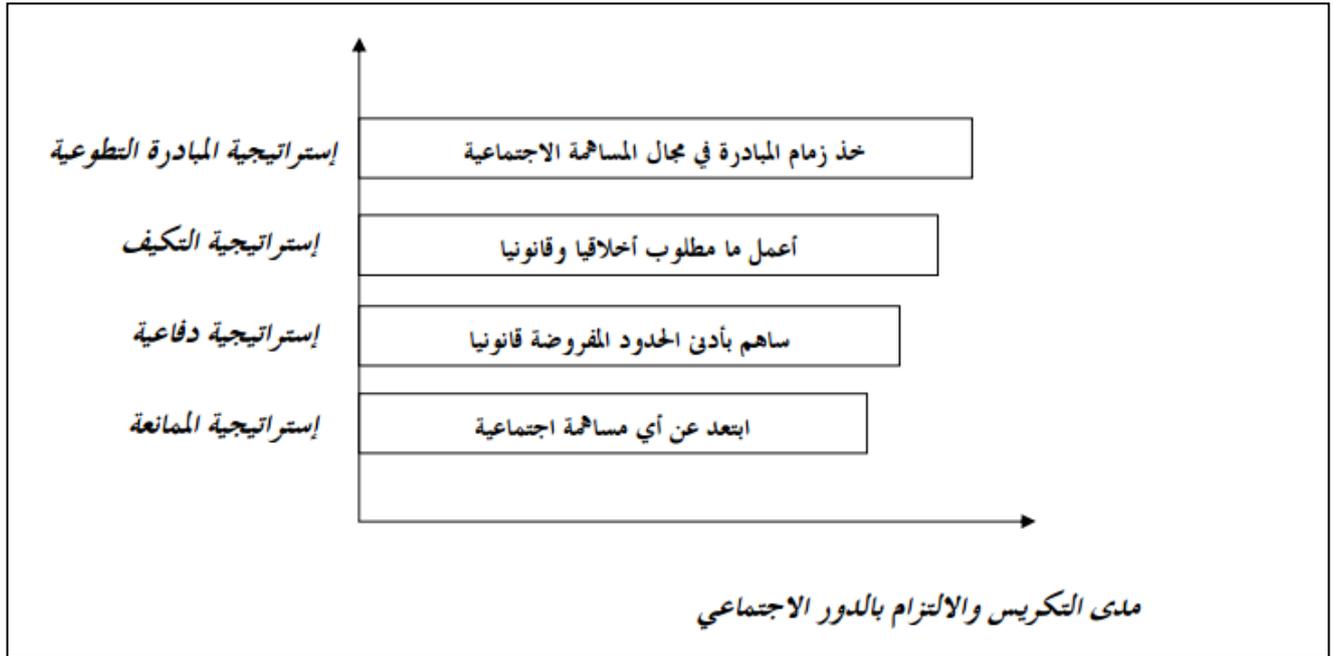
<sup>1</sup> د. طاهر محسن منصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، مرجع سابق، ص 92.

3. الإستراتيجية الدفاعية: وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

4. الإستراتيجية المانعة (التعويقية): وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخطط التالي:

الشكل رقم (03): تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة



المصدر: د. صالح مهدي محسن العامري، د. طاهر محسن منصور الغالي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 94.

واستنادا على أعمال Carroll، أجريت بعد ذلك العديد من الأبحاث النظرية والتجريبية وكما أشار Wood في تعريفه لأداء المسؤولية الاجتماعية ب: "تهيئة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية، سياسات، برامج ونتائج ملموسة بالنظر إلى تأثيرها على العلاقات الاجتماعية للمسؤولية"<sup>1</sup>

هذا التعريف يتيح المجال لاقتراح إطار جديد لمفهوم أداء المسؤولية الاجتماعية الذي يأخذ بعين الاعتبار العناصر سابقة الذكر، حيث حدد Wood ثلاثة مستويات منهجية من الفئات الأربع للمسؤولية الاجتماعية المقترحة من طرف Carroll<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-Joël Ernult, Arvind Ashta ; "Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives" ; OP.CIT ; P20.

**1. المستوى المؤسسي:** الذي يستند على مبدأ الشرعية، فالمجتمع يفوض سلطة "القيام بالأعمال" شرط احترام المعايير القانونية و الأخلاقية القائمة لحل المشاكل المتعلقة بأنشطة المؤسسة.

حيث أن مبدأ الشرعية يقوم أساسا على فكرة أصحاب المصلحة، كما بينها كل من De Bry et Ballet سنة 2001 في التعريف التالي: "المؤسسة ليست نتيجة لتفاعل العملاء، الموردن، الموظفين و أصحاب رؤوس الأموال فقط، بل نتيجة لتفاعل أي شخص أو جماعة الأشخاص أو كل مؤسسة يمكن أن تؤثر وتتأثر بتنظيم المؤسسة وإنتاجها".

**2. المستوى التنظيمي:** الذي يستند على مبدأ المسؤولية العامة، فالمؤسسة مسؤولة بشكل مباشر وغير مباشر على نتائج نشاطاتها في المجالات التي تعمل بها و لها قدرة التدخل فيها.

**3. المستوى الفردي:** يستند على أساس الرغبة الإدارية للمؤسسة مكونة من مجموع العناصر الفاعلة التي وباستمرار تتخذ قرارات تفرض بدورها مسؤولية اقتصادية، قانونية وأخلاقية.

بالرغم من الفوارق والاختلافات في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية إلا أنه يمكن القول أن هذه الأخيرة تمثل واجبا إنسانيا والتزاما أخلاقيا طوعيا من جانب المؤسسات اتجاها مختلف أطراف المجتمع شرط أن يساهم هذا الالتزام الطوعي في رفع مستوى رفاهية المجتمع، كما تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مجموعة المبادئ الأساسية والتي كللت بصدور الميثاق العالمي وما جاء به من تعزيز للممارسات الاجتماعية.

### المطلب الثالث: مساهمة الأمم المتحدة في نشر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

في استجابة منها للأهمية المتعاضمة للمسؤولية الاجتماعية بادرت الأمم المتحدة إلى إطلاق مشروعها الذي يحمل اسم "الميثاق العالمي"، حيث اقترح الأمين العام للأمم المتحدة السيد كوفي عنان لأول مرة هذا الاتفاق في خطابه أمام المنتدى الاقتصادي العالمي الذي عقد في عام 1999، وقد تم تنفيذه في مقر الأمم المتحدة في نيويورك عام 2000، حيث يسعى هذا الاتفاق من خلال قوة العمل الجماعي على تعزيز الممارسات الاجتماعية، إذ تساهم المؤسسات بالشراكة مع أطراف اجتماعية أخرى في قيام اقتصاد عالمي أكثر استدامة وشمولية.

وقد سعت هذه المبادرة إلى دفع مواطنة المؤسسات المسؤولية، بحيث يكون قطاع الأعمال جزءاً من الحلول المطروحة للتحديات التي تثيرها العولمة، فالقطاع الخاص بالمشاركة مع الفاعلين الاجتماعيين الآخرين يستطيع المساعدة في الوصول إلى اقتصاد عالمي متضامن ومستدام.

ويطرح الميثاق العالمي تسع مبادئ أساسية: اثنان منها يتعلقان بحقوق الإنسان، حيث يطلب الميثاق من المؤسسات دعم هذه الحقوق واحترامها في نطاق تأثيرها وعدم ضلوعها في أي انتهاكات لها، وأربعة منها تتعلق بقوانين العمل وتمثل في احترام الحرية النقابية للعمال، حقهم في التفاوض الجماعي، محاربة العمل الجبري أو القسري، محاربة عمالة الأطفال ومحاربة التمييز في العمل على أساس الجنس أو اللون أو الدين، بما يعني تشجيع المساواة، وثلاثة منها تتعلق بالبيئة وتمثل في انتهاج سلوك بناء فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة والانخراط في مبادرات لتشجيع المسؤولية اتجاه البيئة ثم تطوير تكنولوجيا صديقة للبيئة.

ويسعى الميثاق العالمي إلى جعل هذه المبادئ جزءاً من إستراتيجية المؤسسة وأنشطتها أي أن تصبح ممارسة يومية لهذه المؤسسة ومكوناً أساسياً في ثقافته، والميثاق العالمي ليس له صفة ملزمة ولا تسنده قوة إلزامية، ولا توجد عقوبة على الأطراف التي لا تلتزم به، لكن من المفترض أن هناك نوعاً من الالتزام الأدبي من طرف المؤسسات، إذ أن هذا الأخير له وجهان، الأول أخلاقي بالضرورة ذلك أن احترام حقوق العاملين والحفاظ على البيئة هي في النهاية مبادئ تحترم لذاتها وهنا يقتصر الأمر على المسؤولية الأخلاقية، والوجه الثاني هو المنطق النفعي بمعنى

أن تنفيذ المؤسسات لهذه المبادئ له مردود أو عائد قد يكون آجلاً أو عاجلاً، فعلى سبيل المثال إذا كان الحفاظ على البيئة له مردود عام على المدى الطويل فإن تحسين ظروف العمل وشروطه له انعكاس إيجابي على معدلات الإنتاجية على المدى القصير. وقد ثبت ذلك بالفعل فالمؤسسات الأكثر إنتاجية هي بالضرورة الأكثر احتراماً لقوانين العمل وممارسة لمسؤوليتها الاجتماعية.

وقد قامت الأمم المتحدة في سبتمبر عام 2000 بعقد مؤتمر قمة الألفية حيث التزمت 189 دولة عضواً في الأمم المتحدة بالعمل من أجل خلق عالم يكون فيه التخلص من الفقر وتحسين التنمية المستدامة على قمة الأولويات، وقد وقع على إعلان الألفية 147 رئيس دولة وتم تمرير هذا الإعلان بإجماع أعضاء الجمعية العمومية للأمم المتحدة، وتمخضت عن هذا الإعلان الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة التي كانت أيضاً نتيجة للمؤتمرات

التي نظمتها الأمم المتحدة والتي نادى بمجموعة من الأهداف كتشجيع المساواة بين الجنسين، ضمان الاستدامة البيئية، تحسين الصحة، تحسين ظروف العمل..... الخ.

وبصفة عامة يمكن القول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند على

\* الالتزام القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة.

\* احترام الاتفاقيات الدولية والحكومية عند تطوير السياسات المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية.

\* احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) والاستجابة لتنوع وتعدد متطلباتهم.

\* الإفصاح الشفاف والدقيق عن السياسات والقرارات والأنشطة المراد ممارستها من طرف المؤسسة.

\* تنفيذ السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الأساسية للإنسان.

### المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن المسؤولية الاجتماعية والمعروفة أيضا بالأداء الاجتماعي تم إدماجها في السياسات العامة للمؤسسة، إذ أصبحت تعد آلية للتنظيم الذاتي والتي يمكن من خلالها العمل على ضمان التزام المؤسسات بالضوابط واللوائح القانونية والمعايير الأخلاقية والإنسانية المعترف بها دوليا.

ويتبنى العديد من رجال الأعمال وأصحاب المؤسسات المسؤولية الاجتماعية نظرا لتأثير مختلف أنشطتها وممارساتها على البيئة، المستهلكين، العاملين..... الخ، بصفة عامة جميع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل، ضف إلى ذلك وفي وقتنا الراهن نلاحظ أن المؤسسات تنتهج إستراتيجية استباقية أي تبادر في الأنشطة الاجتماعية وتعزز المصلحة العامة عن طريق تشجيع نمو وتطور المجتمع والاستجابة لمتطلباته والقضاء على الممارسات اللا إنسانية واللا أخلاقية التي تضر المجال العام وتخالف المفهوم العام لفكرة "الأداء الاجتماعي".

و حسب ما ورد في ورقة كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع<sup>1</sup> الصادرة عن الأمم المتحدة للتجارة والتنمية سنة 2004، فإن تنفيذ المسؤولية الاجتماعية، فوائدها ومحاسبتها تضمن عمليات المؤسسة وينظر إليها كمجموعة شاملة من السياسات والممارسات المدججة في عملية اتخاذ القرارات لمؤسسة ما.

### المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاء المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والاعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة<sup>2</sup> ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة، المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على<sup>3</sup> المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي. وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية اجتماعيا، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للشركات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات .

و بينما كان وجود ارتباط حقيقي ما بين ممارسة النشاطات التجارية المسؤولية اجتماعيا وبين الأداء المالي الجيد للمؤسسات موقع تساؤل وحتى تشكك، فقد أظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الإيجابي. فقد لاحظت إحدى الدراسات التي أجريت عام 1999 أن المؤسسات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد أخلاقية محددة قد فاقت في أدائها المؤسسات المثيلة التي لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار 2-3 مرات، وذلك بالمقارنة مع قيمة أسهمها السوقية .

<sup>1</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم 44 المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004 .

<sup>2</sup> أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء (دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن، 1997 .

<sup>3</sup> رقية عيران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع .  
www.Arabvolunteering.org

وكانت جامعة هارفارد قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للمؤسسات، حيث أظهرت أن تلك التي تولي اهتماما متوازنا بمختلف فئات المستفيدين قد حققت نمواً أكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، وبالمثل فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات أعلى من المؤسسات التي ركزت على المساهمين فقط وذهبت دراسات أخرى لترصد العلاقة ما بين سلوك المؤسسات وأسعار أسهمها في البورصة، حيث لاحظت التأثير السلبي للتقارير المنشورة عن السلوك اللا أخلاقي للمؤسسات على أسعار أسهمها في البورصة.

لقد أدت سياسات المؤسسات المسؤولية اجتماعياً ومبادراتها المتعلقة بالبيئة واهتمامها بتحسين ظروف العاملين إلى خفض تكاليفها فقد أدت إلى تحسين إنتاجية المستخدمين، وساهمت عمليات إعادة التدوير إلى خفض نفقات التخلص من النفايات وخلقت مصادر عمل جديدة وصناعات قائمة على إعادة تدوير النفايات. ولاحظت دراسات أخرى أن المؤسسات التي تبنت برامج موجهة لتحسين ظروف معيشة المستخدمين، كالتأمينات والتسهيلات المختلفة قد أسهمت في خفض مدة الغياب عن العمل، وحسنت قدرة المؤسسات على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، وساهمت في زيادة الإنتاجية المتوسطة للعاملين، وقلصت بالتالي تكلفة التوظيف الجديد والتكوين .

ولقد برهنت دراسات أخرى على أن جهود المؤسسات في مجال تحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في عملية صنع القرار تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء؛ كما وجدت دراسة أخرى أن برامج الرعاية الصحية تزيد إنتاجية العاملين وتخفض تكلفة التغيب عن العمل أو تركه، وتقلل دعاوى الإصابة بالإعاقة، أو الدعاوى الخاصة بالرعاية الصحية بنسبة 30% .

ومع تعاضم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعياً تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، ( مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دونما انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن)،

فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها ، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين ، وعدم

استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارساتها بالفساد .

وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسئوليتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى اجتذاب رؤوس أموال جديدة. هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا أفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة<sup>1</sup> .

ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فإن عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت اضطرابات سياسية أدت إلى حدوث إنحيار الاقتصاديات والاختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الاستثمار سواءا بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطرا على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظرا إلى المساعدات التي يساء استغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو استخدام المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري<sup>2</sup> .

وفي المقابل وبسبب الانتشار الواسع للاستثمارات الأجنبية فإن الاستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، إذ أن غالبية هذه المؤسسات تسيء استغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين

<sup>1</sup> - مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق .

العمال المعتربين بدلا من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضا القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلبا على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة... الخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية.

وأخيرا، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاثة معايير هي:

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع)<sup>1</sup>.

- دعم المجتمع ومساندته.

- حماية البيئة.

### المطلب الثاني: تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

يعتمد تنفيذ المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير على حجم المؤسسة، قطاع نشاطها، ثقافة والتزام

إدارتها وقد تلجأ المؤسسات إلى تبني اتجاه واحد من المسؤولية وتركز على محور من المحاور الثلاث الرئيسية (اجتماعية، اقتصادية أو بيئية)، بينما تقوم مؤسسات أخرى بدمج الممارسات الاجتماعية في جميع جوانب عملياتها وتسعى إلى بلوغ هدف أبعد من "مجرد تحقيق الربح" أو "أن تصبح هي الأفضل"، فتلجأ إلى إتباع الممارسات التجارية الأخلاقية والمسؤولية وتتخذ القرارات التي من شأنها الموازنة بين متطلبات مختلف أصحاب المصلحة من مساهمين، موظفين، زبائن.... الخ، لذلك على المؤسسة أن تؤمن بضرورة المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع وأن تكون على قناعة ويقين من قبل كل مسؤول فيها بدءا بأصحاب المؤسسات، مروراً بمديرها التنفيذيين، وصولاً إلى الموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة اتجاهاً لمجتمع الذي تعيش فيه وهو أمر لا تتفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به.

وعلى الرغم من أن المؤسسة لديها كل الحق في وضع أهداف وتطلعات طموحة، ولها الحرية للتمتع بروح الابتكار واستقلالية التفكير، حيث يقوم مجلس إدارتها بتكوين لجان معنية بالأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية بغية استعراض الخطط الإستراتيجية وتقييم التطور وتوفير التوجيه بشأن المسائل التي تنشأ في مجال الممارسات الاجتماعية، إلا أنه يوجد التزام من طرف المؤسسة بين ما تمثله وما تصرح القيام به من سياسات وممارسات وبين

<sup>1</sup> - رقية عيران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات الطوعية"، مرجع سابق.

أدائها الفعلي والطريقة الأمثل لتحقيق ذلك هي بوضع هيكل إداري ينسق بين الالتزامات في مجال المسؤولية الاجتماعية وبين مهمتها، حجمها، نشاطها، ثقافتها وكذا التحديات التي تواجهها عند القيام بعملية التخطيط على الأمد الطويل، وتصبح المسؤولية الاجتماعية جزءا رئيسيا من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة.

كما أنه على إدارة المؤسسة احترام مبدأ المساءلة العامة والتي تضمن تيسير تعميم أساليب المسؤولية لتشمل جميع مستويات التنظيم وليس الإدارة فقط، وذلك بتناول القضايا المتصلة بتوصيف الوظائف وأهداف الأداء لأكبر عدد ممكن من الموظفين، إذ يمكن للموارد البشرية المشاركة في الجهود العامة التي تبذلها المؤسسة حتى تصبح مسؤولية اجتماعيا.

كما يمكن تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال دمج قضاياها بالنظام المتبع من طرف المؤسسة في مجال التوظيف، الترقية، والمكافآت... الخ، وكذا الترويج لأهميتها داخليا من خلال وضع برامج التكوين، المحاضرات، تقديم المعلومات للمديرين والموظفين فيما يتعلق بعمليات صنع القرار التي تمكنهم من تحقيق نتائج تتسم بالمسؤولية.

ولعل من أكبر المعوقات التي تواجه المؤسسات الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبتها في الانطلاق من خلال المشاريع الكبيرة وضخمة الأرقام، ولكن حتى يتم البدء في هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.

□ وبالإضافة إلى كل ما سبق لابد من الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسات تقييم أدائها الاجتماعي

والبيئي بصورة منتظمة من خلال إعداد تقارير سنوية من شأنها بناء الثقة مع مختلف أصحاب المصالح وكذا تشجيع الجهود الداخلية الرامية إلى مراعاة أهداف المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية وأن تكون المعيار لوضع أهداف التحسين، وقد ظهر مصطلح " <sup>1</sup>التدقيق لجوانب المسؤولية الاجتماعية" وأصبح شائعا، إذ بموجبه يتم فحص وتدقيق المساهمات الاجتماعية للمؤسسات في مختلف المجالات؛ كما ظهر حقل محاسبي جديد هو "محاسبة

<sup>1</sup> - د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، مرجع سابق، ص 94.

المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup> الذي يهتم بقياس المحاسبي والمعالجات المحاسبية للإتفاق الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسات<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

أصبح مألوفاً في وقتنا الحاضر البحث في المحاسبة الاجتماعية (قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات) وما تسهم به هذه المؤسسات في تحسين الظروف البيئية للعاملين بها وعملائها والبيئة المحيطة بها و المجتمع المحلي بشكل عام، فأصبحت المؤسسات ترسم الخطط القصيرة والطويلة الأجل وتقوم بالإفصاح عن مساهماتها الاجتماعية وتؤكد من مدى تحقيقها لمعايير أدائها وأهداف جمهورها وتحسين وتطوير أعمالها.

وما زال موضوع محاسبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من المسائل المثيرة للجدل بين الباحثين، وتعتبر أحدث مراحل التطور المحاسبي تهدف إلى دراسة وتحليل الأثر الاجتماعي لنشاط المؤسسة على البيئة العاملة بها، إذ يعرفها Ramanathan على أنها: "عملية اختيار تقوم بها المؤسسة للمتغيرات والمقاييس وأساليب القياس والعمل على التطوير المنظم للمعلومات المفيدة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتوصيل هذه المعلومات إلى المجموعات ذات العلاقة سواء بداخل المؤسسة أو خارجها"<sup>3</sup>.

أما Gray et Parks فإنهما يعرفان محاسبة المسؤولية الاجتماعية بأنها: "عملية قياس وتوصيل المعلومات ذات الصلة بآثار ونشاطات المؤسسة على رفاهية العاملين والمجتمع المحلي والبيئة"<sup>4</sup>.

وقد جاء التعريف الأكثر شمولاً على أن محاسبة المسؤولية الاجتماعية هي: "منهج لقياس وتوصيل المعلومات المترتبة على قيام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية لمختلف الأطراف المستفيدة داخل المجتمع بشكل يمكن من تقييم الأداء الاجتماعي لتلك المؤسسة"<sup>5</sup>؛ حيث يبرز هذا التعريف اهتمام المسؤولية الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات والتقارير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي مؤسسة من قبل المجتمع.

<sup>1</sup> - إباد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهماتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.

<sup>2</sup> - د. سعدون مهدي الساقى، د. عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"، منشورات جامعة الإسراء، عمان - الأردن.

<sup>3</sup> - الفضل مؤيد، عبد الناصر و الدوغجي، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، عمان، ص 164.

<sup>4</sup> - إباد محمد عودة، مرجع سابق، ص 47.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، ص 47.

### الفرع الأول: مبادرات لتطوير المراقبة والمحاسبة الاجتماعية

تهدف المحاسبة الاجتماعية بصفة عامة إلى تحديد وقياس مساهمة المؤسسة وتقييم أدائها الاجتماعي من خلال تحديد إذا ما كانت استراتيجيتها وأهدافها تتماشى والأولويات الاجتماعية من جهة وطموح المؤسسة للأفراد بتحقيق نسب معقولة من الربح من جهة أخرى. بالإضافة، فإن الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والتي لها آثار اجتماعية توفر البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي ومدى المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية وأيضا إيصال هذه البيانات إلى الأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية من أجل ترشيد القرارات الخاصة المتعلقة بتوجيه الأنشطة والممارسات الاجتماعية<sup>1</sup>.

وقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية العامة للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات، الأول يتمثل في الموارد البشرية (العاملين) و يتضمن الأنشطة المختلفة للمؤسسة أساسية للأداء الاجتماعي<sup>2</sup> والتي تؤثر بصورة مباشرة على العاملين وهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين ظروف العمل ، توفير الأمن و السلامة، تقديم الرعاية الصحية و الاجتماعية، تحسين نوعية حياة العمل... الخ، والثاني يتمثل في البيئة ويشمل مجموع الأنشطة الاجتماعية الهادفة إلى الحد من الآثار السلبية الناتجة عن ممارسات المؤسسة نشاطاتها المؤثرة على البيئة، وذلك تهدف المحافظة على الموارد الطبيعية وبالتالي الحفاظ على السلامة البيئية.

أما الثالث فيغطي مجال حماية المستهلك ويتضمن الأنشطة الهادفة إلى تحقيق رضا المستهلك والتي تشمل أنشطة زيادة أمن المنتجات ، عدم خداع المستهلكين، الصدق في الإعلان... الخ.

وأخيرا مجال المجتمع والذي يشمل الأنشطة الهادفة إلى تحقيق فائدة الجمهور كتشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة والعجزة، و المساهمة في الرعاية الصحية، التأمين على البطالة، القيام بالمشاريع الخيرية... الخ، كلها أنشطة من خلالها تسعى المؤسسة إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

ويوجد اليوم في العالم عدد لا حصر له من المؤسسات والمبادرات والتقارير التي تقوم بتطوير قواعد ومعايير لقياس مدى استجابة المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية.

<sup>1</sup> - إياد محمد عودة، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> - د. يوسف محمد جريوع، "مدى تطبيق القياس و الإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)-المجلد 15، العدد 1، 2007، ص 248.

ولعل أقدم مبادرة لصياغة قواعد سلوك وتصرفات المؤسسات قام بها رجل الدين ليون سوليفان عام 1977 لتحديد طريقة القيام بأعمال تجارية في ظل نظام الفصل العنصري في جنوب إفريقيا .

وقد طور سوليفان في عام 1999 ما عرف باسم "مبادئ سوليفان العالمية" وأهم أهدافها هي "دعم العدالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من قبل المؤسسات التي تقوم بأعمال تجارية، ودعم حقوق الإنسان وتشجيع تكافؤ الفرص في كل مستويات التوظيف والتشغيل، بما في ذلك مراعاة التنوع العرقي والاختلافات الجنسية، في تشكيل لجان التعيين بالوظائف". كما تدعم هذه المبادئ "تكوين وتطوير العمال المحرومين للحصول على فرص أفضل في الوصول إلى مواقع الإشراف والإدارة، وللمساعدة على الوصول إلى تسامح وتفهم أفضل بين الناس، وتحسين نوعية حياة المجتمعات والعمال والأطفال وضمان المساواة والكرامة لهم".

وفي عام 1997 طور (التجمع من أجل اقتصاديات مسؤولية بيئية) (CERES) مبادرة لإصدار سلسلة من التقارير العالمية (GRI) وتتضمن إرشادات ومعايير عالمية حول المؤشرات الاجتماعية البيئية لقياس استجابة المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية. وفي عام 1999 أصدرت (GRI) مسودة عامة تتضمن الخطوط العريضة لهذا التقرير.

وطور مجلس وكالة تصديق الأولويات معيار للمحاسبة الاجتماعية 8000، وهو يغطي معايير برامج الإشراف ومراقبة التميز، الأجور، منافع العمل، ساعات العمل، الصحة والسلامة وحرية التجمع والتفاوض الجماعي وإدارة الأنظمة، وذلك للتأكد من أن السياسات والإجراءات والممارسات التي تقوم بها المؤسسات، مهما كان موقعها الجغرافي أو حجمها، تتم بانسجام مع متطلبات ومعايير المحاسبة الاجتماعية .

وظهرت في السنوات الأخيرة ما يسمى بمائدة "كوكس المستديرة" نسبة إلى مدينة كوكس السويسرية، وتضم كبار رجال الأعمال في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية. و تهدف إلى الارتقاء بالمبادئ الموجهة لقطاع الأعمال وتعزيز الإيمان بأن مجتمع الأعمال يمكن أن يلعب دورا حاسما في تطوير حلول دائمة وعادلة للقضايا العالمية الأساسية، أو التي تؤثر في محيط الإنسان البيئي والاقتصادي والاجتماعي .

وقد أصدرت مائدة كوكس المستديرة وثيقة حملت عنوان (مبادئ الأعمال التجارية) وهي تصوغ معايير للسلوك الأخلاقي والمسؤول للمؤسسات على النطاق العالمي.

وتتضمن هذه الوثيقة مبادئ حول التأثير الاجتماعي لعمليات المؤسسات على صعيد المجتمعات المحلية، وتنص على احترام القواعد الأخلاقية ودعم اتفاقيات التجارة متعددة الأطراف التي تقوم بتحرير رشيد للتجارة واحترام البيئة ومكافحة العمليات غير المشروعة كالرشوة وغسل الأموال وغيرها من الممارسات الفاسدة .

كما طور تحالف أصحاب المصالح والمستفيدين (Stakeholders) ومركزه واشنطن العاصمة، وهو تجمع للأفراد والمنظمات العاملة في مجال حماية البيئة والمستهلكين والمنظمات الدينية، طور معايير تتضمن المعلومات التي ينبغي على المؤسسات والتجمعات التجارية الكبيرة بتزويدها للمستفيدين على نحو منتظم وسنوي، وقد أطلقوا على هذه معايير "صن شاين" وتغطي هذه المعايير طيفا واسعا من المعلومات التي يحتاجها العملاء، الموظفين والعاملين و المجتمعات المحلية، وكذلك المعلومات التي يحتاجها المجتمع الأمريكي على النطاق الوطني .

وفي اليابان طور اتحاد المنظمات الاقتصادية نوعا من الميثاق أسماه "ميثاق كيدانراين لسلوك الشركات الجيد" وقد نصت النقطة العاشرة من الميثاق على أن المؤسسات التجارية، عدا عن كونها هيئات اقتصادية منشغلة في تحقيق الربح من خلال التنافس الشريف، فإن عليها واجب أن تكون أيضا مفيدة للمجتمع ككل.

وقد اتفق أعضاء "كيدانراين" ، التي تضم أكثر من ألف مؤسسة تجارية يابانية، على إتباع روح الميثاق المذكور باعتباره معيارا لسلوكهم المشترك.

ولعبت الأمم المتحدة أدوارا جديدة على هذا الصعيد، فمنذ أواسط التسعينات من القرن الماضي طالبت هذه المنظمات الشركات متعددة الجنسيات بالدخول في تحالفات من أجل تحمل مسؤولياتها ذات طبيعة عالمية، ولاسيما في البلدان النامية، وذلك من أجل التعجيل بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومكافحة الفقر، الأمراض المستعصية وتحسين أوضاع البيئة.

### الفرع الثاني: أهم المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي للمؤسسات

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

**1- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام

بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بمحالتهم الصحية وتكوينهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

**2- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

**3- مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

**4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

خلاصة :

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليطبق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات.

ونظرا للحيز الواسع الذي نالت عليه المسؤولية الاجتماعية في مؤتمر "جوهانسبرغ 2002" أصبح إلزاما الإفصاح بمدى فعالية المؤسسة اجتماعيا فمثلا الاتحاد الأوروبي دعا المؤسسات المسجلة في البورصة بإعداد تقرير يسند على معايير اقتصادية، بيئية واجتماعية، أما في العالم العربي فمثل تجربة مؤسسة عبد اللطيف جميل السعودية من أهم الأمثلة الرائدة بإنشائها صندوق المسؤولية الاجتماعية الذي يهتم بالدور الاجتماعي للمؤسسة.

و إذا رجعنا إلى التعاريف السابقة الذكر نجد أن الاهتمام بالأفراد جزء لا يتجزأ من ممارسات المسؤولية الاجتماعية إذ بدأ الاهتمام بهم نتيجة للاستغلال التعسفي وسوء ظروف العمل وتحقيق الأرباح على حساب حاجاتهم ومتطلباتهم فتغيرت النظرة التقليدية للمؤسسة اتجاه أفراد المؤسسة وأصبحت طرفا مهما تمارس هذه الأخيرة أدائها الاجتماعي من خلال رعاية شؤونهم ، تحقيق الرفاهية الاجتماعية لهم، الاستقرار النفسي، توفير الأمن و السلامة، توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية لهم ولعائلاتهم... الخ، وغيرها من المميزات التي تمنحهم الثقة والانتماء وتساهم في تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وكسب ولائهم وبالتالي الاحتفاظ بهم .

## الفصل الثاني

### أداء المؤسسة

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأداء وتقييمه ومؤشرات قياس الأداء في المؤسسة .

### المبحث الأول : ماهية الأداء

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة في دراسة الأداء و قياسه ، وكذا لتنوع أهداف اتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، و بالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء و من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء، تصنيفاته و مستوياته وأخيرا محدداته ومعوقاته .

### المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

- يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمنظمات و له العديد من المفاهيم المتعددة المعاني و قد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها<sup>1</sup>.
- ووضح Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.
- وعرفه Wheelen & Hunger على أنه تركيز أهداف البقاء والتكيف و النمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص، 120.

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009. ص 38.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب وآخرون ، فلسفة التسويق الأخضر ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010. ص ، 102 .

المؤسسة

- وأضاف Daft على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة ، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات و العمليات 4 .
- يعرف الأداء أيضا بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقا و كما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة و فعالية<sup>1</sup> .
- إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية و الكفاءة لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين .
- ال**الفعالية**: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية و إدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية ، أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة ، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية .
- ال**الكفاءة**: هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة<sup>2</sup> .

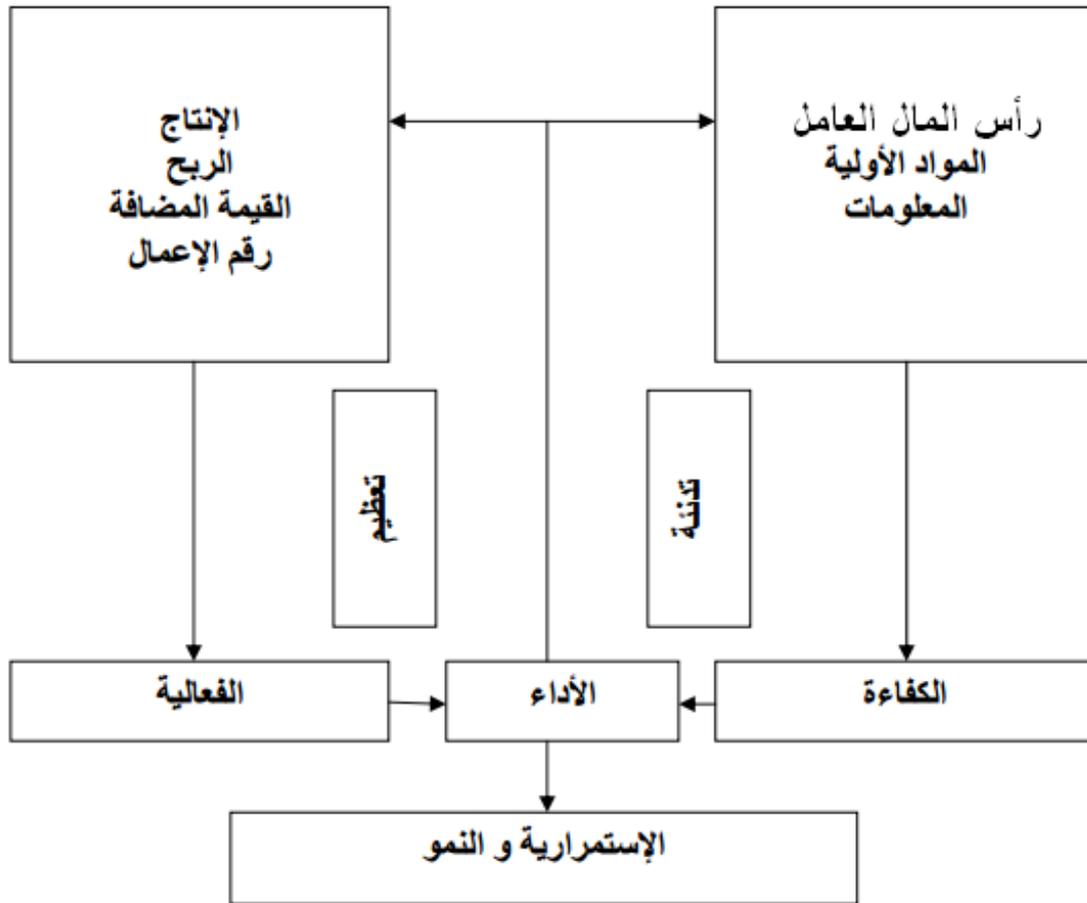
ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية في الشكل الموالي

<sup>4</sup> - أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2013 ، ص 116 .

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995، ص 175 .

<sup>2</sup> - سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004-2003 ، ص 201.

الشكل رقم (04) : الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر : عمر تيمجغدين ، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة كوندور ،  
مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012 ، ص.49.

## المؤسسة

تعمل الكفاءة على تدنئة في رأس المال، العمل، المواد الأولية ، المعلومات بينما تعمل الفعالية على تعظيم الإنتاج ، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، ويعمل الأداء على استخدام كل من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق النمو و الاستمرار .

و من خلال استعراض المفاهيم السابقة من الأداء يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال و توظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية لأنشطتها .

### المطلب الثاني : تصنيفات الأداء ومستوياته

#### 1 تصنيفات الأداء :

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية و المعيار الوظيفي .

#### أولاً: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و خارجي: <sup>1</sup>

**1 الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة، و الأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، و الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة .

**2 الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، و بالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبيا، و بالتالي

<sup>1</sup> - محمد سليمان ، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة مسيلة ، 2007 ، ص.117.

## المؤسسة

يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

### ثانيا: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار إلى الأداء كلي و أداء جزئي: <sup>2</sup>

**1- الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. التعرض لأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة.

**2- الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافها بأدنى التكاليف الممكنة.

### ثالثا : حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق و ، الموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى :

**1- أداء الوظيفة المالية :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

<sup>2</sup> - عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول، 2001، ص 89 .

## المؤسسة

**2- أداء وظيفة التسويق :** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها

حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء ، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... الخ

**3- أداء وظيفة الإنتاج :** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال

إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

**4- أداء وظيفة الأفراد :** يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى

وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء و استمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات و اختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إذا إلا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وعلى اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

## 2- مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتمثل هذه المستويات في :<sup>1</sup>

### \* الأداء الاستثنائي

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المرهبة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

### \* الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة ، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

<sup>1</sup> - خالد محمد بن حمدان وائل و محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2007، ص.386.385 .

المؤسسة

\* الأداء الجيد جدا

يبين مدى صلابة الأداء ، و اتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد .

\* الأداء الجيد

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف في المنتجات و/أو

الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر .

\* الأداء المعتدل

يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات و قاعدة

العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء و النمو .

\* الأداء الضعيف

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود

صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .

المطلب الثالث : محددات الأداء ومعوقاته

1- محددات الأداء<sup>1</sup>

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات إدراك و الدور و المهام فهذا يعني أن الأداء هو، إنتاج

للعلاقة المتداخلة بين كل :الجهد، القدرات إدراك الدور و المهام المتوتطة به .

<sup>1</sup> - رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص.216.

## المؤسسة

فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة و السلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه .

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة أنه إلا غير مدرك لدوره ، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم أنه إلا به لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول ، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردها في العنصر الموالي .

## 2- معوقات الأداء<sup>1</sup>

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل ، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي الإضاءة ، الحرارة ، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل ( يطلق عليها العوامل الخارجية ) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل إنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي لا يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية و خبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل،

<sup>1</sup> - راوية محمد حسن، مرجع سابق ، ص 218.217 .

## المؤسسة

ظروف العمل الاجتماعية ، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه ، فعلى سبيل المثال : أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهد، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم و أكبر مسؤوليات الإدارة نجد :

-توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين .

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد .

### المبحث الثاني : تقييم وقياس الأداء في المؤسسة

يعد تقييم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية حيث يساهم في تقدير المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء و كلها عمليات مرتبط و متسلسلة تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال و كفاء وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

#### المطلب الأول : تقييم الأداء

تعتبر وظيفة تقييم أداء في أي مؤسسة أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة، ومن خلالها أهداف المؤسسة بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه معرفة مكان قوى ومكان ضعف الأفراد و تحقيق الرضا التام بين الأفراد و استقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها .

#### 1- تعريف تقييم الأداء وأهميته

## 1-1 تعريف تقييم الأداء

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم .

- عرف موناهان Monahan التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء<sup>1</sup> .

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الاقتصاديين و الباحثين وسوف نستعرض فيما يلي أهمها :

- يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة .

وأيضاً يشير إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة<sup>2</sup> .

- هو الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم

وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل و أخيراً معاملة زملائهم ومرؤوسيهـم .

- وهو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم و إنجازاتهم وسلوكاتهم في عملهم الحالي و للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً<sup>1</sup> .

ويمكن أن يعرف على أنه يقصد به كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية و المتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط و المستويات، فهو وسيلة لتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة أو القضاء على نقاط الضعف، و التقييم يتم بصفة مكتوبة و يعد على أساس دوري منتظم<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012 ، ص 14.

<sup>2</sup> - سهيل محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، دون سنة نشر، ص 242.

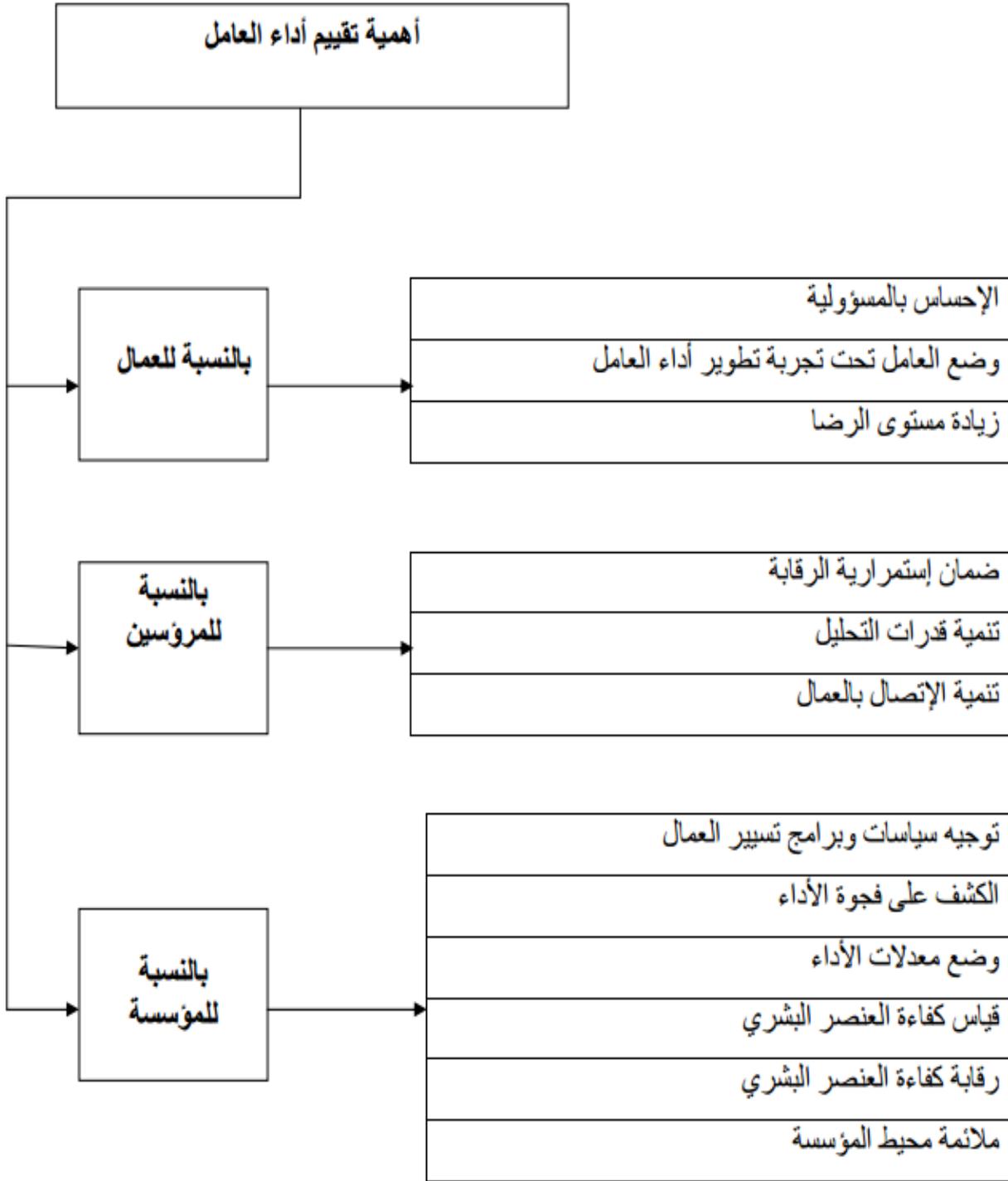
<sup>1</sup> - معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، دون دار النشر ، 2010، ص 301 .

<sup>2</sup> - موسي اللوزي، تنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 204 .

**1-2 أهمية تقييم الأداء :**

ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين و المشرفين وكذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيما يلي لأهمية تقييم الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك .

الشكل رقم (05) : أهمية تقييم الأداء



المصدر : معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 201، ص.306.

• بالنسبة للعمال<sup>1</sup>

- إحساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه و أن نتائج التقييم سياترب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه و تجاه العمل، و بالتالي سيبدل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا و التعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.
- اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختبار غير السليم.
- تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يجب علاجها وهذا بهدف تطويره.
- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر رضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل ، فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومستوى الجهد المبذول .

• بالنسبة للرؤساء<sup>2</sup>

- ضمان استمرارية الرقابة و الإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلتزم تتبع منجزات إعداد التقارير حول كفاءتهم و الأعمال والتقييم و الاحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم و التقيد بمواضيعه .
- تنمية القدرة على تحليل شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم ينمون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن و النقد .
- تنمية الاتصال بين المشرف و العمال حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم و المناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال و المشرفين .

<sup>1</sup>- معين أمين السيد ، مرجع سابق، ص 304.

<sup>2</sup>- نفس المرجع، ص 305.

• بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>

إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية :

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة بالعمل .
- وضع معدلات للأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء و تحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه و القابلة للتحسين .

2- مراحل تقييم الأداء وشروط الواجب توافرها لنجاحه :

2-1- مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية التقييم بخمسة مراحل هي :

أ- مرحلة جمع البيانات الإحصائية: وهي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة ، مستلزمات الإنتاج والأجور و عدد العاملين ... الخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

ب - تحليل ودراسة البيانات و المعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- معين أمين السيد ، مرجع سابق ص 305 .

<sup>2</sup>- مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص251 .

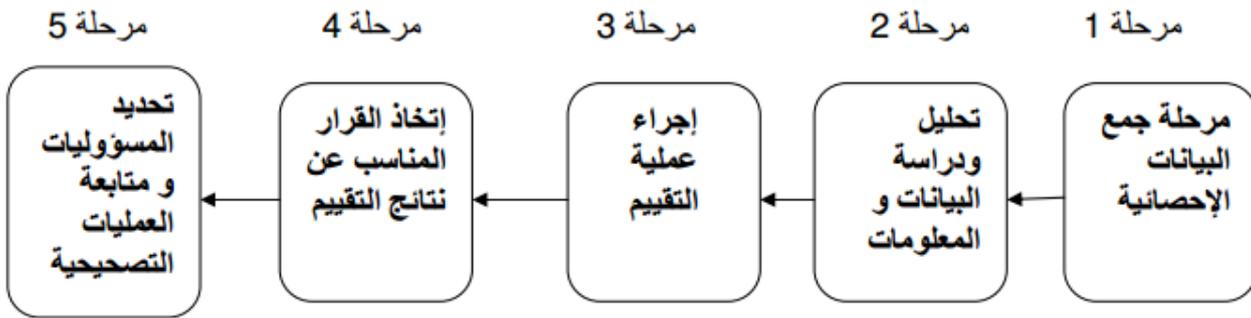
المؤسسة

ج - إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنه تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

د- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف و الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، و أن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت و أن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

هـ - تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية و الجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات و البيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة و الرقابة.

الشكل رقم (06) : مراحل تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطالب.

2-2- شروط يجب توفرها لنجاح تقييم الأداء:

لكي تؤدي عملية تقييم الأداء دورها بنجاح، لابد من الاقتناع بأهميتها وضرورتها، ولتحقيق ذلك لابد من توافر عدة شروط أهمها :

المؤسسة

- ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة .
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توافر الخصائص التالية :
- أ- الشمول: بمعنى أنه يجب أن يشمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة .
- ب- الوضوح و البساطة: بمعنى أن يكون واضحا للقائمين به يعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال و استخدام أقل عدد من المعايير .
- ج- السرعة: بمعنى أن يكون تقييم الأداء حركيا مستمرا بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج المستهدفة .
- د- التكامل: أي التكامل مع العملية الإدارية و التناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المنظمة<sup>1</sup> .
- يجب أن توضح أساليب التقييم الأداء التقليدية منها و الحديثة في صورة تمكن القائم بالعمل موضوع التقييم من استخدامها ببساطة حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه و قياس عائد العمل وبذلك تصبح عملية تقييم أساسا صالحا للمراقبة و النقد الذاتي . وذلك بالإضافة ، استخدام أسس رقابية إضافية بواسطة الأجهزة الرقابية الأخرى .
- أن التقييم السليم لمنظمات الأعمال العامة منها و الخاصة يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي :
- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم. ويعد ذلك تابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية التقييم وتحقيقه لأهدافه .
- أن تكون نتائج التقييم إيجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاية، وتحقيق الأهداف .
- الاستمرار في عملية تقييم الأداء بمعنى ألا تقتصر عملية الأداء على فترة محدودة ، و إنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المنظمة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة -مصر، 2009، ص.131.

### 3- فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لاغنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها قدر الإمكان، و بعيدة عن التمييز و المحسوبية ، وفيما يلي الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها <sup>1</sup> :

• **رفع روح المعنوية:** إن جوا من التفاهم و العلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير و اهتمامهم من قبل الإدارة.

• **إشعار العاملين بالمسؤولية:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه و أداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، وان نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

• **وسيلة لضمان عدالة المعاملة :** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفائته في العمل كما تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفائته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

• **الرقابة على الرؤساء :** إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة و تقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية و التوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لمراجعتها ولتحليلها،

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص. 132 .

<sup>1</sup> - مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة ، دار المجد للنشر، الأردن، 1991 ، ص.241.240.

## المؤسسة

ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء والمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.

• **استمرار الرقابة و الإشراف :** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الإدارة بشكل مستمر، وهذا يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية وهي تقييم سياسات الاختيار و التدريب و الابتعاد عن المحسوبية العشوائية <sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : قياس الأداء

لا يمكن أن يكون تحسين من دون قياس. فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، و بالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد. فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة .

#### 1 - تعريف قياس الأداء :

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة <sup>2</sup> .

#### 2 - تصنيف مقاييس الأداء :

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية. غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على رسالتها : <sup>3</sup>

أ- **الفاعلية :** هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة .

<sup>1</sup> - موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص.218 .

<sup>2</sup> - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص 60 .

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 77 .

## المؤسسة

ب- الكفاءة: هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد .

ج - الجودة: هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء .

د- التوقيت : هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح و في الوقت المحدد له .

هـ - الإنتاجية : وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة .

و- السلامة: هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة و بيئة العمل للعاملين .

### 3- مؤشرات قياس الأداء :

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات و المعايير و على مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة .

### 3-1- مؤشرات قياس الأداء التقليدية :

لقد كانت مؤشرات التقليدية، تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة استخدامات المدخلات من رأس مال والتكنولوجيا ... إلخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:

المؤسسة

- مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج و بالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية و أهم هذه المؤشرات هي:<sup>1</sup>

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح .

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة ، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج .

- مؤشرات الإنتاجية: تعرف الإنتاجية على أنها النتائج الذي يحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج<sup>1</sup> . فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات و إيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل. وهي تختلف عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية النصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر

<sup>1</sup> - مدحت كاظم القريشي ، مرجع سابق ، ص 253 .

1- سونيا محمد البكري ، تخطيط و مراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000 ، ص 273 .

المؤسسة

الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية و بالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة و كفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية...الخ.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين ، هما :

**أولا :** كمؤشر لقياس كفاءة المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية .

**ثانيا :** كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتفاع فيه وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أنها :<sup>2</sup>

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} = \frac{\text{الإنتاج}}{\text{العمل + رأس المال + الأرض + المواد الأولية}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

أما الإنتاجية الجزئية فهي تعبر عن العلاقة بين حجم النتائج و واحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر عنها بالمعادلة التالية :

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

2- طارق الحاج و فليح حسن ، الاقتصاد الإداري ، دار الصفاء ، الأردن ، 2000 ، ص 241 .

المؤسسة

- **مؤشرات المالية:** إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية ، هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل : قوة قابليتها على تحقيق الأرباح و العوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، فهاته المؤشرات متعددة وتصنف عموما إلى أربعة معايير هي :
- **معيار الربحية:** يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية ، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها :

إجمالي الربح المتحقق

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الربح المتحقق}}{\text{إجمالي الربح المخطط}} = \text{نسبة تحقق إجمالي الأرباح المحققة}$$

إجمالي الربح المخطط

إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية

$$100 \times \frac{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة الحالية}}{\text{إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة}} = \text{نسبة تطور إجمالي الأرباح}$$

إجمالي الأرباح المحققة للسنة السابقة

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة .

الأرباح الإجمالية (أو الصافية)

$$100 \times \frac{\text{الأرباح الإجمالية (أو الصافية)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{معدل عائد رأس المال}$$

رأس المال المستثمر

المؤسسة

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر .

- معيار السيولة: يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية ، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته.

وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية و نسبة الأصول السريعة :

الأصول المتداولة

\_\_\_\_\_ = النسبة الجارية

الخصوم الجارية

حيث كلما ارتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة من الحاجة .

لأصول المتداولة - المخزونات

\_\_\_\_\_ = نسبة الأصول السريعة

الخصوم الجارية

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ما هي الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية .

المؤسسة

- معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصة على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية ، ومن هاته النسب ما يلي :<sup>1</sup>

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتصدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير و الذي يقلل من هامش الأمان للمقرضين .

$$\text{نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين ( أي رأس المال المدفوع + الاحتياطات )}}$$

- معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة

يومية، ومن هاته النسب مايلي :<sup>1</sup>

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

<sup>1</sup> - مدحت كاظم القرشي ، مرجع سابق ، ص 268 .

<sup>1</sup> - مدحت كاظم القرشي ، مرجع سابق ، ص 271 .

المؤسسة

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية ، فكلما انخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية .

$$\text{معدل تكلفة البيع و التوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

فكلما انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة .

- مؤشرات البيع: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها :<sup>2</sup>

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة .

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة .

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص 270 .

### 3-2- مؤشرات قياس الأداء الحديثة :

إن من الضروري استخدام مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم ، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة ، رضا المساهمين ، العملاء و العمال... إلخ لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن و هذا ما نتطرق إليه في النقاط الموالية .

#### أ- مفهوم بطاقة التقييم المتوازن :

لقد عرفت بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظمتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها أولاً، نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات و القياسات الملائمة وفقاً لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة و القادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية و الموضوعية في محتوى هذه المؤشرات و القياسات ، كذلك فإن بطاقة التقييم المتوازن تعد أيضاً نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وانعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات هي في حقيقة الأمر تحوي مفردات و مؤشرات تلي متطلبات مختلف فئات المصلحة الداخليين والخارجيين، و أخيراً يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة و الإدارة تتحاور وتوصل من خلالها ما تريد إنجازة وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة<sup>1</sup> .

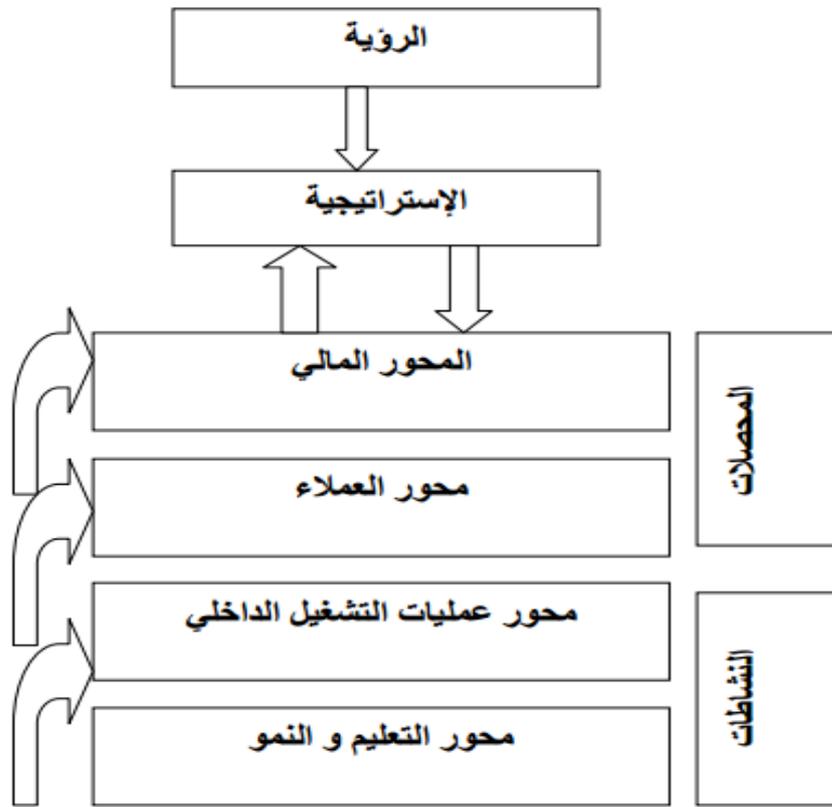
#### ب- المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص 151 .

المؤسسة

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة. لها ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي: <sup>1</sup>

الشكل رقم (07) : هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص.140.

**1- المحور المالي:** يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها و ، النقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، دون سنة النشر ، ص 138 .

## المؤسسة

المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب. .

**2- المحور العملاء:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدونها العميل وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فان المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن :

- مؤشرات تبين عدد وحجم العملاء الجدد .

- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة .

- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة .

**3- محور عمليات التشغيل الداخلي:**<sup>1</sup> يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج .

**4- محور التعليم و النمو:** يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

**ج- أهمية بطاقة التقييم المتوازن :**

إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالآتي:<sup>2</sup>

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن منظماتهم .

<sup>1</sup> محمد محمود يوسف ، مرجع سابق، ص. 138 .

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص . 153.154.

## المؤسسة

- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس .
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات و اكتساب الموجودات غير الملموسة .
- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تدنية وقت الاستجابة. تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة و الإدارة على المدى البعيد .
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي و الفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين و المرتبط بتدهور الوضع في مجال لآخر .
- تترجم الرؤية و الإستراتيجية .
- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء .
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء .
- المبادرة بالتنسيق الإستراتيجي .
- تعطى الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال .

### المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المنظمة

لتحقيق أداء المنظمة بشكل جيد سواء الأداء المالي أو غير المالي استخدمنا بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، ويطلق عليها العديد من المصطلحات، منها: بطاقة الانجاز المتوازن، و بطاقة العلامات المتوازنة، و يقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل و . هي عبارة عن أداة إدارية من خلالها تدمج المؤشرات المالية و غير المالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة و ملائمة عن أداء منظماتهم خصوصا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتكون من مجموعة من المبادئ و التقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمة

و تحوي أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم و النمو، و بعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية) .

## المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المنظمات

### 1- البعد الاقتصادي :

- **البعد المالي:**<sup>1</sup> تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة المدى للمنظمة وتشير إلى مدى إسهاماتها في تنفيذ الاستراتيجيات، وفي تحسين مستمر لأهدافها ونشاطاتها، ومن جهة النظر المالي تحدد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، وهنا يكون تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج المالية للمنظمة المنافسة، كما أن الأهداف والمقاييس يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلالها إلى تعظيم أرباحها لمقابلة المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين.

- **بعد العميل:**<sup>2</sup> إن رضا العميل يعد مؤشرا حاسما لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع عملائها الحاليين على الأقل وكذلك المستهدفين والمستقبليين ويمكن للمنظمة تحقيق رضا العملاء باستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة بينهما، وهي عبارة عن خلق مميز لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقة والصورة، والتي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائها بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيها، وبالتالي تقوم المنظمة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مريح .

- **بعد التعلم والنمو:**<sup>3</sup> يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية والواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأمد الطويل ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين وهذا البعد يساهم في تعزيز قدرة

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف ، 2012، ص.30.

<sup>2</sup> أبو عجيبة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 33.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق ، ص 36.

المنظمة على التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة من أجل تحسين قدرتها وأدائها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها واستمراريتها في البقاء.

**- العمليات الداخلية:** وهي تلك العمليات التي تعد مفتاحية للمنظمة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية ورقم أعمال مرتفع، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية وكذلك تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.

## 2- البعد القانوني<sup>1</sup>:

**- البعد المالي:** يتجلى هذا البعد بإنشاء قوانين تظم تعويضات المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، بينما تحافظ في ذات الوقت على نمو رأسمالها هادفة إلى تعزيز الربحية والنمو على المدى الطويل .

**- بعد العميل:** تعمل المنظمة في هذا البعد بأن تستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات، وبأسعار ونوعية مناسبة والإعلان لهم بكل صدق وأمانة، وتقديم منتجات صديقة لهم وبالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، وبما في ذلك الالتزام الشديد برضا و سلامة الزبون .

**- بعد العمليات الداخلية:** يجب على المنظمة في هذا البعد على أن ترتبط أنشطتها بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى للعاملين على المستويات الشخصية والمهنية لهم لأنهم يمثلون شركاء قيمين في العمل، بما يستجوب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل ، ومنافع وبيئة عمل آمنة و صديقة وخالية من المضايقات، وأن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع العامل .

**- بعد التعلم و النمو:** يركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد و تشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة، ويتطلب عليها أن تعي طبيعة التغيرات العميقة و الجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة حيث الأهمية الفائقة لرأس المال المعرفي والفكري والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في تطور

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، ص.241.240.

## المؤسسة

التكنولوجيا، والتنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالية لجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والاهتمام بالقوانين و الالتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين .

### المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المنظمة

#### 1- البعد الأخلاقي :

- **البعد المالي:** يحقق هذا البعد نسبة من الربحية تساعد المنظمة على تحسين نوعية الحياة وذلك من خلال زيادة

قيمة استثماراتها ويمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقة خدمية مميزة لتحقيق رادات إضافية إلى الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد وزيادة مدى ربحية الإستراتيجيتها ولا يقتصر هذا البعد على مدى الربحية كقياس البعد الأخلاقي بل يجب على المنظمة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق ضرراً بأصحاب المصالح التي تتعامل معهم.

- **بعد العميل:** تعمل المنظمة بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم بغية إرضائهم، ويجب على المنظمة أن

تتبع وتعمل على مجموعة من الخصائص للمنتوج وهو الدور الوظيفي للمنتوج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، والجودة والتميز، وبالأخص يجب على المنظمة المراعاة والحرص على أن تدخل للأسواق بمنتوج يوافق كل متطلبات الزبون ولا يمس بعاداتهم وأخلاقهم من جهة ولا ينعكس على البيئة التي تعيش فيها من تلوث من جهة أخرى، وهذا يساعدها في كسب رضا الزبون.<sup>1</sup>

- **بعد التعلم ونمو:** يركز هذا البعد الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات

والإجراءات الإدارية داخل المنظمة ولا يقتصر هذا البعد على تطوير مهارات العامل بل محاولة ملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، حيث تلتزم المنظمة على إنشاء برامج و إجراءات تساعدها السمات التي تتميز بها غيرها من المنظمات .

- **بعد العمليات الداخلية:** وتركز العمليات الداخلية بتحديد العمليات الجديدة كلياً كما تعمل على إدخال

عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية للمنظمة لنجاح إستراتيجيتها. حيث تلتزم المنظمة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كإهتمامهم بالصحة والحرص على مراعاة كافة تكاليف

<sup>1</sup> - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص. 33.30.

## المؤسسة

الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المنظمة حيث تعمل جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة<sup>1</sup>.

### 2- البعد الخيري (الإنساني) :

- **البعد المالي:** الذي يعنى بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية. ومن المؤشرات التي يمكن متابعتها عند تطبيق المنظور المالي في البعد الخيري ما يلي: الإيرادات والمصروفات السنوية ونسبة التبرعات من الإيرادات ونسبة التبرعات الثابتة أو المتقطعة وحجم الترشيد في النفقات ونسبة فعالية التبرعات (مجموع التبرعات إلى مجموع المصروفات)، نسبة التبرعات المحصلة فعليا إلى التبرعات المعلنة.... الخ .

- **بعد العميل:** ويعنى بتحديد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة في نظر المستفيدين والموردين. ومن الأمثلة على المؤشرات التي يمكن وضعها: عدد المستفيدين من الخدمة المقدمة، وعدد الشركاء، ونسبة رضاهم .

- **بعد العمليات الداخلية:** ويعني هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد عمليات وإجراءات المنظمة الداخلية وكفاءتها، كالوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية وفاعلية أدائها، ونسبة التحسين في الإجراءات، ونسبة الأخطاء في تقديم الخدمة، وعدد الاقتراحات المقدمة ونسبة التطبيق، وعدد المشاريع الجديدة، ونسبة التعاملات الإلكترونية... الخ .

- **بعد التعلم ونمو:** يركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية، وتركز المؤشرات الرئيسية في هذا البعد على الكفاءات والاستثمار في الأنظمة، وأداء الخدمات الجديدة، وتطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة في الأفراد، والنظم، والإجراءات. وفيما يلي بعض الأمثلة على المؤشرات المقترحة في هذا البعد: فرص التعليم والتدريب داخل المنشأة وخارجها، وعدد ونسبة الفرص الوظيفية للعاملين والمتطوعين، وعدد المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية ذات العلاقة بالعمل الخيري .

1- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد بشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 37 .

خلاصة :

من خلال تناولنا للفصل الثاني، خلصنا إلى أن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة في الدراسة، وتوصلنا إلى أن الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة .

وستكون دراستنا الميدانية في للمؤسسة -نفعال - في الفصل الثالث المرآة العاكسة لفصولنا النظرية .

## الفصل الثالث

# الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال GPL

## تيسيرات

إن بيع المواد البترولية في الجزائر كان تحت إشراف المؤسسات الأجنبية والتي كانت بدورها تحتكر السوق الداخلية والخارجية للمواد البترولية المصدرة، لكن بعد استرجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية خاصة وأنها تمتلك احتياطي هام من المحروقات، وتعد مؤسسة نفطال من بين المؤسسات الرائدة في الاقتصاد الوطني وبالأخص في قطاع المحروقات، لما يمتاز به هذا الأخير من أهمية بالغة.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على أهمية المسؤولية الاجتماعية و تقييم دورها في تحسين أداء

المؤسسة، وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات العمومية، و لقد وقع الاختيار على مؤسسة نفطال

- تيسمسيلت - لتطبيق منهج و أهداف الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث .

## المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال GPL تيسمسيلت

تأسست شركة سوناطراك بموجب مرسوم 491-63 المؤرخ في 1963/12/31 وتحتوي على فروع تهتم بالإنتاج والتسويق وأخرى بالدراسات، وكانت مهمة الشركة في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية المستخرجة من باطن الأرض ثم اتسعت إلى البحث والتحويل، حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف المهام الموكلة إليها وهي قسم البحث والتنقيب قسم الإنتاج والتصفية، قسم التسويق وقسم النقل، وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي سيما وأن قطاع المحروقات يمثل الممون الرئيسي والإستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية والوطنية، ومع مرور السنين طرحت فكرة ضخامة الشركة ومن ثم تم تقسيمها، وقد كانت الغاية من التقسيم إتاحة الحرية وضمان رأس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة في مجال البيع و الشراء وفي مجال تكرير وتوزيع المنتجات البترولية والغازية. ولقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب بحيث تطرقنا في المطلب الأول لتعريف المؤسسة وأهدافها وتناولنا في المطلب الثاني المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال والمواد البترولية المسوقة من طرفها، أما المطلب الثالث فقد قمنا بتخصيصه لدراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة نפטال وأهدافها

في إطار إعادة هيكلة سوناطراك انبثقت المؤسسة الوطنية نפטال بموجب المرسوم رقم 80-101 المؤرخ وسنحاول في هذا في 1980/04/06 ومن ثم تقرر تأسيس المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية.

## الفرع الأول: التعريف بمؤسسة نפטال

تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيمايية ومن خلال التحويلات التي حددها المرسوم رقم 80-

102 المؤرخ في 1980/04/06 على الهياكل والوسائل والأملك واليد العاملة التابعة لمؤسسة سوناطراك في مجال توزيع وتكرير المواد البترولية والتي شرعت في العمل بتاريخ 1989/01/01 وبموجب المرسوم رقم

97-189 والمؤرخ في 1987/08/27 تم إعادة هيكلة مؤسسة نפטال بدون صلاحيات التكرير تحت اسم

المؤسسة الوطنية نפטال لتسويق وتوزيع المواد البترولية وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري تختص بإنتاج وتوزيع

المواد البترولية وتتكون NAFTAL من جزئين: الجزء الأول NAFT وجزءه الثاني AL وهي اختصار لكلمة الجزائر، أي نפט الجزائر وهي شركة ذات أسهم برأس مال قدره

15.650.000.000.00 دج .

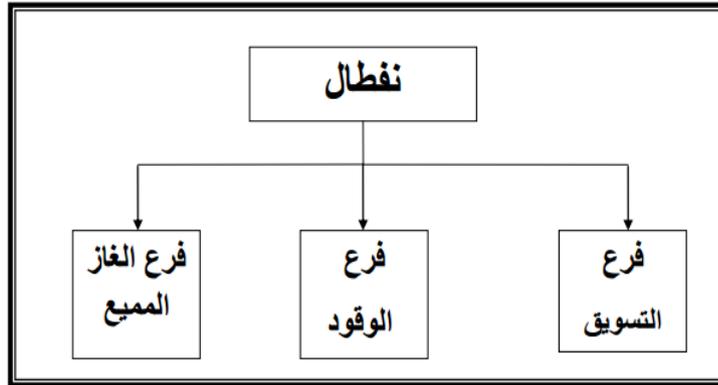
وفي سنة 2001 تم تقسيم شركة نפטال إلى ثلاثة فروع وهي:

- فرع الغاز المميع و يرمز له GPL.

- فرع التسويق الزيوت والعجلات المطاطية والمحروقات و يرمز له بالرمز CLP .

- فرع الوقود و يرمز له CBR.

الشكل رقم(08): هيكل تقسيم مؤسسة نפטال إلى ثلاثة فروع



المصدر: دائرة المستخدمين

-أولا : سياسة التجزئة التي تعرضت إليها المؤسسة:

إن مؤسسة نפטال فرع GPL لم تظهر إلى الوجود هكذا مباشرة، بل مرت عبر سيرورة من التحولات والهيكلة، ففي البداية كان هناك ما يعرف بالمؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية "ENDRP" والتي نشأت في 06 أفريل 1980 تبعا لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لنقل وتجارة الهيدروكربون أي المحروقات التي هي ملك لشركة سوناطراك 100% وفي سنة 1984 حدثت إعادة هيكلة جديدة استهدفت إعادة التنظيم الداخلي

للمؤسسة، ثم على إثرها تجميع كل المواد البترولية، غاز وزفت أطلق عليها وحدة نפטال للتوزيع "UND".

لتختص نפטال سنة 2000 بتوزيع المواد البترولية داخل الوطن، أما التكرير فقد اختصت به نفتاك، وفي

سنة 2001 استحدثت المقاطعات على مستوى نפטال، ومن هذه المقاطعات مقاطعة الغاز المميع GPL

والتي يصل عددها إلى 19 مقاطعة على مستوى الوطن منها مقاطعة تيارت .

### -ثانيا: التعريف بالفرع GPL تيارت:

مقاطعة نפטال فرع GPL هي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري، تقع في المنطقة الصناعية لولاية تيارت، تختص

بتسويق وتوزيع المواد البترولية وهي على سبيل الحصر غاز البوتان، غاز البروبان والسيرغاز وذلك انطلاقا من غاز

البترول المميع الذي يمددها به معمل التكرير LA RAFFINERIE. وتشرف المقاطعة على أربع مناطق هي تيارت،

تيسمسيلت ، غليزان وسعيدة بحيث كلفت المؤسسة بتلبية حاجات هذه المناطق من المنتجات السابقة الذكر.

وحاليا المؤسسة تشغل 620 عاملا موزعا كالأتي:

### الجدول رقم (05): عدد العاملين في المؤسسة

المجموع	العامل المؤقتون	العامل الدائمون	
		الإطارات	المتحكمين
620	59	77	المنفذين
		180	عناصر الأمن
		152	
		84	

المصدر : مصلحة الموارد البشرية

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة نפטال

تتمثل أهداف مؤسسة نפטال فيمايلي :

-أولا: تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية.

تيسميسيلت

-ثانيا: تخزين ونقل كل المواد المسوقة عبر التراب الوطني .

-ثالثا: السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد

البتروولية المسوقة.

-رابعا: السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية

-خامسا: تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق.

-سادسا: السهر على القيام بالإجراءات الخاصة بحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية.

**المطلب الثاني: المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال والمواد البتروولية المسوقة من طرفها**

تقوم مؤسسة نפטال بالعديد من المهام كما أنها تقوم بتسويق العديد من المنتجات وفيما يلي ذكر للمهام الرئيسية للمؤسسة وكذا المواد البتروولية المسوقة من قبلها.

**الفرع الأول: المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال**

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال في مايلي:

-أولا: تنظيم وتطوير عمليتي تسويق وتوزيع المواد البتروولية.

-ثانيا: تخزين ونقل جميع المواد البتروولية المسوقة على مستوى التراب الوطني.

-ثالثا: تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق.

-رابعا: الحرص على تطبيق واحترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي وحماية البيئة.

-خامسا: القيام بجميع دراسات السوق التي تخص استهلاك المواد البتروولية.

-سادسا: تطوير صورة وجودة العلامة ونوعيتها.

-سابعا: تأمين وصيانة مختلف المعدات والأدوات والمنشآت.

-ثامنا: تطوير المستوى التأهيلي للعمال وذلك بإجراء تریصات متوالية.

-تاسعا: وضع الميزانية التقديرية.

-عاشرا: تسويق الوقود والزیوت.

فضال عن ذلك تتولى مؤسسة نפטال إدارة وتنظیم وترقية نشاط التوزيع للمواد البترولية، كما تضمن للزیائن خدمات ما بعد البيع وتقوم أيضا بالمساهمة في خزينة الدولة ومسك المحاسبة العامة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

### الفرع الثاني: المواد البترولية المسوقة من طرف المؤسسة

إن فرع غاز البترول المميع GPL مختص في تعبئة وبيع غاز البترول المميع والممثل في البوتان والبروبان وغاز البترول المميع للوقود GPL/c، وبصفة أساسية يقتصر في نشاطه على غاز البروبان والبوتان في أحجامه المختلفة ومن بين أهم المنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها:

-أولا: B03: قارورات غاز تحتوي على 01 كلغ من البوتان، وتستعمل أساسا في المخيمات الصيفية.

-ثانيا: B31: قارورات غاز تحتوي على 31 كلغ من البوتان، هذا النوع هو الأكثر استعمالا لدى المستهلكين ( الاستعمال المنزلي).

-ثالثا: B06: قارورات غاز تحتوي على 33 كلغ من البوتان، وتستعمل في المخيمات والمنازل.

-رابعا: P35: قارورات غاز تحتوي على 15 كلغ من البروبان، أو كذلك غاز البترول المميع GPL/c الذي هو مزيج من البوتان والبروبان.

-خامسا: P11: قارورات غاز تحتوي على 33 كلغ من البروبان، هذا النوع يستعمل من طرف بائعي

المجوهرات، الصائغين وطبيب الأسنان.

-سادسا: بروبان PETITE VRAC: عبارة عن حاويات من البروبان ذو أحجام مختلفة 500 كلغ

3000 كلغ، 3750 كلغ وهي موجهة للاستعمال المنزلي، للاستعمال الصناعي (المخابر، الحمامات، الفنادق) وكذلك المؤسسات والإدارات العمومية ( المستشفيات، الجامعات والشركات...).

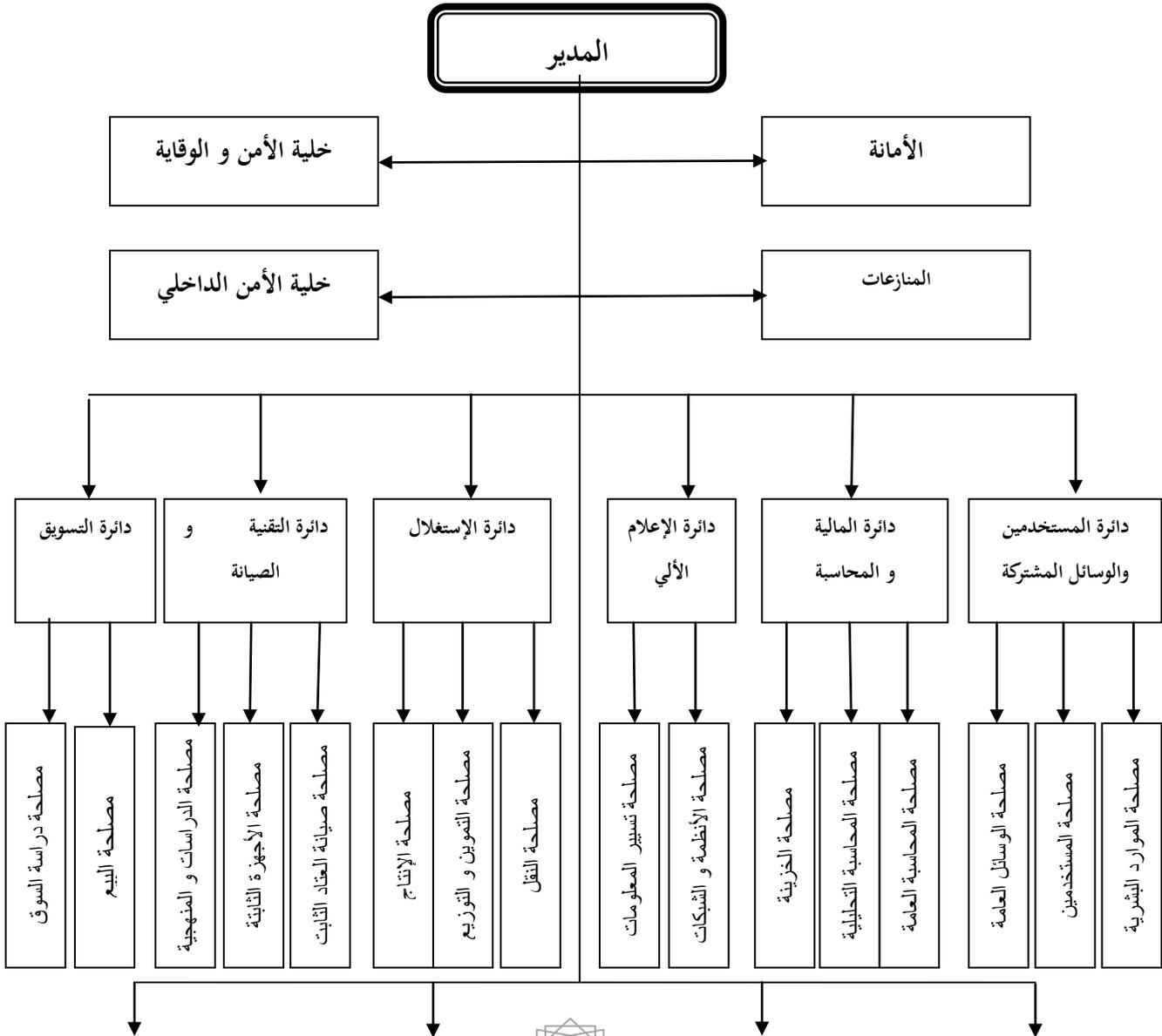
-سابعا: بروبان GROS VRAC: وهي عبارة عن حاويات من البروبان ويتم استعمالها من طرف مصانع الأجرور.

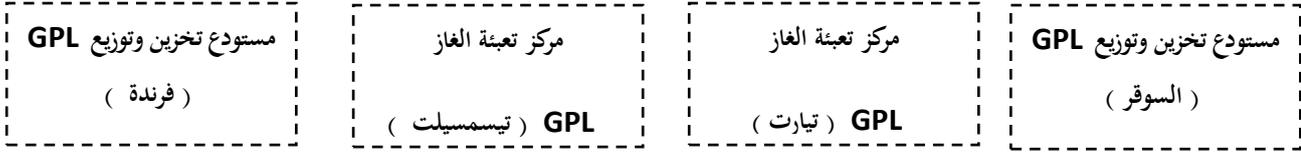
-ثامنا: السيرغاز: يستعمل كوقود للسيارات وذلك بعد تركيب خزان خاص بهذا النوع من الوقود(غالبية الزبائن من أصحاب سيارات الأجرة).

### المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال GPL تيارت

تتكون المقاطعة من مديرية وستة دوائر وستة عشرة مصلحة حسب الاختصاص ومبدأ تقسيم العمل من جهة وطبيعة النشاط والعمليات التي تقوم بها كل دائرة ومصلحة من جهة أخرى وخليية مكلفة بالأمن والوقاية، مركزين لتعبئة قارورات الغاز ومستودعين لغاز البوتان وهي تقيم في المنطقة الصناعية لولاية تيارت كما تعتبر مقاطعة غاز المميع تيارت من بين الوحدات الخمسة الأكبر على المستوى الوطني.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمقاطعة نפטال GPL تيارت





المصدر: دائرة المستخدمين مقاطعة نפטال GPL تيارت

❖ مركز تعبئة الغاز (GPL) تيسمسيلت : يشرف عليه رئيس يتكفل بمتابعة ومراقبة التموين، التخزين، الإنتاج

والتوزيع لكل المواد المسوقة من طرف المركز وينقسم تنظيمه إلى ثالث مصالح:

- مصلحة الاستغلال والنقل.

- مصلحة الصيانة.

- مصلحة إدارة والمحاسبة.

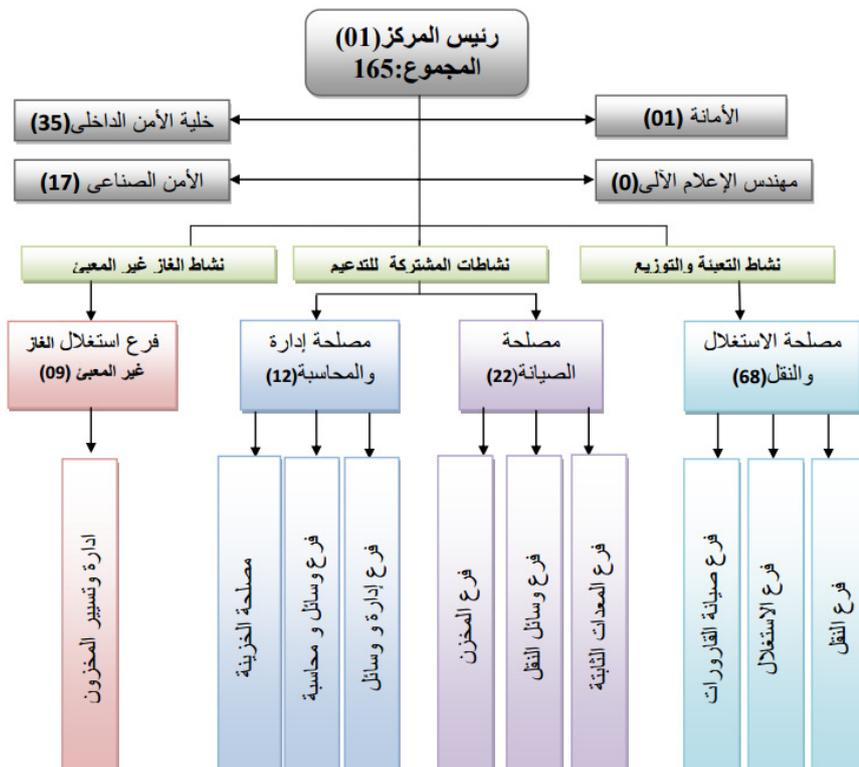
- فرع استغلال الغاز غير المعبئ (VRAC).

وقد قمنا باختيار مركز التعبئة لولاية تيسمسيلت دوننا عن باقي المراكز من أجل تجسيد دراسة الحالة، نظرا

للأهمية التي يشغلها لما له من قدرة إنتاجية أكبر، وتغطيته الواسعة لمتطلبات السوق ويكون هيكله التنظيمي

كمايلي:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمركز التعبئة نפטال GPL تيسمسيلت



المصدر: دائرة المستخدمين مقاطعة نفعال GPL تيارت

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب تجاهها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل .

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث .

#### 1- مجتمع الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع

الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع .

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث

يتمثل في عمال مؤسسة نفعال - تيسمسيلت GPL -

#### 2- عينة الدراسة: هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على

تحقيق أهداف الدراسة .

تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الاستمارات على جميع الموظفين العاملين في إدارة مؤسسة

نفعال - تيسمسيلت GPL - .

تيسميسيلت

وقد تم توزيع 50 استمارة على 50 عامل في المؤسسة، واسترجعنا كافة الاستمارات : 42 استمارة تمت الإجابة على كامل العبارات وتم إلغاء 8 لتناقص الإجابات فيها وعدم الإجابة على كامل العبارات، وبهذا سنعتمد على 42 استمارة كنموذج للدراسة .

المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

تعتبر مصادر المعلومات و الإمكانيات المادية للباحث والوقت المتوفر للبحث من العوامل الأساسية التي تؤثر على المفاضلة بين أساليب جمع المعلومات المختلفة .

- استمارة الاستبيان: هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث .

إن استمارة الاستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات تسمح للباحث الحصول على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على توصل إلى النتائج .

- تحضير إستبيان: بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع

عبارات ثلاثم البحث، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم

وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى 3 محاور، وهي كالتالي :

• المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات

الخبرة، هذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.

• المحور الثاني: حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون من 18 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل

في أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

• المحور الثالث : حيث تتعلق ب بطاقة الأداء المتوازن، تتكون من 16 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي :

- الدرجة 1 تمثل غير موافق جدا .
- الدرجة 2 تمثل غير موافق .
- الدرجة 3 تمثل محايد .
- الدرجة 4 تمثل موافق .
- الدرجة 5 تمثل موافق جدا .

#### المطلب الثالث: أدوات التحليل

بعد توزيع الاستمارات و فرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة

فيها في التحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) لتحليل نتائج البحث

الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة .

- المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري .

- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين ( المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسية )

قبل إجراء الإحصاءات يجب أولاً اختبار ثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كروم

باخ ( ALPHA DE CROMBACH ) وتقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على

الاستمارة بعدم الثبات، و إذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات .

#### • صدق وثبات الاستمارة

جدول رقم (06): صدق وثبات الاستمارة

معامل	معامل	عدد	المحاور وتقسيماتها
الصدق	الفاكرونباخ	العبارات	المتغير الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
0,820	0.673	4	البعد الاقتصادي
0,785	0.617	5	البعد القانوني
0,866	0.750	4	البعد الأخلاقي
0,885	0.783	5	البعد الإنساني
0,946	0.894	18	جميع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية
			المتغير الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0,872	0.761	4	البعد المالي
0,784	0.615	4	بعد العميل
0,786	0.618	4	بعد العمليات الداخلية
0,917	0.841	4	بعد التعلم والنمو
0,947	0.897	16	جميع عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0,969	0.939	34	جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كروم باخ أكبر من 60% مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة حيث تراوحت بين 0.615 ، 0.841 وكانت نسبة أبعاد المسؤولية الاجتماعية 0.894 و أبعاد بطاقة الأداء المتوازن 0.897 وبلغ معامل الكلي للاستمارة: هو 0.939، كما أن معامل الصدق لكل العبارات يفوق 0.7 مما يزيد من تأكيد صلاحية أداة القياس .

### المبحث الثالث : تحليل البيانات و اختبار الفرضيات و عرض النتائج وتحليلها

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية ، و هي وصف خصائص عينة الدراسة و التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة ، اختبار فرضيات البحث ، عرض نتائج الدراسة و تحليلها

#### المطلب الأول : وصف خصائص عينة البحث

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية ( الجنس، الفئة العمرية ، الدرجة العلمية ، سنوات الخبرة ) .

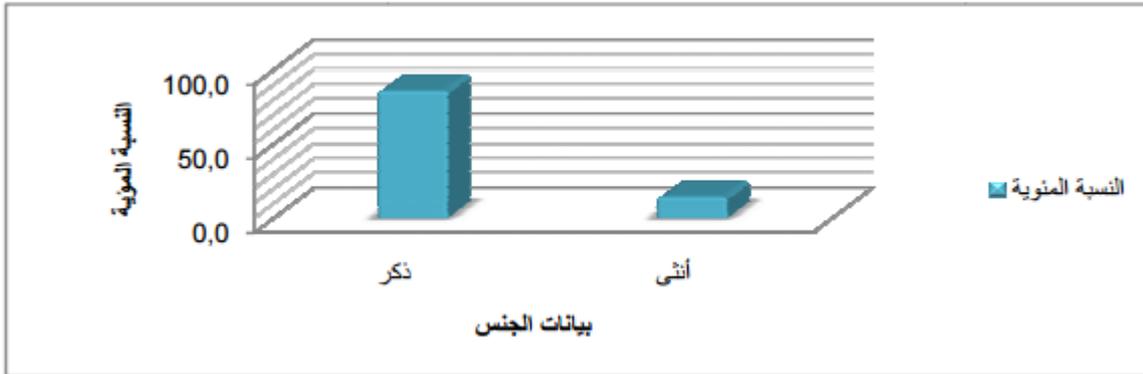
**1-الجنس :** يوضح الجدول و الشكل الموالين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

الجدول رقم (07) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	36	85.7
أنثى	6	14.3
<b>Valide</b>		
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,0</b>

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (11) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس .



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الجدول رقم (07) .

من الجدول و الشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة ، حيث أن الذكور يمثلون نسبة ( 85.7 % ) الإناث تمثلن نسبة ( 14.3 % ) ، و هي نسبة ضعيفة مقارنة بنسبة الذكور و هذا يدل على أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور ، كما أن الطابع التقني لمؤسسات تكرير البترول و العادات و التقاليد في المجتمع ، ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور و الإناث .

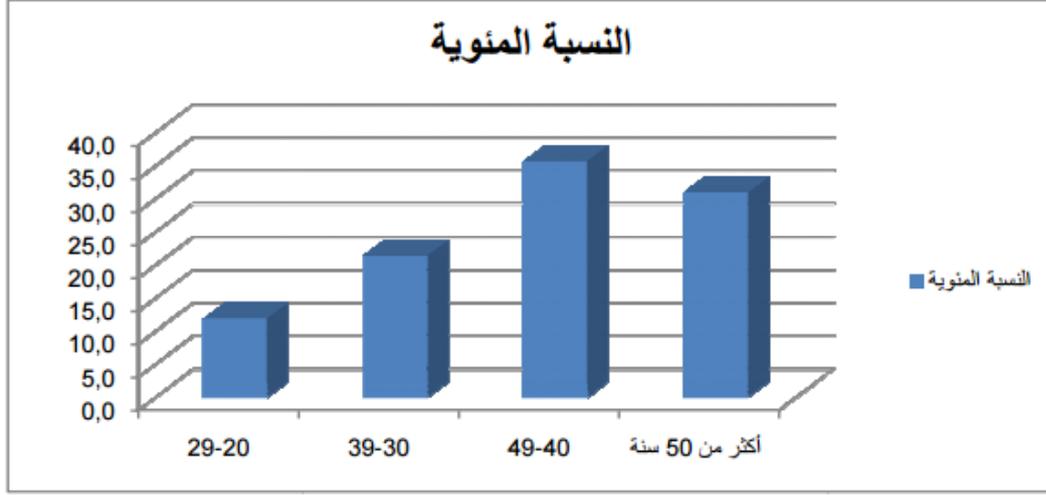
## 2-الفئة العمرية :

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد الدراسة حسب العمر .

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
20-29	5	11.9
30-39	9	21.4
40-49	15	35.7
أكثر من 50 سنة	13	31.0
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (12) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر .



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الجدول رقم (08) .

من الجدول و الشكل السابقين يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة وذلك بنسبة قدرت بـ ( 37.7 % ) ، و قدرة نسبة أفراد العينة الأكثر من 50 سنة بـ ( 31 % ) و يمكن اعتبارهم الفئة التي تتميز بالعقلانية ، و لهذا يمكن التوقع بأن هذا النوع من الأفراد ستكون لها انعكاسات إيجابية على الدراسة الميدانية ، إلى جانب هذه الفئة نجد نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة قدرت بـ ( 11.9 % ) حيث يمكن اعتبار هذه الفئة من الشباب الذين يتمتعون بإمكانيات و طاقات كبيرة أي لا يزال لديهم طموح و فكر يتميز بالنشاط .

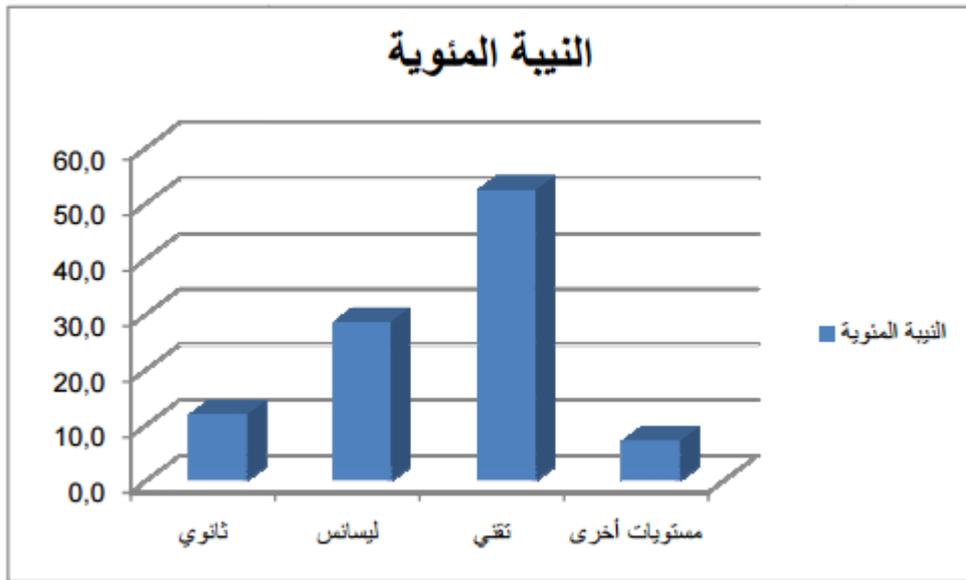
### 3- الدرجة العلمية :

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية .

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
Valide ثانوي	5	11.9
ليسانس	12	28.6
تقني	22	52.4
مستويات أخرى	3	7.1
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (13) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية .



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الجدول رقم (09) .

من الجدول و الشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم درجة علمية برتبة تقني حيث قدرة نسبتهم ب ( 52.4 % ) ، في حين أفراد العينة الحاملين لشهادة ليسانس قدرة نسبتهم ب ( 28.6 % ) ، أما من لديهم مستوى تعليمي ثانوي فقدره نسبتهم ب ( 11.9 % ) ، أما من لديهم مستويات أخرى فقدره نسبتهم ب ( 7.1 % ) ( و عليه يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد و هذا لطبيعة النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة ، حيث معظم أنشطتها تقنية بالدرجة الأولى .

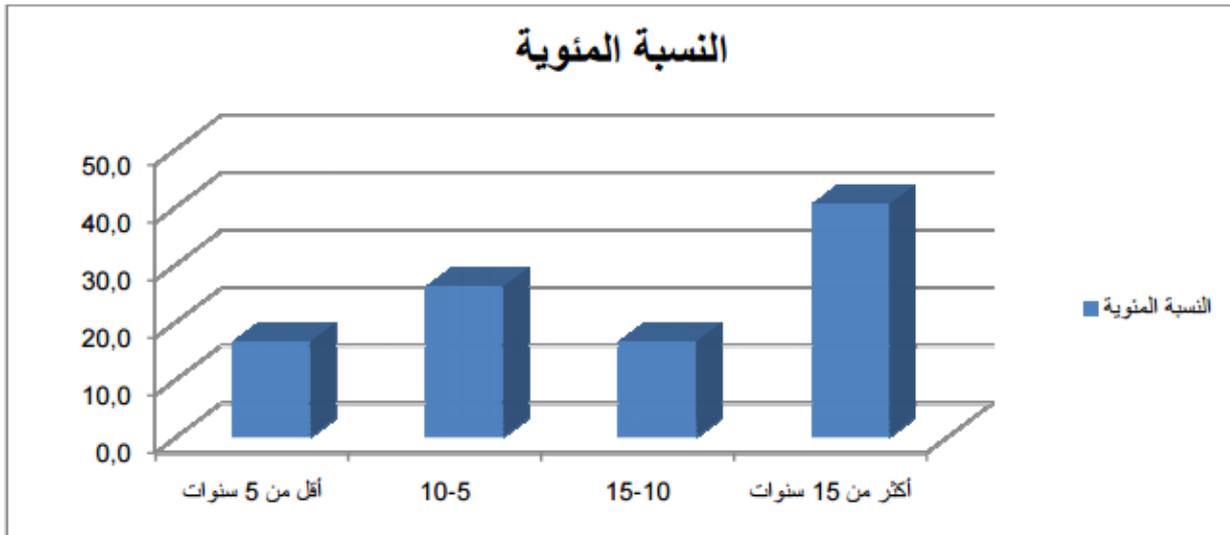
4- سنوات الخبرة :

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة .

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
16.7	7	أقل من 5 سنوات
26.2	11	5-10 سنوات
16.7	7	10-15 سنة
40.5	17	أكثر من 15 سنة
100,0	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (14) : شكل بياني يوضح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الجدول رقم (10) .

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة التي لديهم خبرة أكثر من 15 سنة قدرت

نسبتهم ب (40.5%) ، أي أن هؤلاء الأفراد لديهم خبرة كبيرة و بالتالي هم الأكثر دراية بشؤون المؤسسة في الحصول على المعلومات الأكثر دقة، والتي يمكن إن تساهم في تحسين أداء المؤسسة بالنظر إلى الخبرة الكبيرة التي تفيد الكثير، ومن جهة ثانية إجاباتهم تكون أكثر موضوعية وتخدم نتائج البحث ، أما نسبة (26.2%) فتمثل أفراد العينة

التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات أما نسبة (16.7%) فقد مست كل من أفراد العينة التي لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و التي لديهم خبرة تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة .

### المطلب الثاني:تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور وكانت النتائج كما يلي :

#### 1-فيما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي :

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الاقتصادية

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	1.234	4.19	1. المنظمة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور
4	موافق	1.135	4.07	2. تسعى المنظمة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة
1	موافق	1.191	4.26	3.الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا و شراء بأساليب واضحة و غير ملتوية
3	موافق	1.017	4.12	4. العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافية
-		1.018	3.79	المتوسط المرجح للبعد الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.79 وانحراف معياري ما بين [ 1.017 - 1.234 ] حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن "

الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية واضحة وغير ملتوية " بمتوسط حسابي قدره (4.26) والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تسعى المنظمة على زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة " بمتوسط حسابي (4.07)، والذي يقع ضمن مجال الموافقة كما هو موضح في الجدول السابق ، مما يعني أن المؤسسة لا تهتم لنوعية المنتجات الأجنبية، نظرا لما تمثله منتجات المؤسسة من سمعة لدى المستهلك الوطني، خاصة فيما يتعلق بالزيوت ومشتقاتها .

2- فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني :

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة للبعد القانوني

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق	1.627	3.48	1. الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال
2	موافق	1.383	4.19	2. تحترم منظماتكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية و الأمراض و الحوادث الناتجة عن العمل
3	موافق	1.358	4.10	3. تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية كوسائل النقل من إلى موقع العمل و تقديم تسهيلات للحصول على السكن
4	موافق	1.346	3.57	4. تتبنى إدارة المنظمة مبدأ الإعراف بعمل النقابات العمالية
1	موافق	1.265	4.36	5. تعمل منظماتكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي و تقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز
-		1.078	3.55	المتوسط المرجح للبعد القانوني

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.55 وبانحراف معياري ما بين [ 1.265 - 1.627 ] حيث حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن "تعمل منظمتك على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة والعجز" بمتوسط حسابي قدره (4.36) والفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن "تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية" بمتوسط حسابي (4.10) وهي أيضا بنسبة جيد تنتمي إلى مجال الموافقة ، وهذا يدل على المنظمة تسعى جاهدة لتوفير خدمات اجتماعية لعمالها .

### 3- فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة للبعد الأخلاقي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1. تتوافق رسالة المنظمة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع	4.02	1.370	موافق	2
2. تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه	3.79	1.507	موافق	3
3. تسعى منظمتكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا إحترام عادات وتقاليد المجتمعات	4.14	1.336	موافق	1
4. تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح و معلن لجميع العاملين لديها	3.52	1.581	موافق	4
المتوسط المرجح للبعد الإخلاقي	3.51	1.221	-	-

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3.51) وهو متوسط حسابي جيد، و بانحراف معياري ما بين [ 1.581 - 1.336 ] حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تسعى منظمتمكم لمراعاة لحقوق الإنسان وكذا احترام العادات وتقاليد المجتمعات " بمتوسط حسابي قدره (4.14) وهذا يدل على درجة موافقة عالية لعينة الدراسة حول هذه العبارة كما تؤكد على أن مراعاة حقوق الإنسان دور فعال في تحسين أداؤها، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع " بمتوسط حسابي (4.02)، وهذا يشير إلى أنها أخذت أقل نسبة من بقية العبارات المتعلقة بهذا البعد ودورها في تحسين صورة المنظمة .

#### 4- فيما يتعلق بعبارات البعد الإنساني

الجدول رقم(14):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد

## الإنساني

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	1.226	4.24	1. تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس و مستشفيات وبرامج إسكان و غيرها
3	موافق	1.430	3.83	2. تقدم المنظمة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة ، مراكز رعاية المعوقين)
4	موافق	1.353	3.79	3. توافق المنظمة على المشاركة في تسيير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلية
5	موافق	1.462	3.76	4. تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم
1	موافق	0.795	4.62	5. تقديم تسهيلات و مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة
-		1.047	3.71	المتوسط المرجح للبعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3.71) وبانحراف

معياري ما بين [ 1.462 - 0.795 ] حيث حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن "

تقدم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة" بمتوسط حسابي قدره (4.62)، والفقرة الرابعة في المرتبة

الأخيرة والتي تنص على أن " تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل

للمواطنين و تحسين مستوى معيشتهم " بمتوسط حسابي (3.76)، ومنه فإن أفراد العينة يميلون لقبول لهذه العبارة مع العلم أنه هادفة لتعزيز مستوى المعيشة .

### 5- فيما يتعلق بعبارات البعد المالي

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد المالي

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	1.295	4.07	01. تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها
4	موافق	1.234	3.81	02. تهتم المنظمة بتحقيق أهداف إجتماعية جنباً إلى جنب مع أهداف الإقتصادية
2	موافق	1.295	4.07	03. يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المنظمة
3	موافق	1.448	4.00	04. تحرص المنظمة على الإقتصاد و الإستغلال الأمثل للموارد
-		1.056	3.90	المتوسط المرجح للبعد المالي

المصدر: من إعداد الطالب استناداً إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة كان جيد و بلغ (3.90) وبانحراف معياري ما بين [ 1.234 - 1.448 ] حيث حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها " ومن موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أن تطبيق الإستراتيجية بصفة جيدة يساعد المنظمة في تحسين أداءها و بمتوسط حسابي قدره (4.07) والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تهتم المنظمة بتحقيق أهداف إجتماعية جنباً إلى جنب مع أهداف الإقتصادية " بمتوسط حسابي (3.81)، و هو متوسط جيد لأنه يقع في مجال الموافقة .

6- فيما يتعلق بعبارات بعد العميل

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العميل

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.917	4.48	1. تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية...الخ
2	موافق	1.239	4.31	2. تعمل المنظمة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية
3	موافق	1.270	4.26	3. تقوم المنظمة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملائها (رغبات، اقتراحات، حاجات،.....إلخ)
4	موافق	1.539	3.86	4. اهتمام المنظمة بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الذي تعيش فيه)
-		1.056	4.05	المتوسط المرجح لبعء العميل

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة كان مرتفع و بلغ (4.05) وبانحراف معياري ما بين [ 0.917 - 1.539 ] حيث حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع و العميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية و دعم العمل الجمعي و الرياضي و استقبال الباحثين و طلبة الجامعات و المعاهد التكوينية... الخ ". ويتضح أن لهذه

العبارة نسبة مرتفعة وهذا يدل على ميل أفراد العينة للموافقة عليها لأن تحسين صورة المنظمة ودورها في تحسين

أدائها بمتوسط حسابي قدره (4.48) والفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " إهتمام المنظمة بالأطراف ذات المصلحة ( المحيط الذي تعيش فيه ) بمتوسط حسابي (3.86) ، وهذا يدل على ميلهم للموافقة

7- فيما يتعلق بعبارات بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم(17): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمليات الداخلية

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	1.329	4.12	01. تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل
2	موافق	0.969	4.50	02. اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والامان في العمل
3	موافق	0.914	4.43	03. التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم
1	موافق	0.969	4.52	04. اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار
-		0.735	4.23	المتوسط المرجح لبعء العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 4.23 وانحراف معياري ما بين [ 0.969 - 1.329 ] حيث حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار " بمتوسط حسابي قدره (4.52)، مما يدل على درجة موفقة مرتفعة من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم لإيجاد حلول للمشاكل، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص

على أن " تعمل المنظمة على تكريم و تحفيز الموظفين المتفوقين و المبدعين في العمل " بمتوسط حسابي (4.12) ولكنه جيد لأنه يقع في مجال الموافقة .

### 8- فيما يتعلق بعبارات بعد التعلم و النمو

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التعلم

والنمو

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
01. العمل على اعتماد إستراتيجية معينة في إدارة المنظمة لمشاركة أطرافها في ربحية المنظمة	3.88	1.347	موافق	4
02. تعمل المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية	4.21	0.951	موافق	1
03. تعمل المنظمة على دعم الأنشطة و السهولة في معالجة البيانات للموظفين	4.07	1.257	موافق	3
04. تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين	4.21	0.951	موافق	2
المتوسط المرجح للبعد المالي	4.10	0.939	-	-

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (4.10) وانحراف معياري ما بين [ 0.951 - 1.347 ] حيث حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تعمل المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية " بمتوسط حسابي قدره (4.21) ، مما يدل أن نسبة الموافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة أنه بالتقنيات الحديثة تسهل العمل وتقوم بتقليص الوقت والجهد في إنجاز

المهام، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " العمل على اعتماد إستراتيجية معينة في إدارة المنظمة لمشاركة أطرافها في ربحية المنظمة " بمتوسط حسابي (3.88) ولكنه جيد أنه يقع في مجال الموافقة .

المطلب الثالث : طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

سيتم توضيح معامل الارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة و كانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(19): معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة

بطاقة الاداء المتوازن	بعد التعلم و النمو	بعد العمليات الداخلية	بعد العميل	البعد المالي	البيان	
.786** .000 42	.691** .000 42	.602** .000 42	.822** .000 42	.707** .000 42	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	البعد الاقتصادي
.783** .000 42	.630** .000 42	.802** .000 42	.704** .000 42	.778** .000 42	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	البعد القانوني
.737** .000 42	.644** .000 42	.589** .000 42	.674** .000 42	.718** .000 42	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	البعد لأخلاقي
.817** .000 42	.602** .000 42	.665** .000 42	.874** .000 42	.795** .000 42	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	البعد الانساني
.877** .000 42	.722** .000 42	.741** .000 42	.859** .000 42	.837** .000 42	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول ... يتبين وجود علاقة الارتباط التالية :

بالنسبة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الأداء المتوازن أظهرت نتائج التحليلي وجود علاقة ارتباط قوية ذات

دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن حيث يتضح لنا أنه من بين أبعاد المسؤولية

الاجتماعية نجد أن البعد الإنساني احتل المرتبة الأولى و حقق علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط (0.874) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يؤكد الدور الذي يؤديه البعد الإنساني مع بعد العميل من خلال الخدمات الخيرية المقدمة لكسب رضاهم .

كما نلاحظ أن البعد الإنساني له علاقة ارتباط قوية جدا مع بطاقة الأداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.817) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يعني أن البعد الإنساني يساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال مساهمة المنظمة في انجاز المشاريع الأساسية وتقديم المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية .

كما تبين من نتائج الجدول السابق أن البعد الاقتصادي احتل المرتبة الثانية و كان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل حيث بلغت قيمة الارتباط (0.822) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يدل أن البعد الاقتصادي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز للمؤسسة مقارنة مع المنافسين من خلال فعالية أكبر لاستخدام موارد المؤسسة والاستفادة من آراء العملاء و ذلك لكسب رضاهم .

كما نلاحظ أن البعد الاقتصادي له علاقة ارتباط قوية جدا مع بطاقة الأداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.786) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يعني أن البعد الاقتصادي يساهم في تحسين صورة المنظمة التي تبين مدى نجاحها الاستراتيجي و هو البعد الذي تركز عليه المنظمة لتحسين أدائها المالي .

كذلك نلاحظ أن البعد القانوني المرتبة الثالثة و كان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.802) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يدل على أن البعد القانوني يستوجب احترام حقوق العمال في ممارساتهم على أن تتسم بالعدالة و الأمانة .

نلاحظ أيضا أن البعد القانوني له علاقة ارتباط جيدة مع بطاقة الأداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.783) عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) مما يعني أن البعد القانوني يتماشى مع تشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة و كذا مساهمة التغييرات العميقة و الجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة

والاهتمام بالقوانين و الالتزامات بتطوير المسار المهني و الوظيفي للعاملين .

أيضا نلاحظ من نتائج الجدول أن البعد الأخلاقي أحتل المرتبة الأخيرة، و كان له علاقة ارتباط قوية مع البعد المالي حيث بلغت قيمة الارتباط ( 0.718 ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) و هذا يشير أنه يمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقات خدمية مميزة لتحقيق خدمات جيدة و زيادة ربحية المنظمة .

أيضا من خلال نتائج الجدول نجد أن البعد الأخلاقي له علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( 0.737 ) عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) ما يدل على أن هذا البعد لا يقتصر على مدى الربحية بل يجب على المنظمة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق ضررا بأصحاب المصالح التي تتعامل معها .

و بشكل عام حققت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة ( البعد الاقتصادي، الإنساني، الأخلاقي، القانوني ) علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.01$  ) حيث بلغت قيمة الارتباط ( 0.877 ) وهي قوية و هذا يشير أنه كلما طبقت المنظمة المسؤولية الاجتماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء المنظمة .

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل اليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم باختبار صحة الفرضيات و ذلك بالاعتماد على تحليل انحدار المتدرج و هذا من أجل التعرف على المتغيرات التي لها دور مباشر في تحقيق بطاقة الأداء المتوازن و استبعاد المتغيرات التي ليس لها دور بصورة مباشرة في تحسين أداء المنظمة .

#### - اختبار الفرضية الأولى :

سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية، وذلك كما يلي :

**الفرضية الأولى:** المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح .

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسط الحساب العام، والانحراف المعياري العام للأبعاد الأربعة المتعلقة

بالمسؤولية الاجتماعية ، للتأكد من صحة الفرضية، ومنه نفيها أو قبولها .

الجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإبعاد المسؤولية الاجتماعية :

الجدول رقم(20) : ترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	ترتيب الأبعاد حسب المتوسط المرجح لكل بعد
البعد الاقتصادي	3.79	1.018	موافق	1
البعد الإنساني	3.71	1.047	موافق	2
البعد القانوني	3.55	1.078	موافق	3
البعد الأخلاقي	3.51	1.221	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن البعد الاقتصادي حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79) )

وانحراف م عياري قدر (ب 1.018) وهو متوسط حسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة وعليه يمكن القول أن هذا

البعد يساهم في تطوير المنظمة وتحسين صورتها و أداءها، و يليها البعد الإنساني في المرتبة الثانية بمتوسط

حسابي(3.71) ) و انحراف معياري قدر ب(1.047) ويأتي البعد القانوني في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.55

و انحراف معياري قدر ب 1.078 ، وأخيرا البعد الأخلاقي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.51) وانحراف

معياري قدر ب(1.221) .

و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هذا البعد كانت مع نسبة عالية من الموافقة وهو ما يعزز

للمنظمة التمسك بهذا البعد ونلاحظ درجة تشتت إجابات عينة الدراسة مرتفعة وهذا ما نلاحظه من خلال

الانحرافات المعيارية .

مما سبق نستنتج أن عينة الدراسة (العمال) راضون عن توجه المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية، وذلك يتبين

من درجة الموافقة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

وعليه يمكن القول أن :

الفرضية الأولى: المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح، وهي فرضية صحيحة .

- اختبار الفرضية الثاني :

سيتم من خلال هذا العنصر تقسيم الفرضية الرئيسة الثانية إلى خمسة فرضيات فرعية

الفرضية الثاني: إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المنظمة .

نستنتج في هذا الجزء من التحليل الانحدار الخطي المتدرج باستخدام طريقة :

Regression Méthode pas a pas (Stepwise )

لاستبعاد المتغيرات المستقلة التي لا تساهم في تفسير المتغير التابع عند وجود بقية المتغيرات .

1/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

الجدول رقم ( 21) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و البعد المالي

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.882	0.779	0.773	140.795	0.000
بعد قانوني بعد اقتصادي	0.913	0.834	0.825	97.780	0.000

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

تشير نتائج الجدول ( 21) أن معامل الارتباط (0.913) و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و البعد المالي، كما أن معامل التحديد بلغ (0.834)، و هذا يعني أن البعد القانوني و الاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب (83.4%) من التباين في البعد المالي. كما يلاحظ هذا التحليل التباين

(ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (97.780) و هي دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

. ( $\alpha =$

الجدول رقم(22): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية BETA	الخطأ المعياري معاملات المتغيرات		
0.004	3.089		0.269	0.832	1.الثابت
0.000	11.866	0.882	0.073	0.864	البعد القانوني
0.259	1.144		0.277	0.317	2.الثابت
0.000	7.933	0.982	0.084	0.667	البعد القانوني
0.001	3.591	0.309	0.089	0.320	البعد الاقتصادي

البعد المالي ( المتغير التابع )

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول( 22 ) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني البعد الاقتصادي لهما دور في البعد المالي .

حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ( $\beta=0.982$  ،  $P \leq 0.01$ ) على البعد المالي ، كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور إيجابي مباشر و بدلالة إحصائية ( $\beta=0.309$  ،  $P \leq 0.01$ ) .

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في الأداء المالي بالمنظمة حيث اتضح أن البعد الإنساني و الأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد الأداء المالي، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر على أن المنظمة لا تركز عليهما في زيادة قيمة استثماراتها ، ومن هنا يمكن القول أن المنظمة تسعى لتحقيق البعد المالي من خلال البعدين ( القانوني و الاقتصادي) لتعظيم أرباحها و الحفاظ في نفس الوقت على تعزيز رأس مالها بطرق قانونية. كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دور اه في الأداء المالي لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، ( علاقة غير خطية، غير مباشرة ) .

2/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ )

الجدول رقم (23) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العميل

التمودج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد الإنساني	0.809	0.655	0.646	75.921	0.000
بعد إنساني بعد اقتصادي	0.864	0.747	0.734	57.471	0.000

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

و تشير نتائج الجدول (23) أن معامل الارتباط (0.864) و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين

أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العميل، كما أن معامل التحديد بلغ (0.747)، و هذا يعني أن البعد الإنساني

و الاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب (74.7%) من التباين في بعد العميل. كما يلاحظ هذا التحليل التباين

(ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (57.471) و هي دلالة إحصائية عند مستوى

( $\alpha = 0.01$ ).

الجدول رقم (24): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		التمودج	
		المعاملات المعيارية BETA	معاملات المتغيرات الخطأ المعياري		
0.007	2.843		0.360	1.024	1. الثابت
0.000	8.713	0.809	0.094	0.813	البعد الانساني
0.272	1.114		0.355	0.395	2. الثابت
0.000	5.661	0.576	0.103	0.581	البعد الانساني
0.001	3.758	0.382	0.106	0.396	البعد الاقتصادي

بعد العميل ( المتغير التابع )

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد الإنساني البعد الاقتصادي لهما دور في بعد العميل

حيث يبين أن البعد الإنساني له دور بدلالة معنوية وبشكل إيجابي مباشر ( $\beta=0.576$  ،  $P \leq 0.01$ ) على بعد العميل ، كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور إيجابي مباشر وبدلالة إحصائية ( $\beta=0.382$  ،  $P \leq 0.01$ )

مما سبق فإن لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العميل بالمنظمة حيث اتضح أن البعد

القانوني و الأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد العميل، في ظل وجود بقية الأبعاد و الذي يفسر على أن المنظمة تستجيب لحقوق الزبائن والمستهلكين و تعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات وبأسعار نوعية و مناسبة، و ذلك بالالتزام الشديد برضا و سلامة الزبون ، كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في أداء العميل لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، ( علاقة غير خطية، غير مباشرة ).

3/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية عند مستوى معنوية

(  $\alpha= 0.05$  ) .

الجدول رقم (25) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.750	0.563	0.552	51.534	0.000
بعد قانوني بعد اقتصادي	0.786	0.618	0.599	31.573	0.000

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

و تشير نتائج الجدول (25) أن معامل الارتباط (0.786 و ) هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية، كما أن معامل التحديد بلغ (0.618)، و هذا يعني أن البعد القانوني و الاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب (61.8%) من التباين في بعد العمليات الداخلية. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (31.573 و ) هي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha= 0.01$ ) .

الجدول رقم(26): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية			النموذج
		المعاملات المعيارية BETA	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.000	9.169		0.263	2.415	1.الثابت
0.000	7.179	0.750	0.071	0.511	البعد القانوني
0.000	7.047		0.292	2.056	2.الثابت
0.000	4.217	0.549	0.089	0.374	البعد القانوني
0.023	2.374	0.309	0.094	0.223	البعد الاقتصادي

بعد العمليات الداخلية ( المتغير التابع )

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول(26) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني البعد الاقتصادي لهما دور في بعد العمليات الداخلية حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ( $\beta=0.549$  ،  $P \leq 0.01$ ) على بعد العمليات الداخلية كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر و بدلالة إحصائية ( $P \leq 0.01$  ،  $\beta=0.309$ )

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العمليات الداخلية بالمنظمة حيث اتضح أن البعد الإنساني و الأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد العمليات الداخلية، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر على أن المنظمة تعتمد على عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن و المستهلكين من أجل ضمان تحقيق ربحية في إطار احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل . كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في العمليات الداخلية ، لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، ( علاقة غير خطية، غير مباشرة ) .

4/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم و النمو عند مستوى معنوية ( $\alpha= 0.05$ ).

جدول رقم (27) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد التعلم و النمو

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد الاقتصادي	0.758	0.574	0.564	53.936	0.000
بعد اقتصادي بعد قانوني	0.794	0.631	0.612	33.307	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

و تشير نتائج الجدول (27) أن معامل الارتباط (0.794) و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد التعلم و النمو، كما أن معامل التحديد بلغ (0.631)، و هذا يعني أن البعد الاقتصادي و القانوني قد فسرت ما مقداره ب (63.1%) من التباين في بعد التعلم و النمو، كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (33.307 و ) هي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ) .

الجدول رقم(28): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات	
		BETA	الخطأ المعياري	
0.000	3.887		0.373	1.1.الثابت
0.000	7.344	0.758	0.095	البعد الاقتصادي
0.002	3.256		0.367	2.الثابت
0.000	4.327	0.554	0.118	البعد الاقتصادي
0.019	2.444	0.313	0.112	البعد القانوني

بعد التعلم و النمو (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول (28) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد الاقتصادي و القانوني لهما دور في بعد التعلم و النمو حيث يبين بأن البعد الاقتصادي له دور بدلالة معنوية وبشكل إيجابي مباشر ( $\beta = 0.554$  ،  $P \leq 0.01$ ) على بعد التعلم و النمو .

كما تبين أن البعد القانوني يملك دور إيجابي مباشر و بدلالة إحصائية ( $\beta = 0.313$  ،  $P \leq 0.01$ )

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء التعلم و النمو بالمنظمة حيث اتضح أن

البعد الإنساني و الأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد التعلم و النمو، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر

على أن هذا الجانب يركز على القدرات و المهارات الداخلية و الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة من أجل

تحسين قدرتها وأدائها على تقديم منتجات و خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها و استمراريتها . كما لا يفسر

استبعاد الأبعاد بغياب دورها في بعد التعلم والنمو، لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية

أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، ( علاقة غير خطية، غير مباشرة) .

5/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )

الجدول رقم (29) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.850	0.723	0.716	104.238	0.000
بعد القانوني	0.912	0.831	0.822	95.873	0.000
بعد اقتصادي					

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

و تشير نتائج الجدول (29) أن معامل الارتباط (0.912 و ) هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين

أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن، كما أن معامل التحديد بلغ (0.831)، و هذا يعني أن البعد

القانوني و الاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب (83.1%) من التباين في بطاقة الأداء المتوازن، كما يلاحظ هذا

التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (95.873 و ) هي دلالة إحصائية عند

مستوى ( $\alpha = 0.01$ ) .

الجدول رقم(30): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية			النموذج
		المعاملات المعيارية BETA	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.000	6.723		0.246	1.656	1.الثابت
0.000	10.210	0.850	0.067	0.680	البعد القانوني
0.000	4.675		0.228	1.065	2.الثابت
0.000	6.560	0.568	0.069	0.455	البعد القانوني
0.000	4.999	0.433	0.073	0.367	البعد الاقتصادي

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( المتغير التابع )

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول(30) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني و الاقتصادي لهما دور في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية و بشكل إيجابي مباشر ( $\beta = 0.568$  ،  $P \leq 0.01$ )

على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور إيجابي مباشر و بدلالة إحصائية ( $P \leq 0.01$  ،  $\beta = 0.433$ ) .

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليس لها نفس الدور في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة حيث اتضح أن البعد القانوني والاقتصادي يساهمان بصورة مباشرة في أبعادهما والذي يفسر على أن المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على البعدين السابقين و هذا يعود لما يلعبه هذان البعدان من أهمية في تحسين أداء المنظمة من تحقيق للربحية و صدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا و شراء بأساليب واضحة بانتهاج طرق قانونية .

أما فيما يخص البعدين المتبقين البعد الإنساني و الأخلاقي فهما لا يساهمان بصورة مباشرة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة لا تستخدمهما إلا نادرا، و هذا ما يمكن من القول أن المنظمة تسعى لتحسين أدائها من خلال الاعتماد على البعد الاقتصادي والقانوني و هذا ما يثبت صحة الفرضية .

من خلال النتائج السابقة التي تحصلنا عليها يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الثانية في الجدول التالي :

الجدول رقم (31) : تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن

مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.000	127.975	0.756	0.762	0.873	أبعاد المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

و تشير نتائج الجدول (31) أن معامل الارتباط (0.873) و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن، كما أن معامل التحديد بلغ (0.762)، و هذا يعني أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية قد فسرت ما مقداره ب (76.2%) من التباين في بطاقة الأداء المتوازن، كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (127.975) و هي دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.01$ ).

الجدول رقم (32): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.000	4.609		0.261	1.204	1. الثابت
0.000	11.313	0.873	0.070	0.787	أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( المتغير التابع )

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

حيث يبين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية لها دور بدلالة معنوية و بشكل إيجابي مباشر ( $\beta = 0.568$  ،  $P \leq 0.01$ ) على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

كما هو واضح من الجدولين السابقين (31) ، (32) وجود قوة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء

المتوازن و التي كانت لها معامل ارتباط قدر ب (87.3%) و معامل تحديد بلغ (76.2%) وهذا ما يؤكد دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة .

#### خلاصة :

من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الميدانية والتي تهدف إلى معرفة موقف المنظمة من المسؤولية الاجتماعية وأداء المنظمة، وكذلك معرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية مع أداء المنظمة .

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى: قبول الفرضيتين

- الفرضية الأولى: المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة تجاه أصحاب المصالح.
- الفرضية الثانية: إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المنظمة.

خاتمة عامة

يحتل موضوع المسؤولية الاجتماعية والجوانب الأخلاقية أهمية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب اتساع تأثير المنظمات وزيادة النقد الموجه لها في جوانب ترتبط بمشروعية عملها وآلياته مثل حالات الفساد والقرارات غير الأخلاقية المؤثرة على المجتمع ، ومع تزايد دور منظمات الأعمال في المجتمع المدني وجماعات الضغط بسبب انتشار المعرفة وسرعة الاتصالات أصبحت المنظمات ملزمة بتعزيز أدائها الاجتماعي وخاصة لفئات عديدة نجد أنها قد همشت وزادت الفجوة بينها وبين فئات أخرى مسيطرة ، أن مجمل هذه القضايا فرضت على إدارة المنظمات الحكومية والخاصة توسيع المنظور الذي ترى من خلاله دورها الاجتماعي وأداءها الإنساني نحو فئات المجتمع المختلفة و تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر للنجاح والتفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها و توقعها في السوق .

في نهاية هذا البحث و من خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج و الآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير و مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة و هذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، الهدف من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هو :

- تحقيق أهداف أصحاب المصالح .
- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها و صورتها في المجتمع .
- الشركة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية و لكن بخطى متثاقلة .
- الشركة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة .
- لقد بدا من خلال الدراسة التطبيقية أن هناك جهودا من قبل الشركة لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك يتطلب عملا كبيرا و من أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها :
- إقناع المنظمة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه، وهو في صالحها، و ليست تكاليف مفروضة عليها لكي تستطيع المضي بهذا النهج

- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس و مبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم .

- يجب أن يكون دور الدولة فعال و ذلك من خلال سن قوانين صارمة تفرض على المنظمات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية و كذلك يجب تحفيز المنظمات التي تقوم بدور اجتماعي ايجابي لخلق منافسة بين المنظمات، كما يجب أن تكون رقابة على الشركات .

كل الاقتراحات السابقة قد تكون مفيدة، لكن المهم هو أنه يجب على منظماتنا أن تقوم بتغيير تنظيمي جذري و هذا التغيير يجب أن يكون مبنيا على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية التي تدعو إليها المنظمات الاقتصادية العالمية و كبريات الشركات، لذا يجب توسيع الدراسات التي تتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية و إعداد نموذج يتضمن الأسس التي تسمح بتحسين و ارتفاع أدائها وتجعل دورها بناء و فعالا في المجتمع .

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### الكتب

#### باللغة العربية :

- 1- الفضل مؤيد، عبد الناصر والدوغجي، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2002، عمان.
2. أ.د. تامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2001.
3. أ.د. فريد فهمي زيارة، "مدخل معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 4- أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
5. باري كشواي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
6. د. بورحلة علال، "تحليل المنظمات"، مكتبة الرشاد للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
7. د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
8. د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
9. د. نجم عبود نجم، "أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 10- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007 .

## قائمة المراجع

- 11- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 12- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004-2003 .
- 13- سهيل محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، دون سنة نشر .
- 14- سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000 .
- 15- طارق الحاج وفليح حسن، الإقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000 .
- 16- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995 .
- 17- علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010 .
18. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012 .
- 19- محمد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، بدون سنة نشر .
- 20- مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
- 21- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، بدون دار النشر، 2010 .
- 22- مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار المجد للنشر، الأردن، 1991 .
- 23- موسي اللوزي، تنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002 .
- 24- وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009 .

باللغة الأجنبية:

1. Michel Capron ;" L'économie éthique privée : La Responsabilité Des Entreprises à L'épreuve De L'humanisation De La Mondialisation" ; Programme Interdiscipline Ethique de L'économie ; N 07 ;Université de Paris 12 ; Saint Denis .

### المنشورات

1- د. سعدون مهدي الساقى، د. عبد الناصر نور، "محاسبة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال"،

منشورات جامعة الإسرائ، عمان- الأردن.

2- رقية عيران، "المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي والمبادرات

الطوعية"، منشورات منتدى إدارة عالم التطوع العربي [www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org).

3- طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "تباين الأهداف المتوخاة من تبني

المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة"، مداخلة لقسم إدارة الأعمال-جامعة الزيتونة

وجامعة البترا، عمان-الأردن، 2006 ([www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org)).

4- مقدم وهيبية، "دور المسؤولية الاجتماعية لمنشات الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية

المستدامة"، مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، منشورات منتدى إدارة عالم العربي التطوع

[www.Arabvolunteering.org](http://www.Arabvolunteering.org).

5- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، "كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع:

الاتجاهات والقضايا الراهنة"، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف / 2004، ص 27.

6- قاسمي السعيد أحمد ، أصحاب المصالح ورسالة منظمة الأعمال ، منشورات منتدى جامعة الجزائر .

7- Joël Ernult, Arvind Ashta ; "Développement durable, Responsabilité Sociale de L'entreprise, Théorie des Parties Prenantes : Evolution et Perspectives" ; Cahiers du CEREN 21 ; 2007 ; P18

## قائمة المراجع

;www.escdijon.com.

### مواقع الانترنت

1. شين ولوه جيون وسيوي سياو يان، "الدور الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية"، -01-04-2007

www.chainatoday.com .

2- موقع ويكيبيديا www.wikipedia.org

### المجلات :

1. أحمد عبد الكريم عبد الرحمن، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال: مجالاتها، معوقات الوفاء بها

(دراسة ميدانية)"، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 11، العدد 2، عمان الأردن، 1997.

2. د. طاهر محسن المنصور الغالي، د. صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات

الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة PDF، مجلد 11، العدد 2 ، 1997.

3. د. يوسف محمد جربوع، "مدى تطبيق القياس و الإفصاح في المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية بالقوائم المالية

في الشركات بقطاع غزة"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)- المجلد 15، العدد 1

. 2007

### الأطروحات :

1- أبوعجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012 .

## قائمة المراجع

- 2- إيداد محمد عودة، "قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية"، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجستير المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 3- بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011 .
- 4- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012 .
- 5- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد بشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2010 .
- 6- عبد الله بن منصور، "إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2008.
- 7- محمد سليمان، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة مسيلة ، 2007 .

8- DOUAH SOFIANE ; 'Entrepreneuriat durable :facteur d'engagement des PME dans processus d'entrepreneuriat durable' ; mémoire fin d'études en vue d'obtention de magister en science de gestion option : management ; Ecole supérieur de commerce ;Alger ; 2008 2009 .

### الملتقيات :

- 1- محمد عادل عياض، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:مدخل لمساهمة منظمات الأعمال في الاقتصاد التضامني"، ملتقى الاقتصاد التضامني، 12/02/2005، جامعة تلمسان.
- 2- عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول، 2001 .

## قائمة المراجع

---

# قائمة الملاحق

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: واقع المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء في المؤسسة، راجي منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال / المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية.

أشكركم مسبقاً على إجاباتكم على الاستبيان لأن إجاباتكم مهمة جداً لتكملة الدراسة وتحليل هذا الموضوع.

- الرجاء الإجابة عن الأسئلة الواردة في الصفحات الموالية ملتزمين بالتعليمات التالية:

- ❖ قراءة كل سؤال قراءة جيدة ومتأنية .
- ❖ وضع علامة (X) في الخانة التي تناسب اختياراتكم .
- ❖ الإجابة عن كل الأسئلة بدون استثناء .

إشراف الأستاذة: د. بوساحة الحساني

إعداد الطالب: نذير يوسف

السنة الجامعية: 2018 / 2019

أولاً: بيانات خاصة :

و يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن : من 29-20  من 39-30  من 49-40  أكثر من 50

3-الدرجة العلمية : ثانوي  ليسانس  تقني  مستويات أخرى

4-سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 10-15 سنة  أكثر من 15 سنة

ثانياً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

1- البعد الاقتصادي :

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
01	المنظمة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور .					
02	تسعى المنظمة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة .					
03	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعاً وشراءً بأساليب واضحة و غير ملتوية .					
04	العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة .					

2- البعد القانوني :

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال .					
02	تحتزم منظمتم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية و الأمراض و الحوادث الناتجة عن العمل.					
03	تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية كوسائل النقل من و إلى موقع العمل و تقديم تسهيلات للحصول على السكن .					
04	تبنى إدارة المنظمة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية .					
05	تعمل منظمتم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي و تقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز .					

3- البعد الأخلاقي :

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تتوافق رسالة المنظمة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع .					
02	تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه .					
03	تسعى منظمتم لمرعاة حقوق الإنسان و كذا احترام عادات و تقاليد المجتمع .					
04	تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح و معلن لجميع العاملين لديهم .					

## 4- البعد الإنساني :

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس و مستشفيات و برامج إسكان و غيرها .					
02	تقدم المنظمة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية ( مراكز الطفولة ، مراكز رعاية المعوقين ) .					
03	توافق المنظمة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلية					
04	تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين و تحسين مستوى معيشتهم .					
05	تقدم تسهيلات و مساعدات للأداء مناسك الحج و العمرة .					

ثالثا : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

## 1- البعد المالي :

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تتعم المنظمة بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها.					
02	تتعم المنظمة بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية .					
03	يتم استغلال الموارد المالية و الإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة .					
04	تحرص المنظمة على الاقتصاد و الاستغلال الأمثل للموارد .					

## 2- بعد العميل :

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع و العميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية و دعم العمل الجمعي و الرياضي و استقبال الباحثين و طلبة الجامعات و المعاهد التكوينية... الخ.					
02	تعمل المنظمة على إرضاء و تعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية .					
03	تقوم المنظمة لتحسين أداءها بضرورة إرضاء عملاءها ( رغبات ، اقتراحات ، حاجات... الخ).					
04	اهتمام المنظمة بالإطراف ذات المصلحة ( المحيط الخارجي الذي تعيش فيه ) .					

## 3- بعد العمليات الداخلية :

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
01	تعمل المنظمة على تكريم و تحفيز الموظفين المتفوقين و المبدعين في العمل .					
02	إعداد و تنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة و المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي و الأمان في العمل .					
03	التزام المنظمة بتطبيق القوانين و التعليمات الخاصة بالعمل و تنفيذها بعدالة على الموظفين و إقناعهم بذلك من خلال تفسير و توضيح القوانين و التعليمات كونها تحقق مصالحهم .					
04	اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار .					

## 4- بعد التعلم والنمو :

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	ترقيم العبارات
					العمل على اعتماد إستراتيجية معينة في إدارة المنظمة بمشاركة أطرافها في ربحية المنظمة .	01
					تعمل المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية .	02
					تعمل المنظمة على دعم الأنشطة و السهولة في معالجة البيانات للموظفين .	03
					تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين .	04

شكرا لإجاباتكم عن الاستبيان ويوم سعيد.