الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المدية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

من إعداد الطالبة:

مسكين ريم

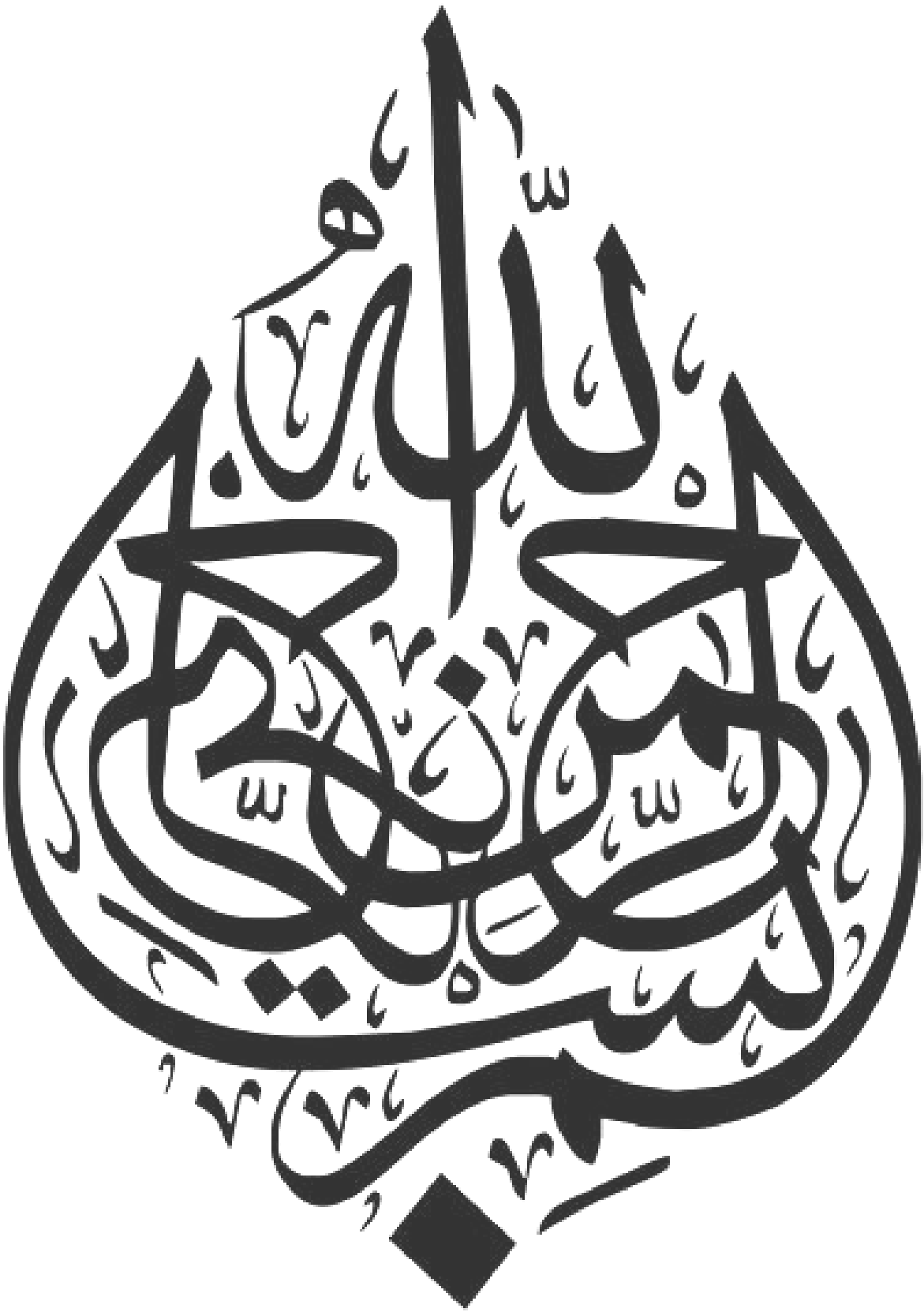
إشراف الأستاذ

د. محمد طلحة

أعضاء لجنة المناقشة

طلحة محمد	أستاذ مساعد (أ)	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
فرطاسي حفيظة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية	ممتحن أول
بوعرار شمس الدين	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المدية	ممتحن ثاني

2022-2021



إهداء

أهدي عملي هذا إلى قدوتي الأولى في الحياة،

إلى من ضحى بكل شيء من أجل نجاحي، أبي أدامه الله لي سندا..

إلى منبع الطهر والحنان، من تستحق الدنيا بأسرها مكافأة

على عطائها، أمي لن أنسى فضلك ما حييت....

إلى من حملنا رحم واحد، إخوتي وأخواتي

إلي كتاكيتي الأعزاء ريماس، عبد الجليل، عبد الباري، عبد

وريتاج إلى كل من تسعه ذاكرتي ولم تسعه ورقتي، كل من تمنى لي النجاح،

أهديكم هذا العمل المتواضع

ريـــم



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة ، ولإسقاط هذه الدراسة تطبيقيا تم اختيار المؤسسة الجزائرية سونلغاز–المدية –، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة الاستبيانية، حيث تم توزيع (31) استمارة على عمال المؤسسة، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة الاقتصادية والاعتماد عليها لتقييم أداء المؤسسة ككل، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع،حيث أن التزام المؤسسة بمسؤولياتها القانونية والأخلاقية يؤدي إلى تحسين أدائها في حين أن عدم الالتزام بهته الأبعاد يؤثر على أدائها بالسلب، ولاختيار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط للوصول إلى نتائج تساعدنا في الحكم على المؤسسة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن التزام المؤسسة ،

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني والأخلاقي، الأداء، أداء المؤسسة الاقتصادية .

Abstract:

This study to highlight the role played by social responsibility in improving the performance of the Companies, and to achieve the objectives of the study we have prepared our questionnaire, the 31 questionnaires where distributed to the workers of the companies, for the purpose of identifying the reality of the company adopting the dimensions of social responsibility and the performance of the economic company and relying on it to evaluate the performance of the institution as a whole, and to know the relationship between the variables of the head, social responsibility As an independent variable and performance as a dependent variable, and to test the hypotheses of dr. Rasa was used a range of statistical methods, such as average arithmetic, standard deviation and association to reach results that help us to judge the institution, and the most important findings of the principle of profit, as well as gain good relations with its customers, as well as improve its reputation, which leads to improved performance, including reaching a place that performance, including reaching a place that qualifies it to compete with major institutions .

Keywords: social responsibility, economic dimension, legal, human and moral, performance of the economic institution.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل ووفقنا لإتمام هذه المذكرة، فهو أحق بالشكر والثناء وأولى بهما

نتوجه بجزيل الشكر أولا للأستاذ طلحة محمد، وإلى كل أساتذتي بقسم مالية المؤسسة،

دون أن ننسى أساتذتي بكل من مراحل التعليم السابقة الذين رافقوني في مشواري الدراسي الأساتذة شيكر سعيد محمد و حمزة وأستاذة عمر ستي نسيمة ،

وكل من ساندني من قريب أو بعيد عرفانا وتقديرا.





الـــفـــهـرس

العنوان	الصفحة
البسملة	**I.**
شكر وعرفان	**II.**
الإهداء	**III.**
قائمة المحتويات	**IV.**
قائمة الأشكال	**V.**
قائمة الجداول	**VI.**
الملخص	VII.
المقدمة العامة	**أ– د**
الفصل الأول:الايطار النظري للمسؤولية الاجتماعية	**1**
تمهيد	**2**
المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية	**3**
المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	**3**
المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية	**7**
المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	**9**
المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية	**12**
المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	**12**
1- عناصر المسؤولية الاجتماعية	**15**
2- معايير المسؤولية الاجتماعية	**16**

المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية	**17**
المطلب الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	**19**
المطلب الأول: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	**20**
المطلب الثاني: اتجاهات المسؤولية اجتماعية	**21**
خلاصة الفصل	**23**
الفصل الثاني: أداء المؤسسة	**24**
تمهيد	**25**
المبحث الأول: ماهية الأداء	**26**
المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة	**26**
المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومعوقاته	**29**
1- تصنيفات الأداء	**29**
2- معوقات الأداء	**33**
المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة	**34**
المطلب الأول: تقييم الأداء	**34**
1- تعريف تقييم الأداء وأهميته	**34**
1-1- تعريف تقييم الأداء	**36**
1-2- أهمية تقييم الأداء	**37**
2- مراحل تقييم الأداء وشروط الواجب توافرها لنجاحه	**39**
2 -1- مراحل تقييم الأداء	**39**
2-2- شروط يجب توفرها لنجاح تقيم الأداء	**39**

3- فوائد تقييم الأداء	**40**
المطلب الثاني: قياس الأداء	**42**
1- تعريف قياس الأداء	**42**
2- تصنيف مقاييس الأداء	**43**
3- مؤشرات تصنيف الأداء	**43**
المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة	**47**
المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة	**47**
المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء	**49**
خلاصة الفصل	**50**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة سونلغاز	**51**
تمهيد	**52**
المبحث الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز	**53**
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز	**53**
1- لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز	**53**
2- تعريف مؤسسة سونلغاز	**53**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	**54**
المطلب الثالث: وظائف وأهداف مؤسسة سونلغاز	**55**
1- وظائف مؤسسة سونلغاز	**55**
2- أهداف مؤسسة سونلغاز	**56**
المبحث الثالث: منهجية الدراسة الميدانية	**58**

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث	58
المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات	59
المطلب الثالث: أدوات التحليل	60
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليها	60
المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث	63
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة	66
المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين المتغيرات الدراسة	74
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	75
خلاصة الفصل	76
خاتمة	78
المراجع	79
الملاحق	83

قائمة الأشكال:

01	هرم كارول(CARROL) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	**13**
02	الأداء من منظور الكفاءة الفعالية	**28**
03	الهيكل التنظيمي لوحدة سونلغاز– المدية –	**54**
04	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	**61**
05	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	**62**
06	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية	**63**
07	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	**64**
08	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة الحالية	**65**

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	60
02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	61
03	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية	62
04	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	64
05	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الاقتصادية	66
06	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد القانوني	67
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعاد الأخلاقي	68
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعاد الإنساني	70
09	ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية	71
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينية الدراسة لعبارات بعد أداء العميل	71
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد شرعية المؤسسة	73
12	العلاقة بين أداء المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية ANOVA	74
13	معامل الارتباط Réceptif du modèle	75
14	تأثير مسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة Coefficients	75


مقدمة عامة

المقدمة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية، وكذا بالنسبة لمديري المؤسسات الاقتصادية، والأكثر أنها أصبحت تعد كمعيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة للمؤسسة، لذا تعمل المؤسسات الاقتصادية جاهدة على دمج الاهتمامات الاجتماعية في إستراتيجيتها، وهذا من أجل ضمان استمراريتها وتحسين أدائها الاقتصادي.

لم يعد تعظيم الربح الهدف الرئيسي للمؤسسة مثلما كان هذا المبدأ مسطر على النشاط الاقتصادي منذ زمن بعيد، ولا شغلها الشاغل الوحيد لمدراء المؤسسات، أصبح المبدأ المسيطر حاليا هو الرفع من أرباحها وتحقيق الأداء الاقتصادي ، ولكن يجب في المقابل أن تنتبه جيدا على أثر أفعالها على المجتمع التي تنشط فيه. لأن هناك اعتقاد منتشر بكثرة في مختلف الأوساط في العالم عن أن النشاط الاقتصادي هو المسؤول عن الكوارث البيئية والإنسانية والاجتماعية التي يقع فيها العالم، وبالتالي ضرورة تقييد نشاط المؤسسة ووضع حدود لنشاطها وفقا لمعايير اجتماعية وبيئية وأخلاقية، والأكثر أن السوق الاستهلاكي أصبح ينتشر داخله هذا المبدأ.

أن تضع رفاهية ومصلحة المجتمع من أولوياتها الأساسية للمؤسسة أصبح من التحديات الإستراتيجية لمؤسسات الأعمال، وهو ما يعني من الناحية الإدارية تبني نظام إداري مبني على أسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة،

إشكالية البحث:

اختيار للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كنمط إداري يثير العديد من التساؤلات حول علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها، وما يعزز أكثر حجة هذه العلاقة هو اعتبار الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة ما هو عبارة عن تكلفة تتحملها المؤسسة. وعلى هذا الأساس :

هل هناك تأثير للمسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة ؟

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

1- ماهو واقع التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية ؟

2- ماهو التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والإنسانية؟

و للإجابة على التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كما يلي:

1- هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية على الأداء عند مستوى دلالة 5%

2- هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية على أدائها عن مستوى دلالة 5

3– هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية القانونية على أدائها عند مستوى دلالة 5

4– هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الإنسانية على أدائها عند مستوى دلالة 5

5– هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الأخلاقية على أدائها عند مستوى دلالة 5

بعد الدراسة الفرضيات، صحتها من عدمها نكون قد أجبنا على الإشكالية، وبالتالي قد حققنا هدفنا من هذه الدراسة أما عن أهداف البحث فقد كانت بالشكل الأتي:

أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات وإبراز ما يلي :

1–أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييميه من بين مجموعة الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في عملية التقييم .

2–إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية .

3–مساعدة إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبأعلى جودة .

أهمية البحث:

على الرغم من أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باعتبار أنه موضوع مرتبط بتوجهات عدة أطراف التي تسعى إلى تجسيد التنمية المستدامة إلى أن الدراسات في الموضوع قليل، خصوصا الدراسات القياسية التي اهتمت باختبار مدى مساهمة الأنظمة الإدارية المبنية على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في أدائها المتعدد الأبعاد، فستكون نتائج هذه الدراسة مهمة فيما يلي :

إثراء المكتبة الجزائرية والعربية بالدراسات في هذا المجال، خاصة وأن هذا النوع من البحوث المتجددة في الظهور يكتسي أهمية خاصة داخل المؤسسة من حيث واقع الأداء، كما أن الوقوف على وضعية المؤسسة من المواضيع التي يهتم بها جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة والتي لها مصلحة مرتبطة معها .

4– مبررات اختيار الموضوع :

1–هذا الموضوع يدخل ضمن مجال تخصصي.

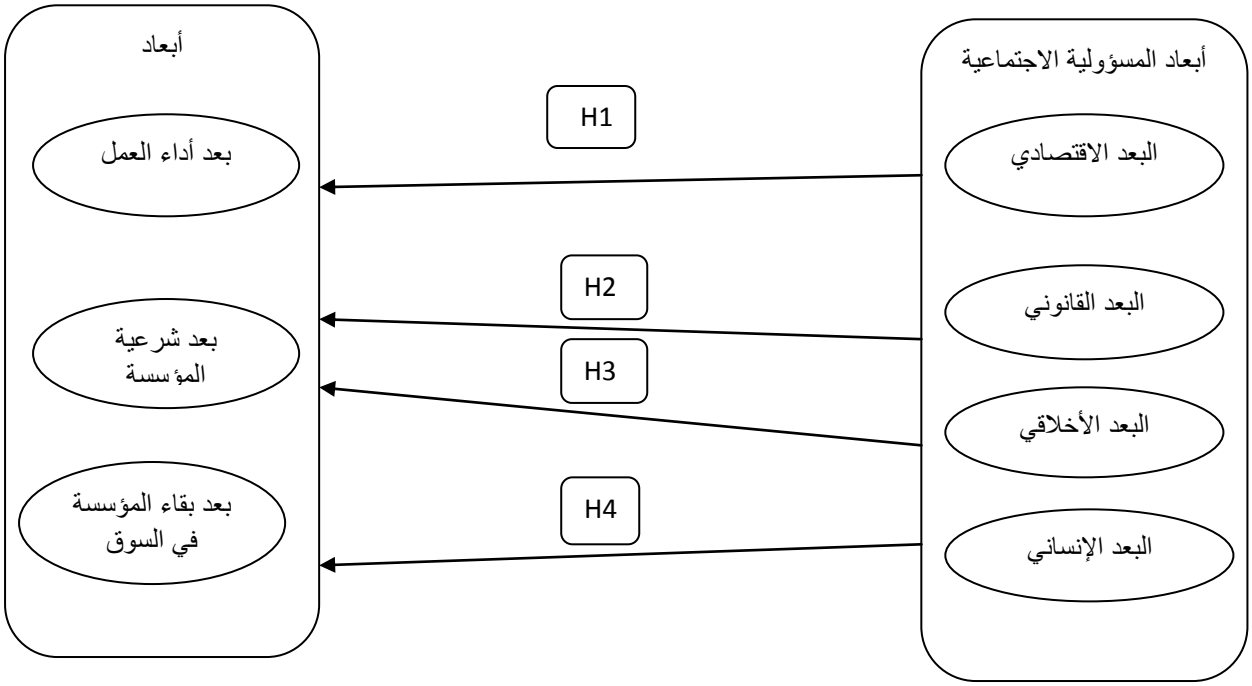
2–تزايد الاهتمام بالاتجاهات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية ومدى تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية .

3–إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة .

5- نموذج الدراسة :

المتغير المستقل المتغير التابع

المسؤولية الاجتماعية الأداء



6- حدود الدراسة ومنهجها

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

*الحدود الموضوعية : ركزت هته الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في أداء تحسين المؤسسة .

*الحدود الزمنية : تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2022/2021 .

*الحدود البشرية : تتمثل في مجموعة إطارات مؤسسة سونلغاز – المدية –

7- المنهج المستخدم في الدراسة :

اعتمدت في إطار هته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أدائها حيث أن الوصف يقوم علي جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختيار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية – مؤسسة سونلغاز – المدية

8- دراسات سابقة:

1-دراسة {ضيافي نوال 2010}، بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية .

تهدف هته الدراسة إلى كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولةتجاه اجتماعيا عن موردها البشري باعتبارها أهم مقومات النجاح الارتقاء، إذا تمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تتبع أهمية معرفة مدى التزام المؤسسة بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص .

دراسة {الدكتور طلحة محمد 2015} التي استهدفت تحليل وتحديد مظاهر وأشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة لمصلحة الموارد البشرية. فمن خلال دراسته التي استهدفت ثلاث مؤسسات اقتصادية توصل إلي أن أغلب البرامج الموجهة للموارد البشرية في إطار الالتزام بالمسؤولية للمؤسسات تندرج ضمن سياسات متعلقة بالتدريب والتطوير .

-دراسة{ hqbri qssiq 2018} التي أتت لدراسة وتحليل دور برنامج المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سونطراك من جهة في الرفع من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة. فمن خلال تحليلها لجميع السياسات الإدارية الموجهة للمحافظ على أمن العاملين، والمحافظة علي البيئة، والموجهة أيضا للسكان المحليين ، اتضح أن للمسؤولية الاجتماعية دور بارز في تحقيق الاستقرار غلى مستوى مؤشرات الأداء الاقتصادي، كما أوصلت الدراسة بضرورة تعزيز الحوار بين المؤسسة و أصحاب المصالح لجعل هذه الأخيرة تساهم مساهمة مباشرة في قيادة أداء المؤسسة مستقبلا .

الفصل الأوّل

نشأة المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

يكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة بعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية التي صحبتها بطبيعة الحال برامج اجتماعية كان ينظر لها على أنها أمر طبيعي ومتوقع في ظل انتقاء الهدف الربحي للمؤسسات الاقتصادية التي تديرها الحكومات، وان كانت في الكثير من الأحيان تحقق إيرادات وأرباح طائلة وكان متوقعا مع تحول هذه المؤسسات إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها وإدارتها على هذا الأساس أن يتوقف دورها الاجتماعي، ولكن التطبيق العلمي لتجارب الخوصصة أظهر أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو أيضا استثمار بعود عليها بزيادة الربح والإنتاجية وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين والمستفيدين إلى هذه المؤسسات مما ينعكس على الأداء المالي لها ويعزز من قدرتها التنافسية، فالمؤسسات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية والمتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها .

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم وأسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد مبادئ، العناصر والمعايير قياسها وفي الأخير نتطرق إلى اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثالث:اتجاهات وفوائد المسؤولية

المبحث الأول : مدخل للمسؤولية الاجتماعية

تتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك في حدود إطار القانون القائم وفد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، والتي تقوم على أن المعيار الأساسي لأداء المؤسسة هو كفاءته الاقتصادية التي تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها المسؤولية الأولية في الإدارة .

وفي أوائل الخمسينيات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية، حيث يدعو إلي ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسؤولية ليست فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية للأنشطة المؤسسة، معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية ولكن أيضا عما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية .

المطلب الأول : تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية

في نصف القرن العشرين كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير معروف بشكل واضح، حيث جاهدت المؤسسات في ذلك الحين إلي تعظيم الأرباح، حيث كان مقابل ذلك ظهور بوادر تشير على أن المؤسسة يجب أن تبنى دورا أساسيا اتجاه البيئة التي تعمل بها، وسنوجز فيما يلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

1- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية :

*مرحلة الثورة الصناعية : تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة، وفي ظروف عمل سيئة وأجور متدنية ولا وجود لاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، وهذا رجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية وغير

المستغلة لم يثر انتباه المجتمع، بدافع كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة . اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسن الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير لإعطاء إنتاج كبير، ويمكن القول أن في هته المرحلة هناك وعي بسيط بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين.[1]

*مرحلة العلاقات الإنسانية: بدأ ف هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة .... أدى إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل ، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية. وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج، وبذلك زيادة الأرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية ل المؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى .

*مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات: إن تطورات التي أدخلتها هنري فورد بابتكار لخط الإنتاج والذي أقرر إنتاج كميات كبيرة وضخمة، لأن العامل يتخصص بجزء وكبر حجم المؤسسة الصناعة وزيادة عدد العاملين فيها، ليتقنه فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بمحملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع كذلك، لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات .[2]

[1] الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي ورقلة، 2007، ص 76-77 .

[2] صديقي خضرة، مداخلة بعنوان المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات في ملتقي بجامعة بشار، بعنوان التأهيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية و عوائد محققة ص 7 .

*مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية : إن التطور المهم في هته المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ماهي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤوليات أطراف أخرى بالإضافة إلي المالك . حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسة في الغرب إلي تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من ابرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد وضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي .

*مرحلة الكساد الاقتصادي الكبيرة والنظرية الكينزية : حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهار المؤسسات الصناعية وتصريح ألاف العاملين أدى إلي اضطرابات كبيرة مما أدى إلي تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت النظرية الكينزية الشهيرة التي تدعو إلي تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية .[1]

*مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد إلي الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل، ومن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدني للأجور وظهور جمعيات المستهلك ..... هو ما أدى إلي فقرة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط .

*مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات : تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات فقد أصبحت قوة لا يستهان بها، من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزادة الاضطرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلي خسائر كبيرة، كما

[1] خباية عبدالله وخبابة صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012 ص 3 .

كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا، مما أدي إلي تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية كما تعالت أصوات تدعوا إلي حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير . كما تميزت هته المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والأضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئة المختلفة .[1]

*مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية . بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام والقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما يسعى إليه الميثاق العالمي conpct Globl

والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية، ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وترتكز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان المبتدئ والحقوق الأساسية في العمل حماية البيئة. [2]

2 التحديات التي أدت إلي بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

لقد أشارت العديد من الدراسات إلي أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها :[3]

[1] صديقي خضرة، مرجع سابق، ص 8.

[2] نفس المرجع السابق، ص 8 – 9.

[3] فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستصرية، بغداد 2003 ص 35 – 36 .

العولمة : وتعد من أهم القوي الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث أوضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت ترتكز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل أمنة للعاملين وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئية، والحفاظ على الموارد الطبيعية .

تزايد الضغوطات الحكومية والشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المؤسسة أموال طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعابة .

التطورات التكنولوجية المتصارعة: والتي صاحبتها تحديات عدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة اكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد انه مع تغير بيئة العمل العالمية، فان متطلبات النجاح والمنافسة أيضا تغيرت أيضا، إذ أصبح إلزاما على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وان تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق .

المطلب الثاني : مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

هناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد بشكل هذه المسؤولية .

فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات بمسؤوليتها و واجباتها نحو مجتمعنا الذي ننتسب إليه بينما يرى البعض الأخر أن مقتضى المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع. إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث المضمون .

كذلك فان تعدد التعريفات بالمسؤولية الاجتماعية للشركات بعكس النظرية لعلوم مختلفة منها علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم القانون وعلم الاجتماع .... حيث تشير التعريفات التالية للمسؤولية الاجتماعية بمعنى التركيز على مسؤولية المنظمات اتجاه المجتمع، والتزاماتها بالمساهمة في تنمية وتحقيق الرفاهية للمواطن والمحافظة على البيئة والتلوث وحماية المستهلك. وفيما يلي أهم التعاريف :

- عرف peter Drucke 1977 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها:

"التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العامة به، وان هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم ".

ويرى robbins أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى عبارات أخلاقية مركز

على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع.[1]

وطرح holmes وجهة نظر حيث يرى أن المسؤولية الاجتماعية

[1] ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص 21 .

"التزام أخلاقيات وأدبيات تتحمله المؤسسات اتجاه المجتمع العاملة به وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة من الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشاكل الإسكان وغيرها".

وعرفها عبد العزيز محمود رجب: المسؤولية الاجتماعية على أنها عبارة عن مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تتم بمعرفة الشركة بهدف تحسين الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بفئاته المختلفة دون توقع مزايا اقتصادية مباشرة .

كما عرفها مجلس الأعمال العالمي لتنمية المستدامة: " بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوي العاملة وعائلاتهم، إضافة إلي المجتمع المحلي والمجتمع الكلي .[1]

أما البنك الدولي world bapk فعرفها على أنها " التزام أصحاب النشاطات التجارة بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد ".

واختصار لهذه التعاريف يمكن أن يبنى هذا التعريف الجامع: " المسؤولية الاجتماعية هي مبادرات والتزامات المؤسسة والتي لها تأثير ايجابي على المجتمع أو بعض الفئات في ايطار أربعة مساويات : اقتصادية، قانونية، أخلاقة، وخيرية ".

المطلب الثالث : أهمية المسؤولية الاجتماعية

من شان الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة ومن أهمها ما يلي :[2]

[1] بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد، وافع وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012 ص 3 .

[2] الطاهر خامرة، مرجع سابق، ص 82 .

1/أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة :

-تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدي العملاء والعمال وخاصة إذا اعتبر وان المسؤولية امثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة .

- من شان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلي بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف .

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع .

- كما أن فوائد أخرى تتمثل في المردودية المادية والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية .

2/ أهمية المسؤولية بالنسبة للمجتمع :

-الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافئ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع .

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

- الارتفاع بالتنمية انطلاقا من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية .

3/ أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة :

-تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية و الاجتماعية الأخرى.

– يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلي تعويض عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسة بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية .

– المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها في المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة بدورها في هذا القطاع. [1]

[1] ولية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011،ص 8 – 9 .

المبحث الثاني : أساسات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مما لا شك فيه أن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، مبادئ العناصر والمعايير قياسها بالإضافة إلى مجالاتها وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل

المطلب الأول : أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

1/ أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

سعى العديد من الكتاب الباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة ، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منها على سبيل المثال كل pride-ferrell الذين أشارا إلي أربعة إبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت فيما يلي: [1]

*المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المؤسسة صالحة وتعمل على الإسهام في التنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة .

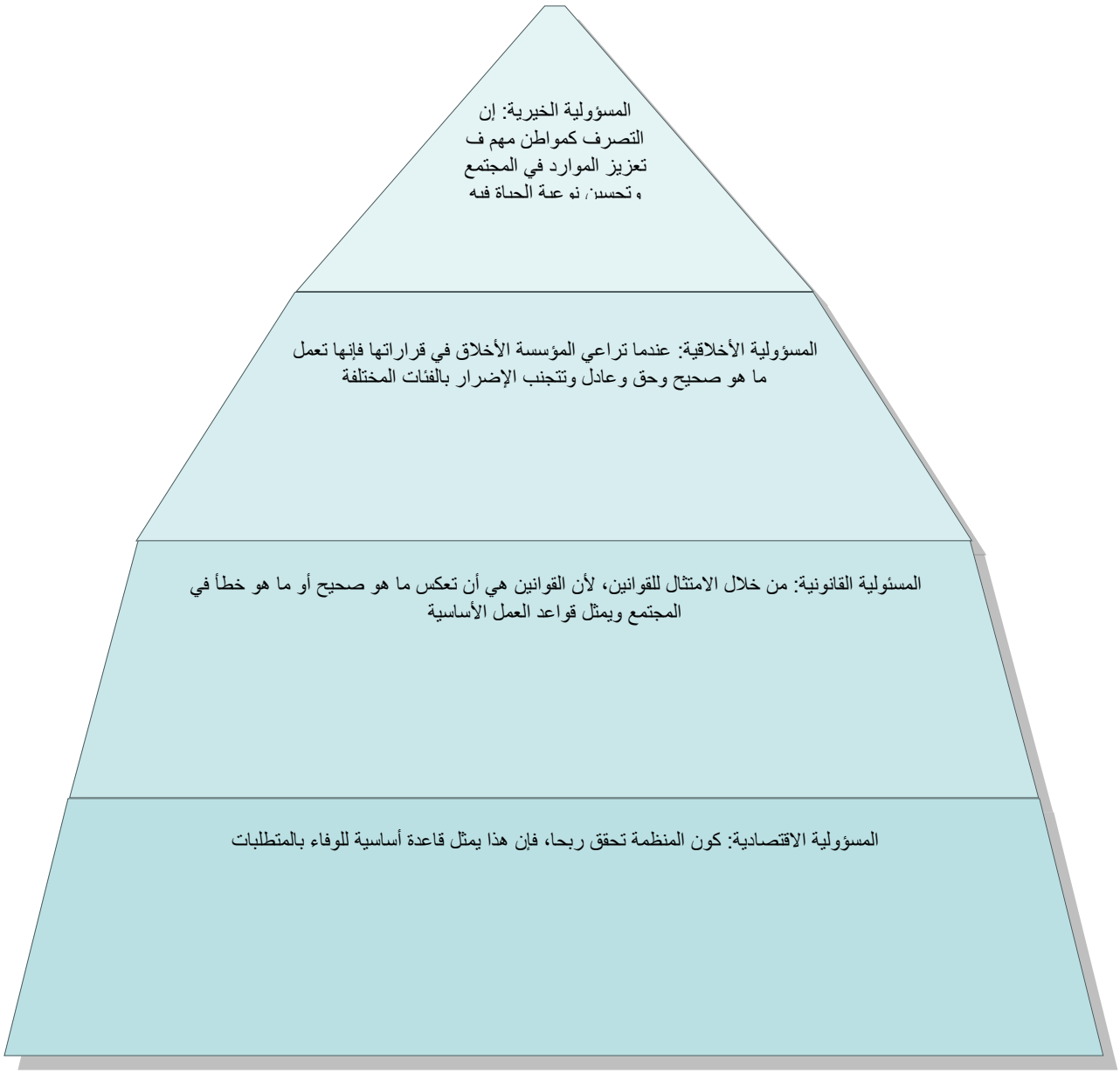
*المسؤولية الخلاقة: بمعني أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية، وان تلتزم بالأعمال الصحيحة وان تمتنع على إيذاء الآخرين .

*المسؤولية القانونية: أي التزام المؤسسة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون .

*المسؤولية الاقتصادية: بان تكون المؤسسة نافعة ومجدية اقتصاديا، وان تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين .

[1] عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددت الجنسيات، الملتقي الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، ص 7

الشكل رقم (01) : هرم كارول CARROLL لإبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: عرابة رابح وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة شلف، بدون تاريخ، ص 4 .

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب أخر فان استناد أي بعد على بعد أخر يمثل حالة واقعية، واستنادا على ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة والتي أوردها Carroll بشكل المعادلة التالية :

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاقتصادية

المصدر: عرابة رابح وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في تنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة شلف، بدون تاريخ، ص 6

1- مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسة نلخصها في الأتي : [1]

*المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي Environnemental Restauration يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج وإدماج ذلك في العمليات اليومية .

*المبدأ الثاني : القيم والأخلاقيات Ethiss تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة .

*المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة Accountability يستوجب إبداء الرغبة الحقيقة في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

*المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات Empowerment العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارية اليومية بين المصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

*المبدأ الخامس: الأداء المالي Financia Performance and Resuits تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال يعود لعائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العادات وان تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

[1] عربوة معاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011 ،ص 55 .

*المبدأ السادس :مواصفات موقع العمل Workplase Stand dards أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطور القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان إن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل أمنة وصديقة وخالية من المضايقات .

*المبدأ السابع: العلاقات التعاونية أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء .[1]

*المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات Quality Proucts and services

تحدد الدولة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن

*المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي Community involvernent تعمل المؤسسة على تعميق العلاقات المفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه حيث تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات المجتمع. تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دور المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال .

المطلب الثاني : عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

1- عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

حدد السيد احمد عثمان عناصر المسؤولية الاجتماعية كما يلي : [2]

* الاهتمام : ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، صغيرة كانت أم كبيرة ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها ، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها .

* الفهم: هو ينقسم إلي شقين، الأول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله. ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية ، وفهم لمؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها ، أما الشق الثاني من الفهم وهو فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله ،

[1] عريوة معاد، مرجع سابق، ص 56 .

[2] ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 117 – 118 .

فالمقصود به أن يدرك الفرد أثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي فهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه .

*المشاركة : يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتهم ، وحل مشكلاتهم والوصول إلي أهدافها ، وتحقيق رفاهيتها ، والمحافظة على استمرارها، ويؤكد السيد عثمان على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الاجتماعية الثلاثة : الاهتمام ، الفهم ، المشاركة، لأن منها ينمي الأخر ويدعمه ، فالاهتمام يحرك الفرد إلي فهم الجماعة ، وكل ما زاد فهمه زاد اهتمامه ، كما أن الاهتمام والفهم ضروري للمشاركة ، والمشاركة نفسها تزيد من الاهتمام وتعمق من الفهم .

2- معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :[1]

هناك مع أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية

* معيار 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 تقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم لتحسن وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك .

* بمعيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة : ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع والمحيط التي 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 إلي ذلك .

*معايير 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 والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

*معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج : وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جوزت الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع

[1] محمد فلاق بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري الى العطاء البنكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف، ص 10 .

والتدريب وتطوير العاملين ، وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلي المستهلكين .

المطلب الثالث : مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب Estes إلي ما يلي :

1 مجالات المساهمة العامة: [1]

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العملية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية، فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين، مما يؤدي إلى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة والاشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلي تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجددها وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة .

البذل في سبيل الإنسانية : تدعيم المؤسسات العلمية ، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية .

المواصلات والنقل : توفير وسائل النقل للعاملين .

الإسكان :المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان ، إنشاء مساكن للعاملين .

الخدمات الصحية : تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية الصحية .

رعاية مجموعة معينة من الأفراد : المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات ، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين .

2- مجالات الموارد البشرية : [2]

[1] محمد فلاق وقدور بناقلة، مرجع سابق، ص 6 – 7 .

[2] نفس المرجع السابق، ص 8 .

إعداد برنامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة لترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في

توفير فرص عمل متكافئة لجميع أفراد دون تفرقة .

وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

سياسات التوظيف: توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطل الصيفي، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

تحقيق الرضا الوظيفي: منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب ، إتباع سياسة لترقي تعترف بقدرات كل العاملين ويحقق فرص متساوية للترقي ، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارات العاملين ، المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة ، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن .

3- مجالات الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية :

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال ش الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها في زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات والزراعة مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات .

4- مجالات مساهمات المنتج أو الخدمة: [1]

تتضمن هذه النشطة قيام البحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها ، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام . وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بمجال منتوج الخدمة على النحو التالي :

تحديد وتصميم المنتجات : القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين ،تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام .

[1] محمد فلاق وقدور بنافلة، مرجع سابق ص 7 – 8 .

تحقيق رضا المستهلكين : وضع بيانات على عبوة المنتوج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية ، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتوج وطرق ومجالات استخدامه ، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتوج .

المبحث الثالث : اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

في هذه المرحلة نتطرق إلى مختلف الاتجاهات التي تتم من خلالها نشر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، إلي جانب التعرف على أهم الفوائد التي ساهمت في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الضرورية .

المطلب الأول : اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

يمكن شرح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال 3 اتجاهات كما يلي : [1]

*المساهمة المجتمعية التطوعية : ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثا نسبيا ، ومن الممكن إن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي .

*العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة : غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية الإدخال المسؤولية الاجتماعية .وتستطيع أي مؤسسة من خلال تفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية . ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة .

*حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي : على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤولية بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ ، أما على الصعيد الخارجي فان الكثير من رؤوسا الإدارات وكبار المدريين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها .

[1] بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15 – 14 فيفري 2012، ص 5 -6 .

المطلب الثاني : فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات [1]

إن قيام المؤسسات بدورها اتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسائلها التنموية والاعتراف بممارستها في إنجاح خططها وأهدافها ، علاوة المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية ، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والاجتماعية ذات الطابع التنموي وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الايجابي .

وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق ممارسات المسؤولية الاجتماعية ، وقد تعززت خيرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تأثير ايجابي على الاقتصادي للمجتمع الأعمال وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسة .

ومع تعاظم الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فان 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 اجتماعيا نستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضي بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، مثل السعر، الجودة، التغليف، الدوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دون انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن، فان 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 رخصيه، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا،والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارستها بالفساد .

[1] ضيافي نوال، مرجع سابق، ص 37 .

المطلب الثالث : الاختلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية

وهي حالة من عدم السواء في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية وحالة من العطب والخلل، ولها مظاهرها لدى الفرد والجماعة وهي كما يلي :

1- التهاون: وهي فتور في همة العمل وإرادته على غير الوجه الذي ينبغي أن يكون علية من الدقة والتمام والإتقان، وهو دليل على وهن التبيان النسبي الأخلاقي في الشخصية.

2- اللامبالاة: وهي برود يعتري الجهاز التوقيعي الشخصي عند الإنسان كما يصيب سائر الأجهزة النفسية بما يشبه التجمد .

3- العزلة: ويقصد بها العزلة النفسية وهي أن يكون الفرد في الجماعة حاضرا فيها معدودا من أعضائها ولكنه غائبا عنها، أي في عزلة من صنعه واختياره، وهي موقف لا انتماء إلى الجماعة واغتراب عن معاييرها وقيمها.[1]

ومن مظاهر الاختلال المسؤولية الاجتماعية عند الجماعة :

1- التشلك: وهو توجس وتردد في تفسير الأحداث والظواهر، وفي تقدير قيمة الأشخاص والأشياء، وهو دليل على توخي الاختيار، وهي الالتزام، وتزعزع الثقة .

2- التفكك: ويتحلى هذا التفكك الاجتماعي فيها يقع بين الأفراد من تنازع وتفرق، وهذا التفكك مظهر بالغ الوضوح لوهن ويضعف المشاركة القائمة على الفهم والاهتمام

3- السلب الغائب: وهو موقف يغلب عليه التراجع والانحدار والتخلي عن المسؤولية تجاه الحياة، إحساس بلا معنى بالضياع والإحباط، كما يغيب معه الإحساس بالواجب وإلزامه

4- الفرار من المسؤولية: وهو التخلي عن المسؤولية وإعلان عن عدم قدرة الجماعة والفرد عن تحمل أعبائها .

ومن أهم العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى اختلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية .

1- اضطراب المعيار: المعيار الاجتماعي هو الذي يعين الوجه، وضوحه واستقراره ضرورة لسلامة أدائه لوظائفه الاجتماعية والحيوية، ويسهل الاحتكام إليه والالتزام به، والاضطراب هذا المعيار يؤدي إلى انهيار الفهم وتشوش

[1] بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، ص8-9

الاختيار وتعطل الالتزام ،كما يؤدي إلى اهتزاز ف ثقة الفرد وطمأنينته،وبذلك تضعف وتمثل أخلاقية المسؤولية الاجتماعية بانتهائها أو سقوطها، أو الفرار منها .[1]

2- تكبيل الحرية: إن انتفاء الحرية تكبيلا أو تضليلا هو اعتلال لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية، أما بانتفائها أو سقوطها، أو الفرار منها والتخلي عنها، فلا مسؤولية بدون حرية.

3- ارتباك الاقتصاد: ارتباك الاقتصاد وتعرضه للفوضى، وعدم وضوح الفلسفة الاقتصادية، يؤدي إلى اختلال في توزيع الموارد وعائد العمل والى الظلم الاجتماعي، وينعدم بذلك الاطمئنان النفسي والثقة في الحاضر والمستقبل، وينعكس ذلك على سلامة أخلاقية المسؤولية الاجتماعية، وعلى سلامة الأخلاقية والنفسية في عمومها.

4- عبث السياسة: وهو عبث بالسلطة أي بالقوة المنظمة للعلاقة بين الحاكم والشعب، أو بين الدولة والفرد، ومن مظاهر نزعة الاستبداد والتسيد والاستئثار بالسلطة، والتوجيه الجاد مما يصنع نموذجا أخلاقيا سيئا أمام المجتمع ويشوش معاييره، ويجعل عملية الفهم و الاختيار الحر صعبة ويعيق العمل المشارك ويدمر اتجاه الالتزام بالواجب.

وفي ظل ذلك، تحتاج عملية تنمية المسؤولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع إلى معالجة جميع العوامل المؤدية إلى الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، وتهيئة الظروف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والأخلاقية المشجعة على سلوك المسؤولية الاجتماعية.[2]

[1] ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاق وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية ببعض التغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة،2009،ص 121.

[2] ميسون محمد عبد القادر- نفس المرجع السابق، ص 122

خاتمة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحضي باهتمام رفيع المستوى من قبل مؤسسات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهة المجتمع، فليكن لأي مؤسسة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالا يطار ألمفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن:

-تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

-تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني والقانوني .

-للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع .


الفصل الثاني
أداء المؤسسة

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما يحظى به من مكانه متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا دور 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 استراتيجي 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 الى الأداء وتقييمه ومؤشرات قياس الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الإدارية الأكثر جدلا بين الباحثين، وأثير حوله الكثير من الغموض واللبس سواء في النظير له وفي تحديد أساسياتها أو في حالات القياس التي يسند عليها العمل الإداري والبحث العلمي، ويرجع سبب ذلك في كونه من بين المفاهيم المحورية في مجال علم الإدارة وكذا أثناء ممارستها في الواقع ومن المفاهيم الأكثر تعقيدا المترابطة بمتغيرات عدة وبمعايير متنوعة، وبالرغم من هذا إلا أن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في الوصول إلى أهدافه، ومن هذا المنطلق سنذكر ابرز المفاهيم للأداء .

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

اهتم العدد من الباحثين من خلال دراستهم بالأداء، إلا انه لم يتم التوصل إلي إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه ، وكذا تنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، بالرغم من هذا التباين إلا أن اغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث لا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل من الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف بمصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف:

-عرفه Daftعلى أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤ وفعالة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي الحصول عليها من المنتجات والعمليات .[1]

- ووضع Miller Broniley أن الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[2]

-وعرف Hunger – wheelenالأداء المؤسسي بأنه النتيجة النهائية للنشاطات المؤسسة والذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها وملائمة لزبائنها ومستخدميها.[3]

---

[1] أكرم أحمد و علي رليد، ادارة سلسلة التجهيز أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 116 .

[2] وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،دار وائل للنشر، 2009، ص 38 .

[3] اعداد المنظمة العربية لتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، ص16 .

-وعرف P.Druerعلى أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال. حيث نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

إن مفهوم الأداء غالبا ما تختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة والفعالية لذلك نحاول هذين المصطلحين في النقاط الموالية:

الكفاءة: تعرف بأنها انجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، وتمثل إلى حد بعيد يشبه المخرجات للمدخلات .

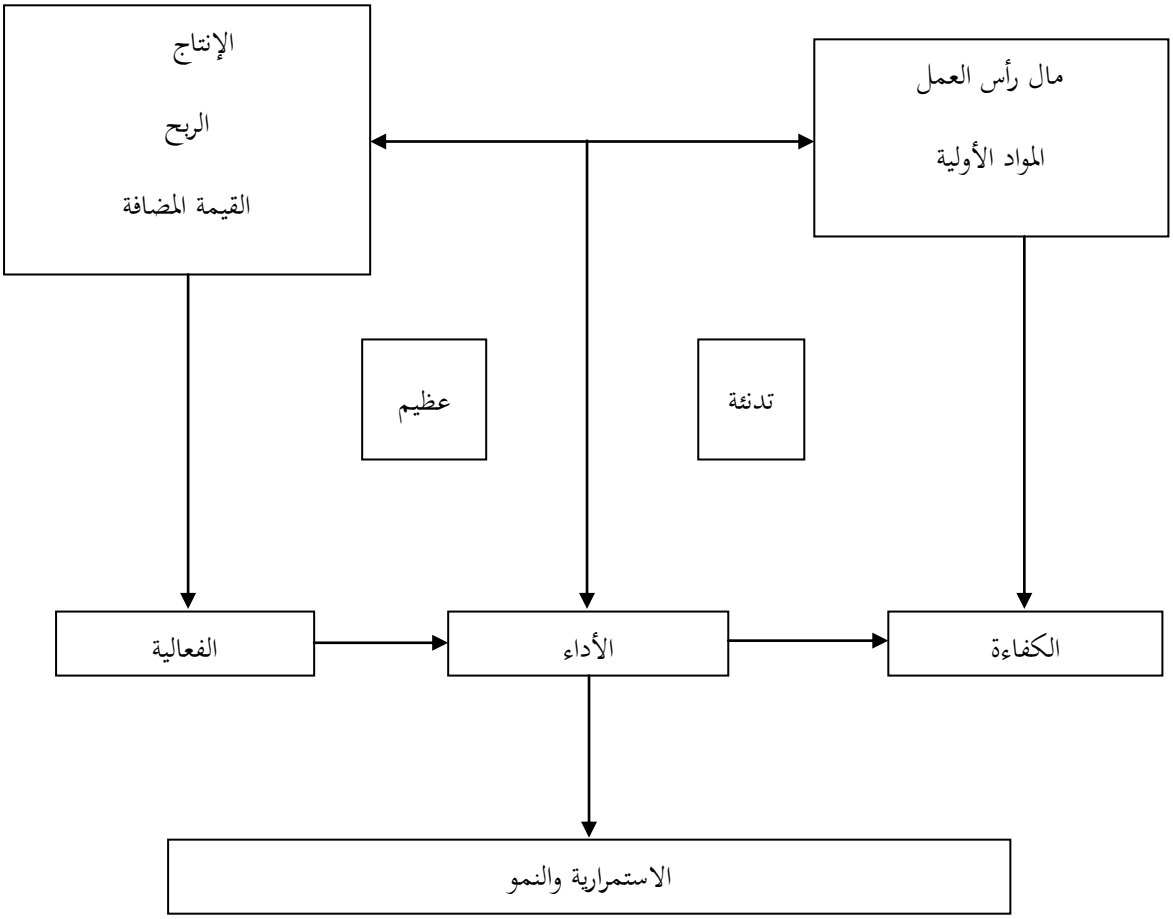
كما أن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نضير مما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى، الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات .[1]

الفعالية: هي القدرة على البقاء والاستمرارية للمؤسسة ومعدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق رضا العاملين والعملاء وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية.[2]

[1] عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995، ص 175 .

[2] علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر –أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 5 .

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي:



المصدر: ببكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة درا

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته

1تصنيفات الأداء:

توجد عدة تقسيمات للأداء، يختلف كما سبق وأن استرينا في البداية لاختلافات واتجاهات ورؤى الباحثين ويمكن تصنف الأداء إلى عدة معايير كما سنوضحها فيما يلي :

أولا: حسب المعيار الوظيفي :

حسب المعيار الوظيفي للأداء يقسم إلي أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، المالية ويتم تقسيم الأداء إلي:[1]

1-أداء وظيفة الإنتاج : يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلابيات .

2-أداء وظيفة التسويق: تحدد هذا الأداء من خلال قدرت المؤسسة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين ...

3-أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلي تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهداف المؤسسة، لذا فان البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها،مما طرح فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر .

4- أداء وظيفة الموارد البشرية : وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف فان العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على الأداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارات الفنية وذلك كون الشخص المناسب في المكان المناسب إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط والتوتر وعوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف .

[1] محمد سليماني، الابتكار التسوقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2007، ص 117 .

ثانيا : حسب معار الشمولية :

يمكن تقسيم الأداء حسب معيار الشمولية إلى أداء كلي وأداء جزئي:[1]

1-الأداء الكلي : يتمثل في الانجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي تمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو القوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية .

2-الأداء الجزئي : ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة، والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن مؤسسة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها . إن الأداء الكلي ماهو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلت إحداها انعكس ذلك ولابد على نجاح المؤسسة ككل .

ثالثا: حسب معيار المصدر :

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام تبعا لهذا المعيار إلى نوعين أداء داخلي)ذاتي)، وأداء خارجي:

1-**الأداء الداخلي**: ويطلق عليه أيضا اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من مواردها وينتج من التوليفة التالية:[2]

-**الأداء البشري** :وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

-**الأداء التقني**: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويمكن في فعاليته تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة وبشكل عام فالأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية والمالية، ومن خلال دمج هذه الموارد نتحصل على أداء داخلي للمؤسسة .

[1] عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص 88 .

[2] عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2001 – 2002، ص 18 .

2-الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تسبب في إحداثها المحيط الخارجي للمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة[1]،و بالتالي فان المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسين الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي .

رابعا: حسب معيار الطبيعة :

تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء السياسي، الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي و الأداء التقني نتناولها بإيجاز فيما يلي[2]:

أ- الأداء السياسي: وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي نتواجد فيه وفقا للقوانين والتشريعات المفروضة عليها لاستخدام امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

ت- الأداء الاقتصادي: يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها والمتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدامها مواردها.

ث- الأداء الاجتماعي: وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

ث- الأداء التقني: وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهامها على أحسن حال، لذا نسعى المؤسسة دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي وذلك بتكييف برنامج تكوين الأفراد وتشجيع البحوث العلمية والسير والاهتمام بقسم الصيانة.

2- مستويات الأداء:

يأخذ الأداء اتجاهات ومستويات مفارقة ومختلفة يمكن المؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوي أدائها وتتمثل هذه المستويات في[1]:

[1] كوثر بوغابة، الموازمة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر، وحدة ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2001 -2002، ص 11 .

[2] عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001،ص 88

* الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير ومع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا على وجود صعوبات كبيرة وخطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

* الأداء المعتدل : يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء،مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو .

* الأداء الجيد: يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة ونقاط الضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاكها وضع مالي مستقر.

* الأداء الجيد جدا: يبين مدى صلابة الأداء، واتضاح الرؤية المستقبلية إلي جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

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

* الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة 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.

* الأداء الاستثنائي: يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته

1- محددات الأداء[2]:

الأداء هو ناتج العلاقة المتداخلة بين كل من القدرات،الجهد،وإدراك الدور والمهام المتوطئة به .فتشير القدرات إلي شخصية الفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته.أما الجهد فيقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد حوافز تدفعه لذلك،فيما يشير إدراك الدور إلي الاتجاه

[1] ببكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفطال باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 34 .

[2] راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص، 216 .

الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل في ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرضي 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 فان مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهدا كبيرا ويتمتع بقدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فان مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفهما جيدا لمهمته إلا أنه صادم بعض العوامل الخارجية عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تأثر على مستوى أدائه والتي نوردها في العنصر الموالي .

2- معوقات الأداء:

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هزه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار إلا أنها حقيقة موجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي الإضاءة، الحرارة، الفوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات،السياسات المحددة والتي تأثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجه، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد،القدرة والاتجاه فعلي سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل،أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فانه من أهم مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين

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

المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة

لقد أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة لتحقيقه لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقا من هنا قد كان يستخدم القياس لتحسين الأداء ومعرفة مدى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة،غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحجمهم في ذلك وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث .

المطلب الأول: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على المدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته .

1- تعريف تقييم الأداء وأهميته

1-1 تعريف تقييم الأداء:

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم

-عرف مونهان Monhan التقييم بأنه إصدار لغرض ما،ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء .

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء وتختلف من باحث إلى أخر ومن مؤلف لأخر إلا أنه لم يتم التوصل إلي تعريف محدد لتقييم الأداء الجامع بين هذه الآراء العلمية المختلفة وهذا ما تبينه بعض المفاهيم الأكثر تداولا لمفهوم تقييم الأداء .

بعض الباحثين ينظرون إلي عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز الاقتصادي والمالي للمؤسسة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية[1].

في حين أن روبل Anne-Biberolles من جهة ينظر إلي تقييم الأداء بنظرة خاصة ويقول أن تقييم الأداء لا يقتصر فقط على التنبؤ في التسيير وإنها تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء[2].

[1] معين أمين السيد، ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص 301 .

[2] عبد المحسن توفيق محمد، تقيم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة مصر 1998، ص 03 .

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلي تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يتوفر على الخصائص التالية [1]:

*عملية إدارية منتظمة

*عملية دورية مستمرة

*عملية مراجعة شاملة

* عملية عادلة وموضوعية

* عملية مراقبة إدارية

* عملية قياس ومقارنة

ومما سبق يمكن القول أنه لا يوجد تعريف شامل محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه وأغراض هذه الدراسة تمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموعة المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء "التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى أخر، فان تقييم أداء العامل هو تحديد مدى مساهمة في انجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فتره زمنية[2].

ومن كل ما سبق يمكن القول أن تقييم أداء المؤسسة هو "محصلة أداء تقييم الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات، مكافآت ... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلي نتائج تقييم الأداء .

ومن أهم مميزات هذه المرحلة:

-تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم مساهمين في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم .

-تعمل على تعريف الأفراد بعملهم فهم يعملون ما يطلب منهم مسبقا.

[1] عبد الله ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01 .

[2] معين أمين السيد،

-تسهل عملية التنسيق :بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف الإدارات المختلفة .

2-2 الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء :

يقوم نجاح تقييم الأداء على تواجد بعض الشروط المدعمة له ولهيكله، من مميزات هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول جل عمليات التقييم فهي تساعد وتدعم الشروط التالية لنجاح التقييم والتي أهمها التناسب، القبول، المرونة والحوار.

1- التناسب:

التناسب releuance يعتبر من الشروط الضرورية الواجب توفرها لنجاح الأداء فالمقصود بالتناسب الرابط الذي يجمع بين مختلف معايير الأداء والأهداف المحددة له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير المحددة لقياسه حيث يعتبر أداء مناسبا وناجحا في الوقت ذاته فالتناسب يؤدي إلي تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق انجازات مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال على ذلك أداء الموظف الذي يبذل جهده في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على رضاهم وراحتهم وهو في تعاون مستمر مع مدراء وزملاء لتحقيق أهداف متعلقة بتحقيق أهداف هامة للمؤسسة. ويجب على المؤسسة مكافأة هذا الموظف بالمقابل المناسب وإعطائه أفضل تقييم ممكن. يستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، بمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته لتحقيق أهداف المؤسسة وبمقدار ما تتمسك المؤسسة بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة انجازاته بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب يقوي ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافا واضحة وأجواء مريحة،وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولا، ومن ثم تقييم أدائه ومحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة ثانية .

2-1 أهمية تقييم الأداء[1]:

تقييم الأداء بمثابة مراقبة و مراجعة لبقية سياسات إدارة الموارد البشرية فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطع الإدارة الحكم على:

مدى نجاح سياسة الاحتيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي تتفق مع ميوله ، و قدراته ،و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه .

[1] نعيمة فضيل، أهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز –سونلغاز- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ص 26 .

تقرير مدى سلامة الاختيارات التي اجري للعاملين أو بمعنى أخر مدى توافر خاصيتا الصدق و النزاهة في العملية .

مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، و مدى فعالية هذه البرامج و تنمية مهارات الأفراد و زرع القيم الثقافية المناسبة.

ويتعين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب و يستجيب لحاجيات الأفراد و تطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.

كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم خصوصا انتظمت عملية التقييم ، وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين و مرؤوسيهم فان ذلك يتبعه المشرف مع العمال .

يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل و أداء العمال, إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أولا.

2 مراحل تقييم الأداء والشروط الواجب توفرها لنجاحه:

2– 1 مراحل تقييم الأداء[1]:

أ – جمع البيانات: لتنفيذ عملية التقييم من المتوجب للمقيم إتباع الإجراءات التالية :

بعد استلام استمارات و تعليمات التقييم ، يقوم الرئيس المباشر والمدير بتقييم الأفراد المنتمين إلى إدارتها، يقوم المسؤول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات اللازمة في حالة اتفاقهما أو تثبيت ما بداخلها في حالت تعارضهما ، و يتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول وحده في بعض المؤسسات، يتم التوقيع على الاستمارة من قبل الطرفين (المسؤول و العامل) قي حالة اتفاقهما و يمكن أن يرفض العامل توقيعها، تقوم إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية والتي تمكنها من تحليل الاستمارات و نتائج الفرد.

بعد جمع الاستمارات والمعلومات تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم بالنسبة لكل فرد و بإعداد قائمة بالنتائج النهائية و الإجراءات التي يستحقها كل فرد.

ويتم إرسال هذه القائمة للإدارة العامة لاعتمادها ومناقشتها و تنفيذ الإجراءات المقترحة فيها .

[1] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد النشر، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 127 .

وبعد ذلك يتم تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة من طرف مختلف المصالح و الوحدات.

تحفظ التقييمات في سجلات مخصصة لاستعمالها عند الحاجة.

ب- **تحديد الأداء:** تقوم إدارة الموارد البشرية،في هذه المرحلة بمقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر وبتحديد استحقاقات العامل .وتعلمه نتائج التقييم، وبعد تقييما لأداء،يتم استعمال مجموعة من المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم،ومن أهمها :

- قياس نسبة الأرباح إلي إجمالي النشاط.

- قياس نسبة المصروفات إلي إجمالي النشاط.

- معدل دوران العمالة.

- معدل الزيادة في العملاء.

وبعد ذلك يأتي تعريف العوامل التي تعرقل أو تسهل تحقيق الأهداف المسيطرة في نظام التقييم ومختلف التعديلات التي تحدد الأهداف الجديدة للفترة المستقبلية، ومن ثم يتم تحديد الاحتياجات التكوينية والتطويرية المستقبلية وتسجيل النتائج على ملفات الأفراد لتقيم تطورهم في المستقبل.

ج- **تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف:** وترتكز هذه المرحلة علي مايلي

- يتم الاتفاق والتعاقد في ضوء قدرات وظروف كل فرد في المؤسسة على الأهداف التي يجلب تحقيقها خلال السنة.

- يحدد المدير في بداية السنة مع موظفيه ما يستلزم به كل موظف خلال السنة وما ستقدمه له المؤسسة مقابل ذلك لتعويض جهوده.

- يتم في نهاية السنة مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الأفراد عن انجازاتهم. كما يتم التفاوض حول الأهداف السنة التالية: ويتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.

- ومن أهم مميزات هذه المرحلة:

- تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم فهم مساهمين في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم.

- تعتبر طريقة موضوعية فهي تعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي.

- تعمل على تعريف الأفراد بعملهم فهم يعملون ما يطلب منهم مسبقا.

- تسهل عملية التنسيق بين الأهداف الإستراتيجية وأهداف الإدارات المختلفة.

2-2- الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء:

يقوم نجاح تقييم الأداء على تواجد بعض الشروط المدعمة له ولهيكله، ومن مميزات هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول جل عمليات التقييم فهي تساعد وتدعم الشروط التالية لنجاح التقييم والتي أهمها[1]: التناسب، القبول، المرونة والحوار.

1- التناسب:

يعتبر من الشروط الضرورية الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء فالمقصود بالتناسب الرابط الذي يجمع بين مختلف معايير الأداء والأهداف المحددة له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير المحددة لقياسه يعتبر أداء مناسبا وناجحا في الوقت ذاته.

فالتناسب يؤدي إلي تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق انجازات مرغوبة ويحصلون على مكفآت مقابل ذلك، ومثال على ذلك أداء الموظف الذي يبذل جهده ف خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على رضاهم وراحتهم وهو في تعاون مستمر مع مدراء وزملاء لتحقيق أهداف متعلقة بتحقيق أهداف هامة للمؤسسة. ويجب على المؤسسة مكافأة هذا الموظف بالمقابل المناسب.

2- القبول[2]:

هو الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء فهو قبول الأطراف المشاركة بالتقييم،فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا من قبل الرؤساء ولا من قبل الأفراد لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال يرى بعض الخبراء أن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل أخصائيين غير مهتمين بالمداخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم،والتي تدخل في جميع عمليات التقييم الناجحة إضافة إلي ذلك إن حساسية تقييم الأداء الجيد والأداء الرديء يلقى حتما رفضا من قبل الأفراد. فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء الفاشل.

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية- من منظور استراتيجي-، دار النهضة العربية، ص 397 .

[2] نفس الرجع السابق ، ص 398 .

3- المرونة والحوار:

الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء هو متعلق بالمرونة Flexibiliti فالمرونة ينبغي أن توافق جميع آليات وعمليات التقييم.فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الموجود بين ثقافات الرؤساء والأفراد، كما يبين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح الأداء.

كما أن عملية التقييم تعزز من قوة ومكانة المرونة و خاصة إذا استخدمت المؤسسة تقنيات تقييميه سهلة الاستعمال من طرف المدراء وسهلة الاستعمال من قبل الأفراد المقيمين. كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء، يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء. وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز إخبار الأفراد وتفتيح الباب واسعا أمامهم لتحسين أدائهم والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاضطلاع عليه سواء كان التقييم شفهيا أو كتابيا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى للأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه ومن المتوجب ألا ننسى أن بعض المؤسسات الناجحة تشجع الحوار بين المقيم والمقيم وتطلب أحيانا من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم وتشجيع وإنجاح حوار الأداء بين طرفي عملية التقييم[1].

3- فوائد تقييم الأداء:

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتسليط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك:

- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلي أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

- التنوع غير المنظم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الأخر يحتمل القليل من عبء العمل.

- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.

[1] حسن ابراهيم بلوط، نفس المرجع، ص 398 .

- التشغيل غير الكافي للمعدات لاستخدام بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور [1].

- ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:

* يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة بالضبط.

* يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص شتى المشكلات بسهولة حلها ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

* كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد مختلف القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الاستثمارات أو عند إجراء تغيرات جوهرية مثل:شراء ماكينات أو آلات جديدة – أو غزو أسواق جديدة ... الخ

*يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.

كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط [2].

[1] عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 5 .

[2] Dennis Molho. La performance glopale de l entreprise ;paris-France 2003.p 226 .

المطلب الثاني: قياس الأداء

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

1- تعرف قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقا. وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مقدرات عناصر المؤسسة .

2- تصنيف مقاييس الأداء:

يمكن تصنف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العمة التالية، غير أن بعض المؤسسات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على رسالتها:

1- الفاعلية: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات للمتطلبات المؤسسة[1].

2- الكفاءة: هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد.

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

4- التوقيت: هذه الخاصية تقيس مدى انجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له.

5- الإنتاجية: وهي لقيمة لمضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

6- السلامة: هذه الخاصية تقيس جانب اللباقة العامة الكلية للمؤسسة وبيئة العمل للعاملين.

[1] الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 233 .

3- مؤشرات قياس الأداء:

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة المتوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى 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، ترتكز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة، واستخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا ...الخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر على مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلي مجموعة رئيسية:

*مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلي جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤسسات هي [1]:

نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية:

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

نسبة تطور الإنتاج:

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة نطور الإنتاج في السنة المعينة 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 التي يحصل عليها بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج.فهي علاقة بين المدخلات والمخرجات،نفقات وإيرادات،كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل. وهي تختلف عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية النصف النهائية أو النهائية،بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العمل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية ...الخ

[1] مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان 2005، ص 253 .

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم لتعبير عن اتجاهين، هما[1] :

أولا: كمؤشر قياس كفاءة المؤسسة من خلال اتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية

فيها، والذي يعكس درجة استمرار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

ثانيا: كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الانتظام فيه وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية،ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أنهما:

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

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

$$\text{الإنتاجية الجزئية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{الانتاج عوامل الانتاج}}$$

***المؤشرات المالية**[2]: إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية،هو تقييم الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعال، فهاته المؤشرات متعددة وتصنف عموما إلى معايير هي :

– معيار الربحية: يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الاقتصادية، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق أهداف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية المتعارف عليها في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها :

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

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

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح

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

[1] طارق الحاجو فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن 200، ص 241 .

[2] بوبكر محمد الحسن، نفس المرجع السابق، ص 48 .

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 من خلال مؤشرين هما النسبة الخارجية ونسبة الأصول السريعة :

$$\text{النسبة الجارية} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

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 .

$$\text{نسبة الأصول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزونات}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم،ماهي الإمكانية لديها لمواجهة التزامات الجارية من خلال ماهو متوفر لديها من أصول تحتاج إليها،وذلك لأن التعرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا لهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية .

-معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسبة الاقتراض لأنها تحدد قدرة المشروع على حصة 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 مايلي [1]:

نسبة الديون إلى الأصول :

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

نسبة الديون إلى حقوق الملكية :

[1] محمد القريشي، مرجع سابق، ص 268 .

-معيار التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة يومية، ومن هاته النسب مايلي [1]:

كفاءة الإدارة :

وتوضح هذه النسب نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، لأنها تحقق مبيعات بأقل قدرة ممكن من التكاليف الإدارية.

معدل تكلفة البيع والتوزيع

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

***مؤشرات البيع:** هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور البيانات ومن أهمها:

نسبة تحقيق خطة المبيعات

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

نسبة تطور المبيعات

تستخدم هذه النسبة لمدى تطور المبيعات خلال نسبة معينة.

بالمقارنة مع السنة السابقة [2].

[1] علي عبد الله، مرجع سابق، ص 215 .

[2] وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 155 .

المبحث الثالث : علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة .

لتحقيق أداء المؤسسة بشكل سواء كان الأداء المالي أو غير المالي استخدمنا بطاقة الأداء المالي لقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل وذلك من خلال معرفة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أداء المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة.

نحاول من خلال هذا المطلب معرفة العلاقة التي تجمع بين كل من البعد الاقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية مع أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك كما يلي :

1. البعد الاقتصادي:

***البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلقة بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.

* **بعد العميل:** يهتم بتحديد العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المؤسسة من السوق. وبالتالي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزه وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مربح.

***بعد التعلم والنمو:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء وللمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمؤسسات يؤكد على ثلاث قدرات تتمثل فيما يلي:

1-قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.

2- قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من العاملين الصف الأول.

3- التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل عامل ومعدل تطبيق الاقتراحات.

***العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من بعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية الابتكار: والتي تتعلق بخلق منتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

- عملية التشغيل: وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية لإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

- خدمة توصيل المبيعات: وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة

2-البعد القانوني:

***البعد المالي:** يعتمد هذا البعد على إنشاء قوانين تضم 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: يتمثل عمل المؤسسة في هذا البعد بتلبية احتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات، وبأسعار ونوعية مناسبة

* بعد العمليات الداخلية: يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب أجادها والتي تمكن في الوصول للأهداف المقدمة، إرضاء حملة الأسهم، ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة و

* بعد التعلم والنمو: إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في الأفراد، النظم، الإجراءات.

المطلب الثاني :علاقة البعدين الأخلاقي و الإنساني بأداء المؤسسة

2. البعد الأخلاقي:

***البعد المالي** : يحقق هذا البعد نسبة من الربحية تساعد المؤسسة على تحسين نوعية الحياة وذلك من خلال زيادة قيمة استثمارها ويمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقة خدمية مميزة لتحقيق إيرادات إضافية إلى الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد وزيادة مدى ربحية الإستراتيجية ولا يقتصر هذا البعد على مدى

الربحية كقياس البعد الأخلاقي بل يجب على المؤسسة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق أضرار بأصحاب المصالح التي تتعامل معهم .

***بعد العميل** : تعمل المؤسسة بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم بغية إرضائهم، ويجب على المؤسسة أن تتبع وتعمل على مجموعة من الخصائص للمنتوج وهو الدور الوظيفي للمنتوج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، والجودة والتميز، وبالأخص يجب على المؤسسة مراعات 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 .

***بعد التعلم ونمو**: يركز هذا البعد الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة ولا يقتصر هذا البعد على تطوير مهارات العامل بل محاولة ملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، حيث تلتزم المؤسسة على إنشاء برامج وإجراءات تساعدها السمات التي تتميز بها غيرها من المؤسسات [1].

***بعد العمليات الداخلية**: وترتكز العمليات الداخلية بتحديد العمليات الجديدة كليا كما تعمل على إدخال عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية للمؤسسة لنجاح إستراتيجيتها. حيث تلتزم المؤسسة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية والحرص على مراعاة كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المؤسسة حيث تعمل جاهدة لرد الأضرار عن البيئة المحيطة .

3- البعد الخيري (الإنساني):

-البعد المالي: الذي يعني بوضع المقاييس الداخلية والخارجية لتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية وتطبيقها في تحقيق التحسينات المالية من الأرباح والخسائر والقوة المالية. ومن المؤشرات التي يمكن متابعتها عند تطبيق المنظور المالي في البعد الخيري مايلي: الإيرادات والمصروفات السنوية ونسبة التبرعات من الإيرادات ونسبة التبرعات الثابتة أو المتقطعة وحجم الترشيد في النفقات ونسبة فعالية التبرعات)مجموع التبرعات إلى مجموع المصروفات)[2]، نسبة التبرعات المحصلة فعليا إلى التبرعات المعلنة .....الخ.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، دار النشر،الطبعة الثانية، 2008، ص 119 .

[2] ضيافي نوال، مرجع سابق، ص 37 .

–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 المؤسسة الداخلية وكفاءتها، كالوقت اللازم لانجاز العمليات الرئيسة وفاعلية أدائها، ونسبة التحسين في الإجراءات، ونسبة الأخطاء في تقييم الخدمة، وعدد اقتراحات المقدمة ونسبة التطبيق، وعدد المشاريع الجديدة، ونسبة التعاملات الالكترونية ...الخ

– بعد التعلم ونمو: يركز هذا البعد على المقاييس الداخلية والخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية والقدرات البشرية، وترتكز 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 فرص الوظيفة للعاملين والمتطوعين، وعدد المشاركات في المؤتمرات واللقاءات العلمية ذات العلاقة بالعمل الخيري [1].

[1] 2022/05/26, 23.10 – http www/dqrqlqkhr/co

خاتمة الفصل:

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

وستكون دراستنا الميدانية في مؤسسة – سونلغاز- في الفصل الثالث المرأة العاكسة لفصولنا النظرية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

لمؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد تعرضنا لدراسة وتحليل لمختلف الجوانب النظرية والوقوف على أهمية المسؤولية الاجتماعية وتقيم دورها في تحسين أداء المؤسسة، وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات العمومية ولقد وقع الاختيار على مؤسسة سونلغاز حيث تعتبر من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية، ولتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها ومهامها وأهدافها، ولتطبيق منهج الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات البحث.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

أولا: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1927 و 1929 مجموع قدره 6000 كلم، هذا الخط بين المتوسط العادي والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملا تاريخيا في مجال تمويل والطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات وقوانينها الجديدة أيضا أعطت لها إمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثانيا: تعريف مؤسسة سونلغاز

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز[1]

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز



المطلب الثالث: وظائف وأهداف مؤسسة سونلغاز

1- وظائف مؤسسة سونلغاز:

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة السادسة من الجريدة الرسمية رقم 34 وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام ومن وظائف شركة سونلغاز نذكر ما يلي[1]:

- ضمان نوعية الإنتاج ونقل وتزويغ الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
- تركيب، تصليح وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكزا المراكز المعدة لسنوات.
- ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهماتها.
- التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- تساهم في السياسة المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأداءات المقدمة للعملاء.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة ومراقبتها.
- ضمان التسيير الحسن للموارد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.

[1] وثائق مقدمة من طرف الشركة

– ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.

– ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلى أحسن تمثيل

وعموما فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفة خاصة الدراسة والرقابة وتحقيق ميزة إستراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

2– أهداف شركة الكهرباء والغاز[1]

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت سونلغاز أهداف تسعى إلى بلوغها وهي كما يلي:

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها.
- تلبية الحاجات الوطنية.
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي.
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- الحصول علي حصة السوق العالمي.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسطة ومن أهداف مؤسسة سونلغاز ذات أسهم هي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.

[1] الموقع الإلكتروني www.wikipedia.org بتاريخ 10 ماي 2022على الساعة 15:13

- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل شكل من العمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع كل الشركات الجزائرية أو الأجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعية ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة تهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها

تضمن سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.[1]

[1] أوراق مقدمة من طرف المؤسسة .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

حتى نتمكن من الربط بين الايطار النظري ولمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع .

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث

لكل دراسة مجتمع خاص بها، وهذا المجتمع قد يختلف حجمه ونوعه من دراسة إلى أخري، فقد نجده كبير أو صغير أو متوسط مما يؤثر ذلك على طريقة أو كيفه أخذ العينة المناسبة والتي تمثله، وعليه فقد تم التطرق في هذا المطلب إلى المجتمع الذي تختص هذه الدراسة بدراسته من خلال أخذ عينة منه وذلك في العناصر أدناه .

أولا–مجتمع العينة:

نزولا عند أهداف الدراسة فقد تم تحديد المجتمع الذي تستهدفه هذه الدراسة حيث 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 سونلغاز– المدية –

ثانيا–عينية 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 معظم الموظفين العاملين في الإدارة، وعليه فقد تم توزيع (31) استبيان عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث حيث استردت كامل الاستبيانات، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها للشروط بمعنى أن نسبة الاستجابة بلغت 100% .

المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

تعتبر مصادر المعلومات وإمكانات 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 تحتوى على عدد معين من العبارات تسمح للباحث الحصول على ايجابيات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على توصل إلى النتائج .

– تحضير استبيان: بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع عبارات تلائم البحث، ثم عرض الاستمارة على الأستاذ المشرف 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 والوظيفة الحالية .

***المحور الثاني:** حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون 16عبارة قسمت إلى 4 تقسيمات وتتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية .

***المحور الثالث:** حيث يتعلق بالمتغير الثاني تتكون من 18 عبارة

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

–الدرجة 1 تمثل غير موافق تماما .

–الدرجة 2 تمثل غير موافق.

–الدرجة 3 تمثل محايد .

–الدرجة 4 تمثل موافق .

–الدرجة 5 تمثل موافق تماما .

المطلب الثالث: أدوات التحليل

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، ثم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل النتائج البحث الميداني واستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة .

-المتوسطات الحسابية.

-الانحراف المعياري.

-معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة)

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، اختبار الفرضيات البحث، عرض نتائج الدراسة و تحليلها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية، وسوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

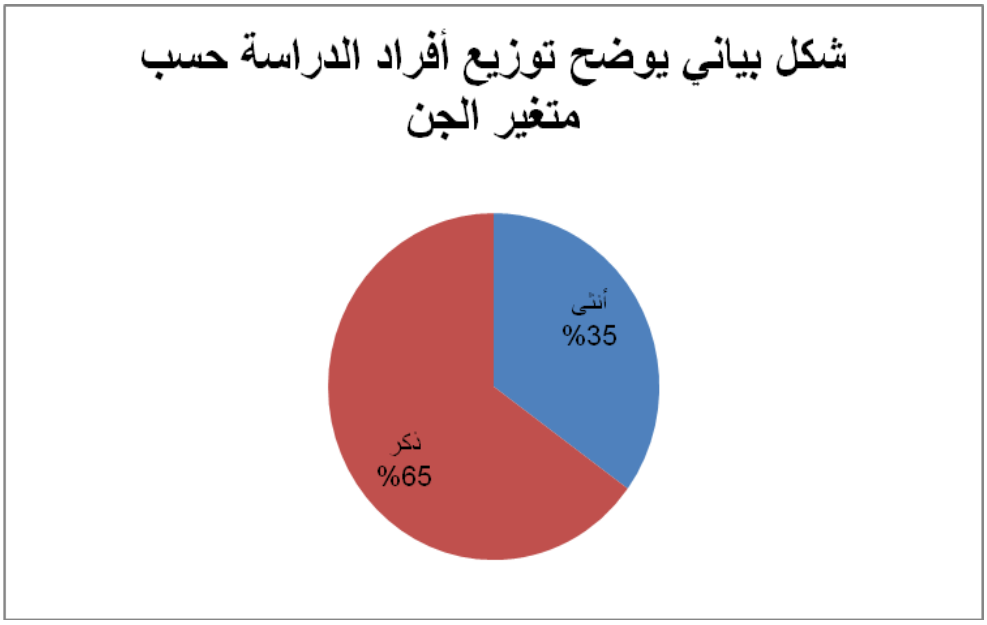
1- الجنس: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	20	%65
أنثى	11	%35
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لمخرجات spss

شكل رقم(03):



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الجدول رقم (03)

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسبة متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون نسبة (65%) في حين أن الإناث تمثل نسبة (35%). وهي مسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور وهذا يدل أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل بالنسبة للإناث والعادات والتقاليد في المجتمع، ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور و الإناث.

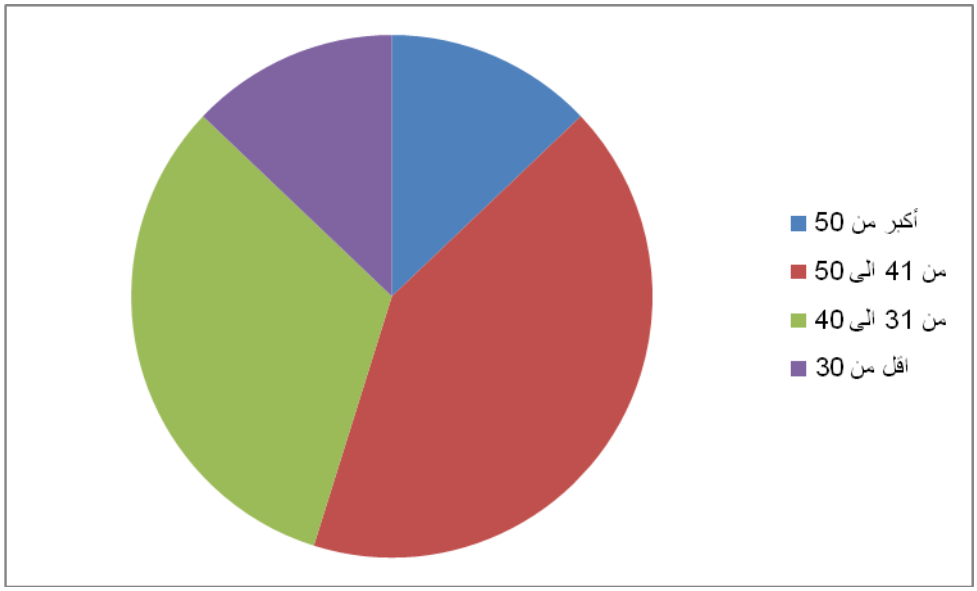
2- الفئة العمرية: يوضح الجدول والشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	4	%12.90
من 31الى 40 سنة	10	%32.25
من41الى 50 سنة	13	%41.93
أكبر من 50 سنة	4	%12.90
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لمخرجات spss

الشكل رقم (04): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج الجدول رقم(02)

من الشكل والجدول السابقين يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة وذلك بنسبة قدرة ب(41.93%)، حيث يمكن اعتبار هته الفئة هي التي تتمتع بإمكانيات وطاقات كبيرة أي لايزال لديهم طموح وفكر يميز نشاطهم وخبرتهم في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة ،إلى جانب هذه الفئة نجد نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين 31 و40 قدرت ب (32.25%)، ونسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة قدرت ب (12.90%) وهذا راجع إلى قلة الخبرات، وقدرت نسبة أفراد العينة الأكثر من 50 سنة ب (12.90%) وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد أكثر على متوسطي السن بدلا من كبار السن . وعليهم يمكن القول أن معظم أفراد العينة هم من الشباب .

3- الدرجة العلمية: يوضح الجدول والشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

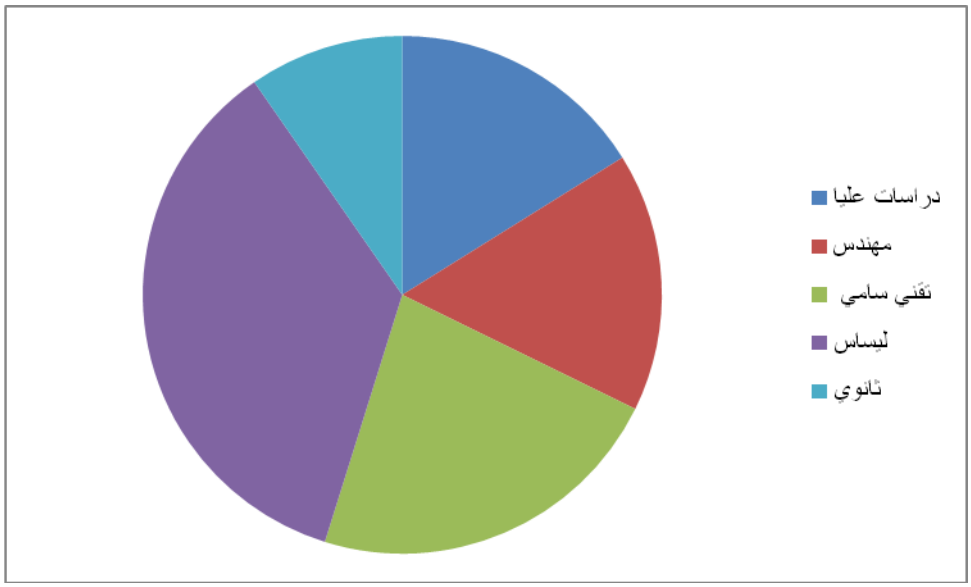
جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	3	%9.67
ليسانس	11	%35.48
تقني سامي	7	%22.58

مهندس	5	%16.12
دراسات عليا	5	%16.12
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج spss

الشكل رقم (04): شكل بياني توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج الجدول رقم(03)

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم درجة علمية برتبة ليسانس حيث قدرت نسبتهم ب (35.48%)، وفي حين أفراد العينة الذين لديهم درجة علمية برتبة تقني سامي قدرت نسبتهم ب (22.58%)، في حين أفراد العينة الحاملين لشهادة دراسات عليا ومهندس قدرت نسبتهم على التوالي (16.12%)، (16.12%)، أما من لديهم مستوى تعليمي ثانوي فقدرت نسبتهم ب(9.67%)، وعليه يمكن القول أن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد وهذا لطبيعة النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة.

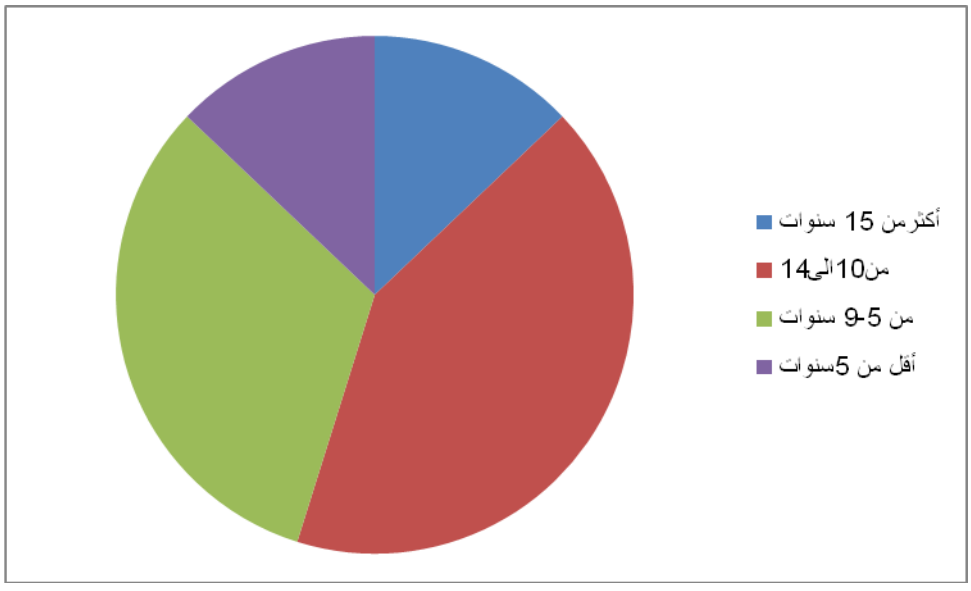
4- سنوات الخبرة: يوضح الجدول والشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (04): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	%19.35
من 5 إلى 9 سنوات	4	%12.90
من 10 إلى 14 سنة	8	%25.80
15 سنة فأكثر	13	%41.93
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لنتائج spps

الشكل رقم (05): شكل بياني يوضح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج الجدول رقم (04)

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة التي لديهم أكثر من 15 سنة قدرت نسبتهم ب (41.93%) أي أن هؤلاء الأفراد لديهم خبرة كبيرة تفيد بنسبة كبيرة المؤسسة والمساهمة بتفكير واعي ورشيد وجديد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة، ثم يليها أفراد العينة الذين لديهم سنوات خبرة من 10 إلى 14 سنوات تقابلها نسبة مئوية تقدر ب (25.80%.)، أما نسبة (19.35%) فتمثل أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات، أما نسبة (12.90%) فتمثل أفراد العينة التي تتراوح خيرتهم بين 5 إلى 9 سنوات،

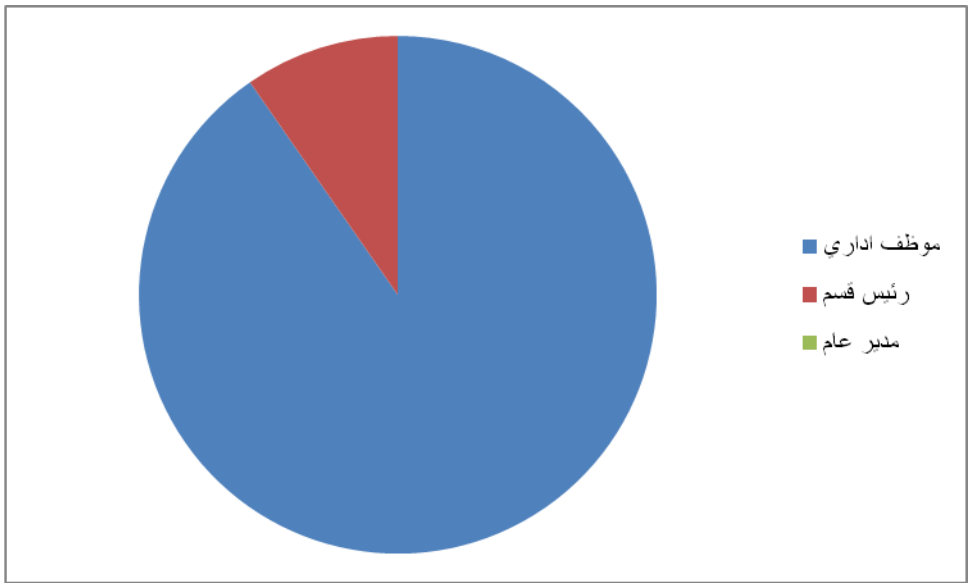
5- حسب الوظيفة الحالية: يوضح الجدول والشكل الموالي توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

جدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	0	%00
رئيس قسم	3	%9.67
موظف إداري	28	%90.32
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج spss

الشكل رقم (06): الشكل بياني يوضح أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج الجدول رقم (05)

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع العينة حيث أن الموظفين الاداريين يمثلون أغلبية العينة بنسبة (90.32%)، أما رؤساء الأقسام فيمثلون نسبة (9.67%)، أما بالنسبة ل المدير العام فلم يكن من بين أفراد العينة مع كل أسف .

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

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

أولا: عرض نتائج الاستبيان

1- تحليل نتائج الاستبيان:

1.1- فيما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الاقتصادية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1-يسعى نظام إدارة مؤسستنا إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى العمال	,8063	0,749	1
2-يولي نظام مؤسستنا أهمية لرضا العميل وتعتبره كمؤشر لقياس الأداء	3,483	0,961	2
3-تراقب إدارة مؤسستنا عن قرب إنتاجية كل عامل خلال نظام إداري موجه لهذا الغرض	3,483	0,926	3
المتوسط المرجح للبعد الاقتصادي	**,59 3**	**0,878**	-

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائجspss

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق فان العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 3.806 وانحراف معياري قدره0.749، ونلاحظ أن التزام المؤسسة بمسؤولية في عبارة " يسعى نظام إدارة مؤسستنا إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى العمال " قوي، وفي المقابل احتلت العبارتين رقم 02 و03 نفس المرتبة ونفس النتائج المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.483، أي أن التزام المؤسسة كان قوي .

وتعتبر العبارات في مجالها ايجابية بالنسبة للبعد الاقتصادي، لأنها أكبر من 3 أي بمتوسط حسابي مرجح بلغ 3.59 يقابله انحراف معياري 0.878 ونفسر هته النتائج بأن المؤسسة تهدف إلى تحقيق الربح

2.1-فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد القانوني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1-المدراء التنفيذيون لهم إدراك كامل لمحتوى القوانين البيئية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة.	3,741	0.964	3
2-تحرص إدارة المؤسسة على احترام والوفاء بالالتزامات المتعاقدة والاتفاقات التي تبرمها.	4,096	0.650	1
3-يسعى كل من المدراء التنفيذيون والإدارة العليا للمؤسسة دوما إلى اتخاذ قرارات تتوافق والقوانين التشريعية.	3,935	0.629	2
4-تولى إدارة الموارد البشرية أهمية لاستقطاب العمالة وتوظيفها ومنحها الامتيازات الاجتماعية بما تتوافق قوانين العمل.	3,548	1,09	5
5-توفر إدارة مؤسستنا إجراءات إدارية واضحة وشفافة وذات	3,677	1,012	4

مصداقية، ولا تسمح بأي محاولة للغش في تقديم المعلومات.			
المتوسط المرجح للبعد القانوني	**3,799**	**0,869**	-

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج Spss

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق العبارات 02 تحتل المرتبة الأولى من حيث وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي 4.096 ، ونلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في العبارة الأولى كان قوي،أما العبارتين03 و01 احتلتا المرتبة الثانية والمرتبة الثالثة على الترتيب ونلاحظ أيضا أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في العبارتين كان أيضا قوي، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة فهي عبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 3.677 وانحراف معياري قدر ب 1.012 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة كان قوي في هته العبارة، أما المتوسط الحسابي المرجح فكان في حدود 3.799 وانحراف معياري 0.869، وتعتبر العبارات في مجملها ايجابية لأنها أكبر من 3 ويدل البعد القانوني على أن مؤسسة سونلغاز تعترف بمبدأ عمل النقابات العمالية.

3.1-فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي:

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعاد الأخلاقي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1-للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية للمجتمع.	4 064,	0,771	1
2-تولى الإدارة العليا أهمية لقيم العدالة والشفافية والحوار أثناء وضع سياستها.	3,645	0,984	7
3-أعضاء مؤسستنا من مدراء وعاملين في جميع المستويات ملتزمون يقيم العمل والنزاهة.	3,871	0,846	3

4-تولى الإدارة العليا لمؤسستنا من مدراء ها التنفيذيين أهمية لمتابعة تأثير نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي.	3,709	0.782	5
5-نسعى دوما لبناء علاقات مبنية على أسس الثقة والعدالة أثناء التعامل مع شركائها.	3,806	0,945	4
6-لا يشعر العاملين بأي تميز في الأجور وفي ترقيتهم.	3 ,322	1,012	8
7-تراعي إدارة مؤسستنا الأسس الأخلاقية أثناء وضع وتطبيق سياستها.	3 ,677	0,701	6
8-توفر إدارة مؤسستنا نظام فعال لرصد ومعاقبة أي سلوك غير أخلاقي يقوم به أحد أو مجموعة من العاملين بتنافي والميثاق الأخلاقي للمؤسسة.	3,871	0,805	2
المتوسط المرجح للبعد الأخلاقي	**3 ,745**	**0,855**	-

المصدر: من إعداد الطالبة باستناد إلى نتائج Spss

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 01 تحتل المرتبة الأولى في إجابات المستجوبين والتي كانت على الشكل التالي للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية للمجتمع يقابلها متوسط حسابي مقداره 4.064 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة كان قوي، وفي المرتبة الثانية كانت تقابلها عبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.871 وانحراف معياري0.805 حيث نلاحظ أن المؤسسة كان التزامها قويا في هته العبارات، أما المرتبة الأخيرة في ترتيب إجاباتهم فهي الفقرة رقم 06 "لا يشعر العاملين بأي تميز في الأجور وفي ترقيتهم"، وكان المتوسط الحسابي العام للبعد الأخلاقي 3.745 وانحراف معياري 0.855 كما أن التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية في هته العبارة كان قويا، حيث أن التزام المؤسسة كان قوي. وتعتبر مجمل العبارات في المجال الايجابي لأن معظمها أكبر من 3 وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة من خلال هذا البعد تهتم بالجانب الأخلاقي لأن له دور في تحسين صورة المؤسسة.

4.1- فيما يتعلق بعبارات البعد الإنساني:

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعاد الإنساني

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1-نشجع سياسة مؤسستنا العاملين للانتماء لمنظمات المجتمع المحلي وأن يكون لهم دورا فيها.	,4513	0,722	3
2-تطور إدارة المؤسسة سياسيات مرنة كي تسمح للعاملين بالتوافق بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، وتوفر مناخ تنظيمي.	3,548	0,888	2
3-لا تتردد المؤسسة في تقديم المساهمات العينية للمنظمات والجمعيات الخيرية، وتسعى دوما لأن يكون وجودها فعال في أي مناسبة ضمن إطار العمل الخيري	3,774	0,668	1
المتوسط المرجح للبعد الإنساني	**3,591**	**0,759**	-

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 03 تحتل المرتبة الأولى في إجابات المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر ب 3.774 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية كان قويا، أما المرتبة الثانية كانت تقابلها عبارة رقم2 بمتوسط حسابي 3.548 وانحراف معياري 0.888 والتزام قويا بمسؤولية اجتماعية من طرف المؤسسة، أما المرتبة الأخيرة في ترتيب إجاباتهم فهي العبارة رقم 01، وكان المتوسط الحسابي العام للبعد الإنساني 3.591 وانحراف معياري0.722 وكان أيضا التزام المؤسسة قويا في هته العبارة ، نلاحظ أن مجمل العبارات في المجال الايجابي لأنها أكبر من 3 وتدل هته النتائج على أن المؤسسة من خلال هذا البعد تهتم بالجانب الإنساني.

5.1 ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

الشكل رقم (10): ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
البعد الاقتصادي	3,59	0,878	4
البعد القانوني	3,799	0,869	1
البعد الإنساني	,5913	0,759	3
البعد الأخلاقي	3,745	0,855	2

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج Spss

نرى من الجدول أن البعد القانوني متوسطه الحساب يقدر ب (3.799) و انحرافه المعياري قدر ب (0.896) وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها التزام قانوني قوي، ويليه البعد الأخلاقي بمتوسط حسابي (3.745) وانحراف معياري قدر ب (0.855) حيث أن المؤسسة لديها التزام أخلاقي قوي، ويأتي في المرتبة الثالثة البعد الإنساني بمتوسط حسابي (3.591) وانحراف معياري ب(0.759) هذا يدل على أن التزام المؤسسة بالبعد الإنساني قوي، وأخيرا البعد الاقتصادي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري قدر ب(0.878) أي أن التزام المؤسسة بهذا البعد كان قويا.

2- تحليل نتائج أداء المؤسسة:

1.1- فيما يتعلق بعبارات بعد أداء العمل:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينية الدراسة لعبارات بعد أداء العميل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1-زيادة وتحسين في درجة اهتمام العاملين بالعمل وقواعده.	,8073	0,945	2
2-زيادة وتحسين في درجة اهتمام العاملين بمؤسستنا ككل.	3,774	0,99	4
3-سهولة في استقطاب عاملين جدد ذو كفاءات مميزة.	3,548	1,027	11

4-تحسين في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.	3,709	1,07	7
5-انخفاض وتقليل في مستوى دوران العمل –التسرب الوظيفي.	3,612	0,803	9
6-زيادة استعداد تدخل العاملين في الوضعيات الصعبة.	3,558	0,809	10
7-تقليل من السلوكيات غير اجتماعية والأخلاقية.	3,645	0,877	8
8-جودة علاقات العمل بين المرؤوسين والقادة، وبين العاملين فيما بينهم.	3,741	0,773	5
9-تحسن مستوى مساهمة العامل الواحد في القيمة ككل.	3,806	0,749	3
10-تحسن جودة أداء العاملين.	3,903	0,70	1
11-تعزيز روح التعاون والتعلم والعمل الجماعي بين العاملين.	3 ,726	0,631	6
المتوسط المرجح لبعد أداء العميل	**3,711**	**0,852**	**–**

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج Spss

من خلال ما سبق فان العبارة رقم 10 " تحسن جودة أداء العاملين"، تحتل المرتبة الأولى من وجهة نظر المستخدمين بمتوسط حسابي 3.903 وانحراف معياري 0.7 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة كان قويا، وفي المرتبة الثانية كانت عبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.807 وانحراف معياري بلغ 0.945، حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة كان قويا،أما العبارة رقم 6 احتلت المرتبة 10 بمتوسط حسابي قدر ب 3.558 وانحراف معياري 0.809 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية كان قويا، أما العبارة رقم 03 سهولة في استقطاب عاملين جدد ذو كفاءات مميزة" فقد احتلت في ترتيب إجابات المستجوبين المرتبة الأخير بمتوسط حسابي 3.548 وانحراف معياري 1.02 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية كان قويا، أما المتوسط الحسابي المرجح لبعد أداء العميل فكان بحدود 3.711، نلاحظ أن معظم العبارات أكبر من 3 أي في مجالها الايجابي وتدل هذه الإجابات والنتائج على أن مؤسسة سونلغاز تهتم على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل.

2.1-فيما يتعلق بعبارات بعد شرعية المؤسسة

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد شرعية المؤسسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1-رضا المستهلكين عن نشاط المؤسسة.	,9023	0.731	2
2-رضا المؤسسات الشرعية عن نشاط المؤسسة.	3,838	0,637	3_
3-رضا المجتمع المحلى- نشاط مؤسسة يحقق تنمية ولا تؤثر سلبا على المجتمع المحلى.	3,837	0,86	4
4-جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بنسبة لتنمية.	3.956	0,921	1
المتوسط المرجح لبعد شرعية المؤسسة	**3,883**	**3,149**	**-**

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 04 "جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بنسبة لتنمية" تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.956 وانحراف معياري 0.921، حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في هته العبارة كان قويا، أما العبارة 1 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي3.902 وانحراف معياري قدر ب0.731 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في هته العبارة كان قويا، أما العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.837 وانحراف معياريي مقداره 0.86 ونلاحظ أيضا أداء المؤسسة كان قويا، وكانت العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي 3.837 وانحراف معياري 0.86 والتزام قويا من طرف المؤسسة، في حين كان المتوسط المرجح لبعد شرعية المؤسسة 3.883 حيث أن معظم إن نشاطها مقبول عند أصحاب المصالح. ويمكن تفسير ذلك كونها مؤسسه عمومية محتكرة لقطاع الكهرباء والغاز.

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين المتغيرات

1- تطوير نموذج الانحدار المتعدد:

من خلال الجدول معاملات النموذج الانحدار الخطي المتعدد يمكن كتابة النموذج على النحو التالي :

$$Y= 0.874-0.088De+ 0,36Dj+ 0,195Dh+ 0,302Dm$$

حيث يشير:

- **y: إلي مستوى أداء** المؤسسة
- **De: التزام بالمسؤولية الاقتصادية**
- **Dj: التزام بالمسؤولية القانونية**
- **Dh: الالتزام بالمسؤولية الإنسانية**
- **Dm الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية**

2- اختبار ملائمة النموذج:

نعني بملائمة النموذج هو قدرته على تفسير العلاقة بين نختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة ، حيث سنعتمد على اختبارANOVA واختبار معامل التحديد ومعامل الارتباط .

جدول رقم (13):العلاقة بين أداء و أبعاد المسؤولية الاجتماعية

ANOVA

Modéle	Somme des carres	ddl	Carre moyen	F	Signification
1					
Régression	5,951	4	1,488	19,005	0,000
Résidu	2,035	26	0,078		
Total	7,986	30			

a. Valeurs prédites :(constantes), DM ,DH,DE,DJ
b. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لمخرجات spss

فيمكن الحكم أن النموذج أو العلاقة بين أداء و أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعه لها دلالة إحصائية وبالتالي ف نلاحظ أن قيمة لأن sig=0.00<0.05 وبالتالي فللنموذج مقبول

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

جدول رقم(14): معامل ارتباطRécapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l estimation
1	0.863	0.745	0.706	0.27979

a. valeurs prédites : (constantes),DM, DH, DE, DJ

b. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لمخرجات spss

يشير معامل الارتباط إلى قيمة 0.863 والذي يعني أن هناك ارتباط قوي بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها الأربعة وأداء المؤسسة. ونلاحظ أيضا أن ومعامل التحد يد 0.74 ما يعني أن 74 بالمئة من أداء المؤسسة يمكن تفسيره من أبعاد المسؤولية الاجتماعية. ويمكن الحكم أن النموذج له قوة تفسيرية ويمكن استخدامه لاختبار الفرضياتSPSS

جدول رقم (15): تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء

Coefficients

Modèle				T	Significat ion
	B	Erreur standard	Béta		
1 (constante)	0.874	0.347		2.519	**0.018**
DE	-0.088	0.127	-0.134	0.691-	**0.496**
DJ	0.363	0.180	0.477	2.015	**0.054**
DH	0.195	0.119	0.236	1.639	**0.113**
DM	0.302	0.139	0.363	2.175	**0.039**

a. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا لنتائج spss

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية على الأداء عند مستوى دلالة 5%

فرعنا هذه الفرضية إلى 4 فرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية على أدائها عن مستوى دلالة 5

من خلال الجدول والمتعلق بعلاقة أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء، وتحديدا لمعامل الذي يشير إلى المسؤولية الاقتصادية والذي قيمته-0.88. فنلاحظ أن هناك علاقة سلبية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية وأدائها لأن إشارة المعامل سالبة .ولكن من خلال مستوى الدلالة و الذي وجدناه =sig 0.496<0.05 أكبر من 0.05 فالعلاقة غير دالة إحصائية. وبالرجوع إلى الفرضية فالفرضية مرفوضة ونؤكد على عدم وجود تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية على أدائها عن مستوى دلالة 5.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية على أدائها عن مستوى دلالة 5

من خلال الجدول وتحديدا لمعامل الارتباط الذي يشير إلى المسؤولية القانونية وأدائها وتحديدا للمعامل الذي يشير إلى المسؤولية القانونية والذي قيمته تقدر ب 0.36 فنلاحظ أن هناك علاقة ايجابية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية وأدائها لأن إشارة المعامل ايجابية. ومن خلال مستوى دالة إحصائية**0.05 =sig= 0.05** فالعلاقة ذو دالة إحصائية. وبالرجوع إلى الفرضية الثانية نؤكد على وجود تأثير دالة إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية القانونية على أدائها عند مستوى دلالة 5، وبالتالي فالفرضية الثانية مقبولة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الإنسانية على أدائها عن مستوى دلالة 5

من خلال الجدول وتحديدا لمعامل الارتباط الذي يشر إلى المسؤولية الإنسانية و أدائها، وتحديدا لمعامل الذي يشير قيمته إلى المسؤولية الإنسانية والذي قيمته تقدر ب 0.19 فنلاحظ أن هناك علاقة ايجابية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية وأدائها لأن إشارة المعامل ايجابية. ولكن من خلال مستوى دالة إحصائية sig=0.11>0.05 أكبر من 0.05 فالعلاقة غير دالة إحصائية، وبالرجوع إلى الفرضية فالفرضية مرفوضة ونؤكد على عدم وجود تأثير دالة إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الإنسانية على أدائها عند مستوى دلالة 5.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الأخلاقية على أدائها عن مستوى دلالة 5.

من خلال الجدول وتحديدا لمعامل الارتباط الذي يشير إلى المسؤولية الأخلاقية وأدائها، وتحديدا لمعامل الذي تشير قيمته إلى المسؤولية الأخلاقية والذي قيمته تقدر ب 0.3، نلاحظ أن هناك علاقة ايجابية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية وأدائها، لأن إشارة المعامل ايجابية. ومن خلال مستوي دالة إحصائية 0.05> sig=0.03 أقل من 0.05 فالعلاقة هي دالة إحصائية، وبالرجوع إلى الفرضية فالفرضية مقبولة ونؤكد على وجود تأثير دالة إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الأخلاقية على أدائها عند مستوى دلالة 5.

خاتمة الفصل:

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

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى قبول الفرضيات التالية:

-الفرضية الأولي: هناك تأثير ذو دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها القانونية على أدائها عند مستوى دلالة 5

-الفرضية الثانية: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الأخلاقية على أدائها عند مستوى دلالة 5

-الفرضية الثالثة: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الإنسانية على أدائها عند مستوى دلالة 5


خـــاتـــمـــة

خاتمة:

من خلال بحثنا هذا تم التطرق إلى المسؤولية الاجتماعية من حيث المفهوم، الأهمية والأبعاد، كما تم التطرق كذلك إلى الأداء، من حيث المفهوم، تصنيفات الأداء، ومؤشرات قياسه، ومعرفة العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة، فمسؤولية المؤسسة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر مؤسسة اقتصادية فقط فهي تعتبر شريكة في المجتمع، إذ أصبح على المؤسسات أن تولي مسؤوليتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية في وقتنا الحالي مصدرا لخلق قيمة ايجابية للمؤسسة من خلال رفع مستوى الأداء، فتبني هذا المفهوم كنظام إداري يمكن له أن يساهم في استمرارية المؤسسة من خلال اهتمامها بالعمال والسعي لاحترام قيم المجتمع الذي تنشط فيه .

في نهاية هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

-مؤسسة سونلغاز محل الدراسة تهتم بالمسؤولية الاجتماعية.

-المؤسسات الجزائرية تطبق المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

- ليس هناك تأثير دال إحصائية لالتزام مؤسسة سونلغاز بمسؤوليتها الاقتصادية على أداء المؤسسة .

- هناك تأثير دال إحصائية لالتزام مؤسسة سونلغاز بمسؤوليتها القانونية على أداء المؤسسة .

- هناك تأثير دال إحصائية لالتزام مؤسسة سونلغاز بمسؤوليتها الأخلاقية على أداء المؤسسة.

- هناك تأثير دال إحصائية لالتزام مؤسسة سونلغاز بمسؤوليتها الإنسانية على أداء المؤسسة .

- من خلال ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سونلغاز تبين أن البعد القانوني يحتل المرتبة الأولي ويليه البعد الأخلاقي بالمرتبة الثانية والبعد الإنساني بالمرتبة الثالثة وفي جين احتل البعد الاقتصادي المرتبة الرابعة والأخيرة.

وتم اقتراح مجموعة من التوصيات من بينها

– يجب على المؤسسة الاقتناع بأن تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ليست بتكاليف زائدة فهي استثمار للمستقبل.

- هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية على أداء المؤسسة.

- هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها القانونية على أداء المؤسسة.

- هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الأخلاقية على أداء المؤسسة.

- هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الأخلاقية على أداء المؤسسة.

من خلال هته الدراسة تم اقتراح أفاق على شكل النقاط التالية:

تناولت الدراسة الحالية تأثير المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة على أدائها، وبذلك تكون قد ساهمت إلى حد معين في سد القليل من الفجوة البحثية المرتبطة بهذا الموضوع، وفيما يلي بيان لأهم الفجوات التي يمكن للباحث أو الباحثين تناولها مستقبلا:

1-إعادة دراسة نفس الموضوع في منطقة الجنوب التي تسخر بانتشار واسع بالمؤسسات الاقتصادية العامة في قطاع المحروقات.

2- دراسة مدى التزام المؤسسات الاقتصادية ذات صفة شركات متعددة الجنسيات والعاملة في الجزائر بمسؤوليتها الاجتماعية ومقارنة ذلك بالالتزامات في دول أخرى أكثر تطورا من الجزائر.

3- تحليل انحراف تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أدائها باختلاف كل من حجم المؤسسة، القطاع الذي تنتمي إليه، جنسية المؤسسة وعوامل تنظيمية أخرى .

قائمة المصادر و المراجع

1 قائمة الكتب:

1. أكرم أحمد و علي وليد، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
2. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،دار وائل للنشر، 2009.
3. إعداد المنظمة العربية لتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
4. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995، ص 175 .
5. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
6. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010.
7. عبد المحسن توفيق محمد، تقيم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة مصر 1998.
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية- من منظور استراتيجي-، دار النهضة العربية.
9. Dennis Molho. La performance glopale de l entreprise ;paris-France 2003.
10. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 233
11. طارق الحاجو فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن 200.
12. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان 2005.

2 – الأطروحات المذكرات والملتقيات العلمية:

1. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية و الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي ورقلة، 2007.
2. صديقي خضرة، مداخلة بعنوان المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات في ملتقي بجامعة بشار، بعنوان التأهيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية و عوائد محققة .
3. خباية عبدالله وخبابة صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012 .
4. فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك، مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستصرية، بغداد 2003 .
5. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010.

6. بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد، وافع وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

7. ولية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011.

8. عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددت الجنسيات، الملتقي الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار.

9. عربوة معاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.

10. عريوة معاد، مرجع سابق.

11. ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

12. محمد فلاق بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري الى العطاء البنكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة شلف.

13. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 15 – 14 فيفري 2012.

14. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع وأهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار.

15. ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاق وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية ببعض التغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.

16. ميسون محمد عبد القادر- نفس المرجع السابق.

17. أكرم أحمد و علي رليد، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

18. وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن،دار وائل للنشر، 2009.

19. إعداد المنظمة العربية لتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

20. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995.

21. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية – حالة الجزائر –أطروحة الدكتوراه جامعة الجزائر، 1999.

22. محمد سليماني، الابتكار التسوقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2007.

23. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

24. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2001 – 2002.

25. كوثر بوغابة، الموازمة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر، وحدة ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2001 -2002.

26. عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

27. ببكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفطال باتنة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

28. راوية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000، ص، 216

29. معين أمين السيد، ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010.

30. عبد المحسن توفيق محمد، تقيم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الأخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة مصر 1998.

31. عبد الله ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003.

32. نعيمة فضيل، أهمة تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز –سونلغاز- مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر.

33. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد النشر، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.

34. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية- من منظور استراتيجي-، دار النهضة العربية.

35. Dennis Molho. La performance glopale de l entreprise ;paris-France 2003.p 226 .
36. الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
37. مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر عمان 2005،.
38. طارق الحاجو فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن 200.
39. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، الأعمال والمجتمع، دار النشر،الطبعة الثانية، 2008.
40. 2022/05/26, 23.10 – http www/dqrqlqkhr/co
41. وثائق مقدمة من طرف الشركة
42. الموقع الإلكتروني www.wikipedia.org بتاريخ 10 ماي 2022على الساعة 15:13

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان الدراسة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .....

تقوم الطالبة "ريم مسكين" في إطار إتمام شهادة الماستر بعنوان:

"دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة"

بدراسة ميدانية على عينة من مؤسسة سونلغاز

تحت إشراف

أ .د. "طلحة محمد"

إســتـبيــان

لذا نطلب من سيادتكم أن تخصصوا جزء من وقتكم والتفضل بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بوضع العلامة (x) الإجابة التي ترونها مناسبة.

مع تحياتنا الخاصة .....

أولا: البيانات العامة

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس	ذكر	أنثى
الفئة العمرية	☐30 سنة فأقل ☐من 31 إلى 40 سنة ☐من 41 إلى 50 سنة ☐من51 سنة فأكثر	
الدرجة العلمية	☐ثانوي ☐ليسانس ☐تقني سامي ☐مهندس ☐دراسات عليا	
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐من 5 إلى 9 سنوات ☐من 10 إلى 14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر	
الوظيفة الحالية	☐مدير عام ☐رئيس قسم ☐موظف إداري	

ثانيا: يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية، وبيان مدى اتفاق مضامينها مع واقع المؤسسة التي تشرفون على إدارتها، حيث كل عبارة من العبارات التالية تقيس أحد عناصر التزام مؤسستكم بمسؤولياتها الاجتماعية، وبذلك تعكس درجة نظام إدارة المؤسسة نحو أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

.1- فيما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1-يسعى نظام إدارة مؤسستنا إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى العمال					
2-يولي نظام مؤسستنا أهمية لرضا العميل وتعتبره كمؤشر لقياس الأداء					
3-تراقب إدارة مؤسستنا عن قرب إنتاجية كل عامل خلال نظام إداري موجه لهذا الغرض					
المتوسط المرجح للبعد الاقتصادي					

.2 -فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1-المدراء التنفيذيون لهم إدراك كامل لمحتوى القوانين البيئية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة.					
2-تحرص إدارة المؤسسة على احترام والوفاء بالالتزامات المتعاقدة والاتفاقات التي تبرمها.					
3-يسعى كل من المدراء التنفيذيون والإدارة العليا للمؤسسة دوما إلى اتخاذ قرارات تتوافق والقوانين التشريعية.					
4-تولى إدارة الموارد البشرية أهمية لاستقطاب					

العمالة وتوظيفها ومنحها الامتيازات الاجتماعية بما تتوافق قوانين العمل.					
5-توفر إدارة مؤسستنا إجراءات إدارية واضحة وشفافة وذات مصداقية، ولا تسمح بأي محاولة للغش في تقديم المعلومات.					
المتوسط المرجح للبعد القانوني					

.3 -فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1-للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية للمجتمع.					
2-تولى الإدارة العليا أهمية لقيم العدالة والشفافية والحوار أثناء وضع سياستها.					
3-أعضاء مؤسستنا من مدراء وعاملين في جميع المستويات ملتزمون يقيم العمل والنزاهة.					
4-تولى الإدارة العليا لمؤسستنا من مدراءها التنفيذيين أهمية لمتابعة تأثير نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي.					
5-نسعى دوما لبناء علاقات مبنية على أسس الثقة والعدالة أثناء التعامل مع شركائها.					
6-لا يشعر العاملين بأي تميز في الأجور وفي ترقيتهم.					
7-تراعي إدارة مؤسستنا الأسس الأخلاقية					

أثناء وضع وتطبيق سياستها.					
8-توفر إدارة مؤسستنا نظام فعال لرصد ومعاقبة أي سلوك غير أخلاقي يقوم به أحد أو مجموعة من العاملين بتنافي والميثاق الأخلاقي للمؤسسة.			-	-	-
المتوسط المرجح للبعد الأخلاقي	**-**	**-**	-	-	-

4- فيما بتعلق بعبارات البعد الإنساني

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1-نشجع سياسة مؤسستنا العاملين للانتماء لمنظمات المجتمع المحلي وأن يكون لهم دورا فيها.					
2-تطور إدارة المؤسسة سياسيات مرنة كي تسمح للعاملين بالتوافق بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، وتوفر مناخ تنظيمي.					
3-لا تتردد المؤسسة في تقديم المساهمات العينية للمنظمات والجمعيات الخيرية، وتسعى دوما لأن يكون وجودها فعال في أي مناسبة ضمن إطار العمل الخيري					
المتوسط المرجح للبعد الإنساني					

5 – فيما يتعلق بعبارات بعد أداء العمل:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1-زيادة وتحسين في درجة اهتمام العاملين بالعمل وقواعده.					
2-زيادة وتحسين في درجة اهتمام العاملين بمؤسستنا ككل.					
3-سهولة في استقطاب عاملين جدد ذو كفاءات مميزة.					
4-تحسين في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.					
5-انخفاض وتقليل في مستوى دوران العمل – التسرب الوظيفي.					
6-زيادة استعداد تدخل العاملين في الوضعيات الصعبة.					
7-تقليل من السلوكيات غير اجتماعية والأخلاقية.					
8-جودة علاقات العمل بين المرؤوسين والقادة، وبين العاملين فيما بينهم.					
9-تحسن مستوى مساهمة العامل الواحد في القيمة ككل.					
10-تحسن جودة أداء العاملين.					
11-تعزيز روح التعاون والتعلم والعمل الجماعي بين العاملين.					
المتوسط المرجح لبعد أداء العميل					

6-فيما يتعلق بعبارات بعد شرعية المؤسسة

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1-رضا المستهلكين عن نشاط المؤسسة.					
2-رضا المؤسسات الشرعية عن نشاط المؤسسة.					
3-رضا المجتمع المحلى- نشاط مؤسسة يحقق تنمية ولا تؤثر سلبا على المجتمع المحلى.					
4-جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بنسبة لتنمية.					
المتوسط المرجح لبعد شرعية المؤسسة					