جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لمؤسسة نقطال - وحدة المدية-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة أعمال

من إعداد الطالب:

صداوي فريد

تحت إشراف الأستاذة:

د . موساوي وردة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	ملاحظات
د . شوقي قبطان	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	رئيسا
د . وردة موساوي	أستاذ محاضر "ب"	جامعة المدية	مقررا
د . حيولة إيمان	أستاذ محاضر "ب"	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الشكر لله سبحانه وتعالى أولا وآخرا على كل النعم التي وهبنا إياها وعلى ما ألهمني به من صبر ومعرفة وتوفيق.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة **موساوي وردة** لما أولته من الإهتمام والمتابعة فلم تبخل بشيء

من علمها ووقتها، وعلى ما تفضلت به من توجيهات ونصائح لإنجاز هذه المذكرة. وأتوجه بخالص عبارة الشكر والتقدير

للجنة المناقشة التي قبلت مناقشة مذكرتي كما لا يفوتني أن أثني على كل من ساهم وعمني في انجاز هذا البحث ...

فجزاهم الله خير الجزاء

الإهداء

إلى الشموع التي تحترق لتنير الدرب أمامي

إلى الأيادي التي تقتلع الشوك وتفرش الورد

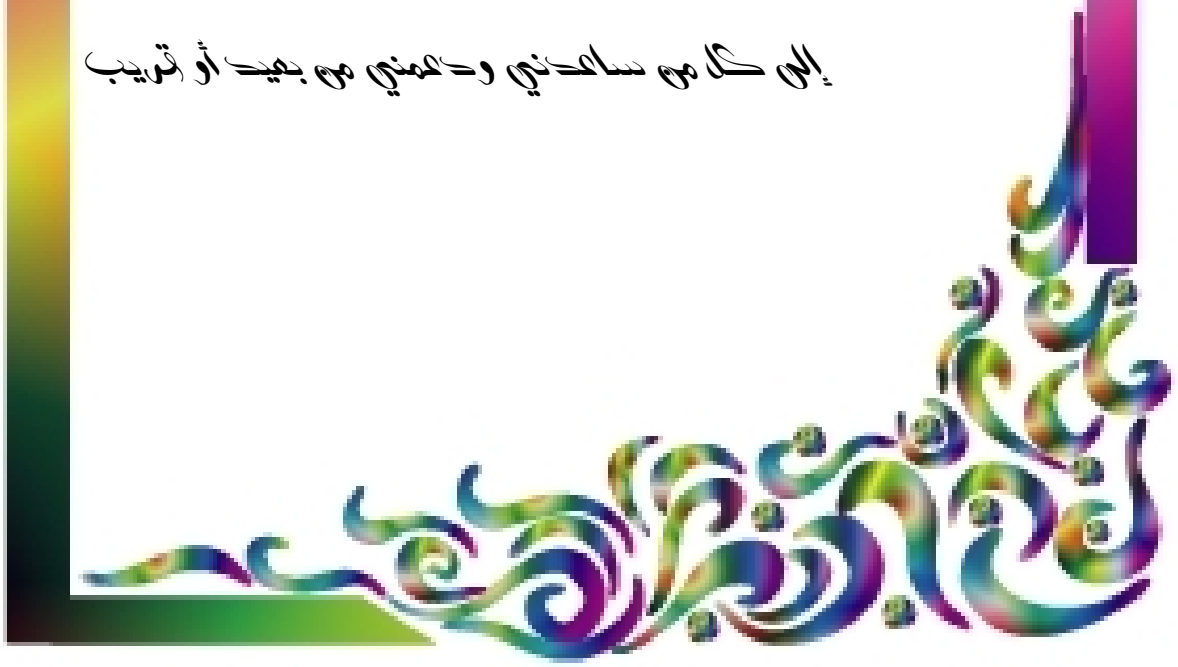
لتمهد لي الطريق أمامي إلى اللذان لم يدخرا جهدا في تربيتي

"أبي وأمي "أطال الله في عمريهما، وإلى كل أفراد عائلتي وخاصة

إخوتي وأخواتي.

إلى إخوتي الذين أنجبتهم الأيام وجمعتنا الدروب كل باسمه

إلى كل من ساعدني ودعمني من بعيد أو قريب



الملخص

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة التي يخلفها التزام المؤسسة الاقتصادية بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على أدائها التنظيمي،من خلال بطاقة الاداء المتوازن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم – وكحالة تطبيقية تم اختيار مؤسسة نفطال بالتحديد فرع ولاية المدية خلال فترة 2019/2018، لتحديد العلاقة بينهما تم إعداد استبيان لغرض التعرف على واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة محل الدراسة، وكذا الاعتماد على تحليل النتائج باستخدام برنامج احصائي "spss" في حساب مجموعة من المؤشرات لتحديد نوع العلاقة الارتباطية، وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مبدأ الربح على المدى البعيد، كما يكسبها علاقات جيدة مع عملائها، وكذا تحسين سمعتها مما يؤدي إلى تحسين في المجتمع الذي تنشط فيه وأدائها التنظيمي على المدى الطويل، ومنه الوصول إلى مكانة تؤهلها إلى المنافسة مع المؤسسات الكبرى.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، الأداء التنظيمي، المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة نفطال.

Summary

The objective of this study was to highlight the relationship that the economic commitment of the institution has to the dimensions of social responsibility for its organizational performance through the balanced performance card. To achieve the objectives of the study, Questionnaire to identify the reality of the adoption of the dimensions of social responsibility by the institution under study, as well as rely on the analysis of the results using a statistical program "spss" in the calculation of a set of indicators to determine the type of correlation,

The study concluded that the adoption of social responsibility dimensions by the institution leads to the achievement of the principle of profit in the long term, as well as good relations with customers, as well as improving its reputation, leading to improvement in the society in which it is active and its organizational performance in the long term, A position that qualifies them to compete with major institutions.

key words: Social Responsibility, Organizational Performance, Economic Corporation, Naftal Foundation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنـــــــــــــــــوان	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
اهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	VI
قائمة الجداول	X
قائمة الأشكال	XIV
مقدمة	أ
الفصل الأول : الاطار النظري حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية	
مقدمة الفصل	02
المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	03
المطلب الأول: مفهوم وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	03
المطلب الثاني : أهمية وأسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	11
المطلب الثالث: مفاهيم مشابهة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	14
المبحث الثاني: عموميات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	19
المطلب الأول: أهداف وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	19
المطلب الثاني: النظريات التي تبنت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	22
المطلب الثالث: تطور المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	26
المبحث الثالث: أساسيات المسؤولية الاجتماعبة للمؤسسات	30
المطلب الأول: مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	30
المطلب الثاني: أنماط وعناصر قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	34

المطلب الثالث: اتجاهات ومجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	39
المطلب الرابع : استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	43
خاتمة الفصل	45
الفصل الثاني : علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية	
مقدمة الفصل	47
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء	48
المطلب الأول: مفهوم الاداء	48
المطلب الثاني: مكونات وتصنيفات الاداء	49
المطلب الثالث: معايير الأداء ومستويات	54
المطلب الرابع: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه	56
المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي	59
المطلب الأول: مفهوم الأداء التنظيمي	59
المطلب الثاني : أبعاد الأداء التنظيمي	61
المطلب الثالث:مجالات الأداء التنظيمي	62
المبحث الثالث: أساسيات الأداء التنظيمي	66
المطلب الأول: مداخل الأداء التنظيمي	66
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي	68
المطلب الثالث: مؤشرات وأبعاد قياس الأداء التنظيمي	70
المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية	78
المطلب الأول: علاقة البعد الاقتصادي بالأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية	78
المطلب الثاني: علاقة البعد القانوني بالأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية	79

المطلب الثالث: علاقة البعدبن الأخلاقي والانساني بالأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية	80
خاتمة الفصل	83
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال "وحدة المدية"	
مقدمة الفصل	85
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال	86
المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفطال	87
المطلب الثاني: مهام وإمكانيات مؤسسة نفطال	88
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال	92
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	95
المطلب الأول: منهج ومجال وعينة الدراسة	95
المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة	96
المطلب الثالث: أدوات التحليل	98
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة	104
المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث	104
المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الاستمارة	108
المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة	121
خلاصة الفصل	128
خـــاتمة	134
قائمة المراجع	141
الملاحق	150

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	البيـــــــــــان	رقم الصفحة
1-1	معايير تطبيق الحوكمة الخمسة وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	15
2-1	يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	32
3-1	مجلات المسؤولية الاجتماعية	42
1-2	الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي	61
1-3	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة التاحة في الاستبيان	97
2-3	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	99
3-3	يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	101
4-3	يبين معاملات ثبات الاستبيان	102
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	104
6-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	105
7-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	106
8-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	107
9-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	108
10-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	109
11-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	111
12-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد الإنساني (الخيري) للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة	113

13-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة	115
14-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم بعد العميل للأداء التنظيمي في المؤسسة	116
15-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي في المؤسسة	118
16-3	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي في المؤسسة	119
17-3	ترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	121
18-3	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي.	122
19-3	نتيجة تحليل الانحدار	122
20-3	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العميل	123
21-3	نتيجة تحليل الانحدار	124
22-3	تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العمليات الداخلية	124
23-3	نتيجة تحليل الانحدار	125
24-3	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية وبعد التعلم والنمو	126
25-3	نتيجة تحليل الانحدار	126

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	البيـــــــــــان	رقم الصفحة
1-1	أصحاب المصلحة الأساسيون	24
2-1	أصحاب المصلحة الثانويين	25
3-1	هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	33
4-1	يوضح استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	44
1-2	ميادين الأداء التنظيمي	63
2-2	مصفوفة الفاعلية والكفاءة	65
3-2	المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	78
1-3	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	105
2-3	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدارسة حسب العمر	106
3-3	شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	107
4-3	شكل بياني يوضح أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	108

مقدمة

مقـــدمـــــة:

مع مرور الزمن و تطور الذي يشهده العالم في كل المجالات ومنها في المجال الاقتصادي ، جعل أمر صعبا على المؤسسات الاقتصادية في استمرارية في السوق ، وزادت مسؤولية هذه المؤسسات اتجاه المجتمع واتجاه العاملين و اتجاه البيئة، فأصبحت المؤسسات مطالبة بإحترام مسؤوليتها الاجتماعية نحوهم .

ففي الزمن الذي مضى كانت مؤسسات الاقتصادية لا تهتم بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المحيط الذي تعمل فيه ، وكانت لا توجد أيضا رقابة ومحاسبة، لكن مع تغير الزمن مؤسسات الاقتصادية المعاصرة هي التي تؤمن بالإصلاح الاجتماعي، وهي التي تدرك تماما أن زيادة أرباحها إلى أقصى حد ممكن ليس وحده هو كل ما يهم بالنسبة لممارسة الأعمال، فالمؤسسات يجب أن تساهم أيضا في تحقيق الخير العام في نطاق واسع وأن تعامل موظفيها على أقل تقدير باحترام وتراعي الحفاظ على كرامتهم والاهتمام بكل هذه العوامل أثناء ممارسة الأعمال كتجسيد لمسؤوليتها الاجتماعية ، وهذا يؤدي بتأكيد إلى اكتساب السمعة الجيدة مما يزيد رضا الزبائن وتحقيق أهداف .

على الرغم من الزيادة الكبيرة في البحوث و الممارسات التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و أدائها، فإنه لم يتم بعد إجراء دراسة شاملة للعلاقة بين هذين المفهومين، خصوصا و أن أصبح الاهتمام بالجانب الاجتماعي للأفراد العاملين من طرف المؤسسات يعد ركيزة أساسية لزيادة قدرتها التنافسية وتعظيم أرباحها، من خلال ما تساهم به في تطوير أداء العاملين وكذا تنمية كفاءاتهم و إكسابهم مهارات جديدة ورفع مستوى أدائهم، وما دام الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة سيؤدي بالضرورة إلى تحسين صورة المؤسسة وسمعتها، فإنه سيؤدي حتما إلى زيادة استقطابها لموارد بشرية ذات كفاءة عالية، فليس من المقبول أن تهتم المؤسسات بالتزاماتها تجاه الأطراف الخارجية مثل المجتمع و البيئة وتهمل مسؤوليتها الأساسية و الاجتماعية تجاه مواردها البشرية لهذا يفترض بإدارة المؤسسة أن تعير جل اهتمامها وتتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد الهام، وذلك من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل مفاهيم و أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين.

فمن هذا المنطلق نطرح إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي : **مامدى تطبيق مفاهيم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالأداء التنظيمي فيها ؟.**

1- الأسئلة الفرعية للبحث:

باعتبار أن الاشكالية عبارة عن سؤال شامل، فقد حاولنا تفكيكه إلى تساؤلات فرعية تمثلت في:

1- فيما تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ؟

2- ماهي العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي للمؤسسة الموضوع الدراسة (نفطال) وحدة المدية؟

2- فرضية البحث:

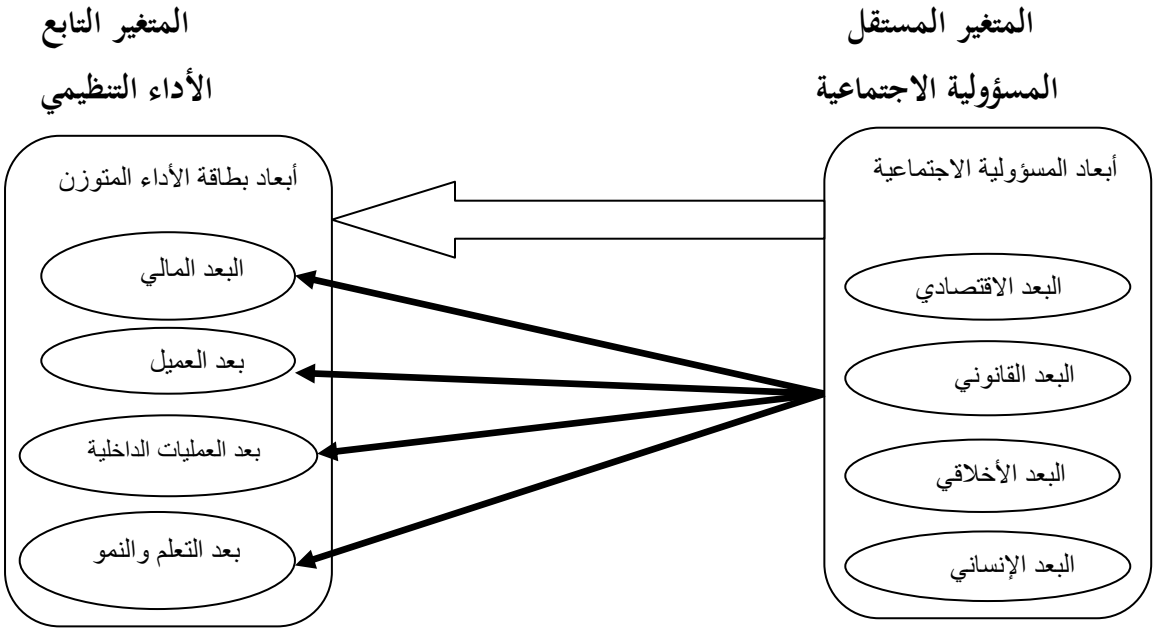
هناك علاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي للمؤسسة موضوع الدرسة (مؤسسة نفطال وحدة المدية).

وتتفرع عن هذه الفرضية خمس فرضيات هي كالآتي:

- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي .
- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل.
- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية.
- لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو.

3- نموذج البحث:

- **المتغير المستقل:** أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهي (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري).
- **المتغير التابع:** الأداء التنظيمي



4- أهمية البحث:

لهذا البحث أهمية بالغة بحيث يشرح العلاقة الموجودة بين تطبيق مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها داخل المؤسسة الاقتصادية وبين أدائها التنظيمي وذلك بمؤسسة نفطال وحدة المدية التي ستكون عينة دراسة لهذا البحث.

5- أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:

- تقديم إطار مفاهيمي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتكع ومعالجة مشاكله.
- عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في تماسك المجتمع.
- التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة محل الدراسة ومدى الالتزام بها.
- التوصل الى عدد من التوصيات المفيدة التي تساهم في حث لمؤسسات على تبني لمسؤولية الاجتماعية اتجاه مختلف الفئات المستفيدة سواءا ذات الطابع الخاص أو العام.
- معرفة مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

6- أسباب إختيار البحث:

تم اختيار هذا الموضوع في إبراز الدور الذي تقدمه المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة الاقتصادية وعلاقتها بالاداء التنظيمي لها وتوضيح الشروط اللازم تحقيقها من أجل ضمان نجاح تبني هذه الفلسفة، ولقد كانت الدوافع لاختيار هذا البحث عديدة نختصرها في مايلي :

- محاولة أخذ صورة واضحة عن المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهذا نظرا لحداثته.
- موضوع الدراسة يدخل ضمن مجال التخصص .
- الميول شخصي لدراسة هذا الموضوع والرغبة فيه لشعور بأهميته.
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الاقتصادية نحو تبني المسؤولية الاجتماعية في ظل ضوابط التنمية المستدامة.

7- حدود البحث:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحديد العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- الحدود الزمنية: تم انجاز البحث خلال الفترة الممتدة من شهر 18 مارس الى 20 جوان 2019.
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة نفطال (وحدة بالمدية).

8- منهج البحث:

بغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الاشكالية المطروحة وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم وضعها، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على المراجع والكتب ومذكرات الماجستير وأطروحات الدكتورة والمدخلات والمجلات في تكوين الإطار النظري للموضوع في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فسيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال تصميم استبيان وباستخدام برنامج الاحصائيSPSS .

9- أسلوب جمع البيانات:

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع تبين أن الأسلوب الملائم لتحليل بيانات الدراسة هو الاستبانة لملائمته مع هذا النوع من الدراسات، بالاضافة إلى الاعتماد على المقابلة والملاحظة.

10- صعوبات البحث:

أثناء إعداد هذا البحث تم التعرض لمجموعة من الصعوبات منها نقص المراجع التي تتناول الأداء التنظيمي وأثناء إجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسة محل البحث لعدم ووجود مختصين في مجال المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة، الذي قد يساعد وجودهم على إنجاز البحث من خلال إجراء مقابلات لفهم واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة، كما أن هناك ندرة نسبية في المراجع المتعلقة بهذا الموضوع خاصة العربية منها وهذا راجع إلى حداثة الموضوع في بيئة الأعمال النامية خاصة الجزائر.

11- الدراسات السابقة:

إن موضوع البحث يجمع بين شقين هما: أبعاد المسؤولية الاجتماعية ، الأداء التنظيمي، فنجد هناك دراسات تناولت المسؤولية الاجتماعية وحدها وهناك دراسات أخرى من جمعت بين موضوعين.

وفي ما يلي نحاول استعراض بعض الدراسات ذات صلة والقريبة من موضوع البحث:

1- **ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية**، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان 2010.

تطرقت الباحثة في دراستها إلى الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطورها وتأثيرها على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وكذا مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية، هدفت الدراسة إلى : محاولة طرح المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله؛ عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وأهمية الالتزام بها؛ التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الخاصة ومدى الالتزام بها.

توصلت الدراسة إلى :أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، لذا يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة؛ هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لتحقيق أهداف العاملين وفي نفس الوقت أهداف المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.

2**– د. عبد القادر بريش، أ.زهير، دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات، غرداية، 2012**.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسئولية الاجتماعية في الحد من ظاهرة الفقر وتحقيق التنمية في الجزائر والتطرق إلى دور القطاع الخاص في الجزائر من ذلك، بأخذ عينات من منظمات أعمال الخاصة فيها، وتكمن أهمية الدراسة في النظر في دور القطاع الخاص في الجزائر، وما مدى تحمل لمسؤولياته الاجتماعية أمام المجتمع الجزائري، ودوره في تحقيق التنمية والأهداف الإنمائية للألفية من جهة ودورها في خلق مناصب الشغل والقضاء ولو نسبيا على ظاهرة الفقر في أوساط المجتمع، وقد توصل الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها تطوير دور الجمعيات والمجتمع المدني كشريك في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتأخر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف القطاع الخاص في الجزائر.

3- **طالب محمد أبو عليم، 2014، أثر التمكين الاداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن،.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ، فقد أوصت هذه الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده لما لذلك من دور بارز في تحسين مستوى الأداء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات الخاصة بشكل خاص كعيينة ممثلة للدراسة بما يعود بالفائدة على هذه المنظمات باستقطاب عدد أكبر من المراجعين، وكذلك اهتمام بتطوير قدرات العاملين وتدريبهم وفقا لعملية مدروسة تهدف لتنمية مهارتهم وتحسين مستوى أدائهم .

4– عماد مساعدية، 2014، **دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف01، الجزائر.

تطرقت هذه الدراسة لموضوع إستراتيجية تنمية المورد البشرية وعن دورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقصادية واتضح مدى أهمية تعامل المؤسسات مع موردها البشري من منظور استراتيجي، ,أن الموارد البشرية هي مفتاح النجاح لتحقيق أهداف الربحية، البقاء، النمو، كما لها دور مهم في تحقيق الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمؤسسات، لذا يجب الاهتمام بمواردها البشري والعمل على تنميتها وتهيئتها وادخال مفاهيم المسئولية الاجتماعية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

5- ياسر سعيد أبو هربيد، 2017 ، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين.

هدفت هذه الدرسة إلى التعرف على المسؤولية الاجتماعية في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

فخلصت الى أن لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية له تأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة فكان البعد الاقتصادي الأكثر تأثير وهذا راع الى ميول المؤسسة لتحقيق أكبر ربح من مخرجاتها ثم يأتي البعد

الأخلاقي بأقل تأثير وبعده البعد القانوني فالبعد الانساني حسب الباحث، وتمثل مجتمع الدراسة (280) موظفا تم توزيع استبيان لجمع المعلومات .

12- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

لكل بحث مميزاته تميزه عن بقيت البحوث سواءا في الجانب الوصفي أو الجانب التحليلي، ولكي يكون أي بحث ذو قيمة يجب أن يرتكز على دراسات سابقة، أن يكون مختلف في جئية معينة على هذه الدراسات، وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في كونها :

- تم الاعتماد على أبعاد المسؤولية الاجتماعية في الدراسة، أي أنه ركز على جزء منها وأخذ كمتغير مستقل ودراسة العلاقة بينها وبين الأداء التنظيمي من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
- لايتم التركيز في مختلف الدراسات على الأداء التنظيمي فقط بل يتناول الباحثون الأداء بصفة عامة وهذا ما يميز بحثنا.
- تم دراسة المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص بصفة متكررة وهذا ما جعلني أقوم بهذه الدراسة في مؤسسة وطنية لمعرفة مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية فيها من جهة ومن جهة أخرى مدى تأثر أداء العمال بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي يعملون بها.

13- هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول اثنان نظريان والفصل الثالث تطبيقي هي كالتالي:

في الفصل الأول تم التطرق إلى الاطار النظري حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث ، المبحث الأول خصص إلى نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية الذي تندرج من خلاله للجذور التاريخية لظهور هذه الفكرة ومختلف النظريات التي تطرقت إليها، ووصلا إلى تطور هذا المفهوم وتأصيله، أما المبحث الثاني فيضم مفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية وخصص لإيجاد تعريف شامل ومستوفي حولها والتعرف على مفاهيم مشابهة لها وتحمل تقريبا نفس مبادئها ومنها نتعرف على أهميتها في المؤسسة والمجتمع ككل وفوائدها وأهدافها، أما المبحث الثالث فتطرق إلى أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية من خلال التعرف على مبادئها وأبعادها التي تضبطها كما تطرق الى عناصر ومعايير قياسها في المؤسسة الاقتصادية والتعرف على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني تطرق الى العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية فتم التعرف في المبحث الأول على الأداء بصفة عامة من خلال معرفة مفهومه والعوامل المؤثرة عليه أما المحث فكان عن الأداء التنظيمي ومحاولة جمع مختلف التعاريف للباحثين للوصول الى تعريف شامل للأداء التنظيمي ومعرف أبعاده ومجالاته، أما المبحث الثالث فكان لأساسيات الأداء التنظيمي فتناول مداخله والعوامل المؤثرة عليه كما تطرق الى أبعاد قياسه كما عرجنا على بطاقة الأداء المتوازن لكونها الأداة التي سنعتمد عليها في قياس الأداء التنظيمي وخصص المبحث الرابع لدراسة العلاقة لكل من البعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالأداء التنظيمي.

أما الفصل الثالث فخصص للجانب التطبيقي لإسقاط الجانب النظري على مؤسسة نفطال التي كانت عينة دراسة لهذا البحث فمن خلال المبحث الأول تم التعرف على مؤسسة نفطال من حيث نشأتها والمهام التي تؤديها المؤسسة كما بين امكانياتها والتعرف على هيكلها التنظيمي أما المحث الثاني فكان فشرح الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية ومعرف مجتمع وعينة الدراسة الذين ساهموا بالاجابة على الاستبيان ومعرف مقياس الدراسة وأدوات التحليل التي تساعدنا في الوصول الى نتائج الدراسة،أما المبحث الثالث فخصص لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث كما يعرض نتائج المتحصلة عليها وتحليلها فوصف خصائص عينة البحث من حيث الجنس والخبرة المهنية ..الخ، وتحليل وتفسير نتائج الاستمارة.

وفي الاخير اختبار فرضيات الدراسة ليكتمل بخاتمة ضمت مجموعة من النتائج والاقتراحات التي يمكن أن تساهم في حل الإشكالية المطروحة وتكوين تصور من الحلول الممكنة

الفصل الأول

الإطار النظري حول المسؤولية الاجتماعية

مقدمة الفصل

ينطلق مفهوم المسؤولية الاجتماعية من سعي المؤسسات في مختلف قطاعات العمل للموازنة بين أنشطة المؤسسة الربحية وتلك غير الربحية التي تعود على المجتمع المحلي بالنفع، من خلال تبني حملات ومبادرات خيرية وتطوعية وإنسانية، تدخل في صلب الرسالة المجتمعية للمؤسسة أو الشركة المعنية وتعكس قيمها ومعاييرها الأخلاقية.

وتشمل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إلى جانب العمل الإنساني بمختلف أشكاله، تطوير برامج ومشاريع تطوعية والمشاركة فيها، وتعزيز قيمة العمل الإنساني والخيري والتطوعي لدى موظفيها، وتعزيز المنظومة الأخلاقية للعمل وتفعيلها والحرص على تطبيقها، وتعميم القيم الخاصة بالحفاظ على البيئة وحماية موارد المجتمع.

فمن خلال هذا الفصل الذي يتطرق بشكل مفصل إلى التأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثاني: عموميات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الثالث: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسسات.

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة دول العالم نتيجة التغيرات التي طرأت عليها وتأثيرها البالغ على أعمالها، حيث أصبحت من أكبر التحديات التي تواجه كلا من المسيرين وأصحاب المؤسسات وتزايد اهتماماتها اتجاه المجتمع بصفة عامة والبيئة الخارجية بمختلف شرائحها ومكوناتها بصفة خاصة، ومما زاد من أهمية المسؤولية الاجتماعية هو انهيار بعض المؤسسات الاقتصادية العملاقة في الاقتصاد العالمي التي لم تكن تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: مفهوم وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

منذ ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال سعى الكثير من المفكرين إلى ضبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بتعريف دقيق وموحد لهذا مر مفهومها بالكثير من التطورات منذ ظهوره.

أولا :مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعددت تعاريف المسؤولية الاجتماعية لدى المفكرين والكتاب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، ويسّلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملا خيريا من جانب المؤسسة الاقتصادية ولا إمتثلا مطلقا للقانون، والقاسم المشترك بين أكثر التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الحاجات والرغبات الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في الموظفين والمجتمع ككل، ولم يتوصل إلى اتفاق محدد بشأن تعريف موحد لها، ومن أهم التعاريف الخاصة بها والتي جاء بها أهم المفكرين والباحثين في هذا المجال نذكر منها مايلي:

- **Philip Kotler** [*]: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي : التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال اختيارية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية "[1].

[*] **Philip Kotler:** من مواليد 27 مايو 1931 في شيكاغو .بروفيسور في التسويق الدولي من إي & جي جوهانسون وديتنغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن في إلنوي..

[1] مدحت محمد أبو النصر، 2015، **المسئولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، (الموصفة القياسية (ISO 26000)** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، مصر، ط1، ص33 .

- **Peter Ferdinand Drucker**[**]: فعرفها على أنها: " التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه".[1]
- كم عرفها **Blazorke**: بأنها البرامج التطوعية التي تقوم بها مختلف المنظمات وذلك لاستجابة لاحتياجات جماهيرها وهي كذلك تمثل وعى الإدارة بأنها مسئولة عن أفعالها وتأثيراتها وأن لها دور كبير تجاه المجتمع الذي تعمل فيه[2].
- **Strier** : " هي تمثيل لتوقعات المجتمع لمبادرات منظمات الأعمال في مجال المسؤولية التي تتحملها تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الاذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام منظمة الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثمارها.[3]
- **Brinks and KIMT** : " بأنها الميل لابداء الساعدة للاخرين من غير انتظار الحصول على اية منافع شخصية".[4]
- وقد عرفها **Drucker**: على أنها " إلتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم.[5]
- ويرى **Robbins**: أن"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع".[6]

[**] **Peter Ferdinand Drucker** :19نوفمبر 1909 -11 نوفمبر2005 ، كاتب إقتصادي أميركي من أصل نمساوي، جمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة.

[1] صالح السحيباني، 2009 ، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية**، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية : تقييم واستشراف، بيروت، لبنان،ص04.

[2] رضا فولى، عثمان ثابت حسن، 2019، **التطورات العلمية والأطر النظرية للمسؤولية الاجتماعية**، كتاب جماعي،ط1، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ص32.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، 2006، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مداخلة لقسم ادارة الأعمال،جامعة البترا وجامعة الأردن، عمان، الأردن، ص 216.

[4] ندى عبد الباقي، 2012، **المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية**، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، جامعة المستنصرية، ص 540.

[5] ياسر سعيد أبو هربيد، 2017، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة)**، مذكرة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين، ص17.

[6] عبد الله بن منصور، 2008، " **إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق**"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة. تلمسان، الجزائر، ص241.

- **تـامر ياسـر البكـري:** "هي مجمـل الالتزامـات الـتي تتعهـد بهـا المنظمـة في تقـديم مـا يرغبـه الزبـون وانسجاما مع القيم المشتركة بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مربحة".[1]
- **عرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة (2004)**: "المسؤولية الاجتماعية على أنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية حياة القوى العاملة وعلاقتهم، وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل".[2]
- **أما البنـك الـدولي world Bank** فعرفها على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظيفهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".[3]
- **منظمة الأمم المتحدة:** لا تضيف منظمة الأمم المتحد تعريفا آخر إلى التعاريف العديدة القائمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، غير أنها توسع المفهوم باستخدام عبارة "تحلي المؤسسات بروح المواطنة العالمية"، التي تغطي كل من حقوق ومسؤوليات المؤسسات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح الموطنة الصالحة عن طريق اعتناق واستصدار عدد من القيم المتفق عليها عالميا في ممارسات فرادى المؤسسات وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السوء، في مجالات حقوق الانسان، وفي ظروف العمل وحماية البيئة.[4]
- **منظمـة التعـاون الاقتصـادي والتنميـة (OECD)**: هـي"التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة، والعمل مع الموظفين وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين نوعية الحياة لجميع الأطراف".[5]

---

[1] تامر ياسر البكري،2001، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص7.

[2] روضة جديدي ، 07/06 ديسمبر 2017، **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعة كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة في الملتقى وطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي، الجزائر، ص3.

[3] رضا فولى عثمان ثابت حسن، مرجع سبق ذكره، ص33.

[4] الأمم المتحدة، 2004، **كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة**، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك ، ص28 .

[5] رسلان خضور، 2011، **المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال**، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريه، ص6.

- **المؤسسة الدولية للمعايير** (ISO): عرفتها على أنها "مسؤولية المؤسسة مقارنة مع آثار قراراتها وأنشطتها (منتجو/أو خدمة) على المجتمع والبيئة، بواسطة سلوك أخلاقي وشفاف والذي :[1]

* يتلائم مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع.
* يأخذ في الاعتبار تطلعات الأطراف ذات المصلحة.
* يتطابق مع القانون المطبق والمعايير الدولية للسلوك.
* يدمج في كامل المؤسسة.

- **تعريف معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية:** على أنها "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الادارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم".[2]

- **عرفها المرصد الفرنسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات** (ORSE) بأنها:"تجنيد كل طاقات المؤسسة كي تساهم بشكل ايجابي إلى جانب كل الفاعلين العموميين في التنمية المستدامة، ويكون ذلك بإدماج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أنشطتهم، وهذا حتى تصبح متوائمة مع أهداف التنمية المستدامة".[3]

- **تعريف الاتحاد الاوروبي**: "هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها الشركات والمؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في صنع القرار واستراتيجيات وسياسات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة وبشفافية ومحاسبة ليتم تطبيق أحسن الممارسات، وتعمل على تطبيق القوانين والتعليمات التي لها علاقة بمكافحة الفساد والرشوة، وتلتزم بالحفاظ على الصحة والسلامة وحماية البيئة وحقوق الإنسان والعمال". [4]

---

[1] رضا فولى عثمان ثابت حسن، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[2] مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، 2004 " **كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع : الاتجاهات والقضايا الراهنة** " ، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، ص. 27 .

[3] فاروق مداس، عنون خالد، 2016، **المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية – حالة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية–**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5، ص 113.

[4] هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، 2014، **دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة – الاتحاد الاوروبي–نموذجا**،مداخلة للملتقى الوطني دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر ، تيارت، الجزائر،ص03.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن المسؤولية الاجتماعية هي التزام اخلاقي بين المؤسسة والمجتمع يجعل المؤسسة أكثر استجابة لما يحدث حولها اتجاه اصحاب المصالح المختلفين، وذلك من منطلق وجود داخلي نابع من رغبة المؤسسة في البقاء والاستمرارية.

وعليه يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية على أنها مجموعة من الالتزامات الأدبية أو المعنوية التي تتحملها المؤسسة طواعية بما يستهدف دعم النمو الاقتصادي للمجتمع، أو تحقيق التقدم الاجتماعي، وحتى الإسهام في حماية البيئة، بذلك فهي تعني التصرف المسؤول و الأخلاقي، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، و لكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون و العملاء و الحكومة و الشركاء و المجتمعات المحلية و الأجيال القادمة و البيئة فتجعلها كجزء من استراتيجياتها.

ثانيا: التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد مر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعدة مراحل ساهمت في بروزه وتطوره، والمتتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء المفهوم، إذ أن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية جاء كنتيجة لمشكلات وأزمات عديدة ارتبطت بنظرة المؤسسة إلى مصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، حتى صار من الصعب الاستمرار بحرية لظهور ظروف جديدة ووعي اجتماعي، بيئي ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وعليه يمكن ذكر المراحل التالية:

1- مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية

تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الإنسانية حيث بداية استخدام الاختراعات العلمية داخل المؤسسات الاقتصادية، التي كانت حينها تركز جهودها على تحسين أدائها الاقتصادي من منظور الاهتمام بالبيئة الداخلية للعمل، ومحاولة الحصول على أرباح كبيرة يعاد قسم منها في التوسع أو إنشاء مصانع جديدة، في هذه المرحلة كان هناك استغلال غير اعتيادي لجهود العاملين والأداء بشكل عام، حيث تشغيل الأطفال والنساء وعموم العاملين لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، وكان المستفيد الأول هم المالكون ولا اهتمام بالعاملين أو المجتمع، كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي، وبدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين أداء العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة وطريقة انجاز العمل الأفضل مع التركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية وذلك من خلال تحسين الأجور المدفوعة للعاملين ولكن مقابل جهد

كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر، هنا نستطيع القول أن إدارات المؤسسات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين.[1]

2- مرحلة العلاقات الإنسانية

إن تزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة والوفيات الناجمة عنه، وكذلك تشغيل الأطفال والنساء في الظروف سيئة قد ولد شعورا لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة في ذلك الوقت بضرورة الاهتمام بظروف العمل، وكان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورون والتي هي باختصار محاولة لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية.

إن هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون[2].

3- مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية

تعد الأفكار الاشتراكية والشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات الاقتصادية في الغرب لتبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فبالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب، وإن كان هناك بعضها اعتمدته بعض الشركات الأمريكية قبل ظهور الأفكار الاشتراكية والشيوعية.

إن التطور الأهم في هذه المرحلة يظهر في كون الأفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمشاريع الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية تجاه أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين[3].

4- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية كينزية

إن إهمال إدارات المؤسسات الاقتصادية لبعض مسؤولياتها تجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع هؤلاء، وفي هذا الصدد أشار " Henry L.Gantt* " إلى أن " جمهور المواطنين يكونون

---

[1] الطاهر خامرة ، 2007، **المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، ص77.76 .

[2] عماد مساعدية ، 2014/2013،**دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، سطيف، الجزائر،ص60.

[3] عماد مساعدية ، **مرجع سبق ذكره**، ص 60.

* Henry L.Gantt (20مايو 1861 - 23 نوفمبر 1919) هو مهندس ميكانيكي أمريكي.

على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم "[1]، حيث أن هدف المؤسسات كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة.

إن حصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسة وتسريح آلاف العاملين الذين وجدوا أنفسهم فجأة بدون دخل يعيشون منه، أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، هنا ظهرت دعوة كينز ونظريته الشهيرة بوجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.[2]

5- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية وتعزز دور النقابات وتعالت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة خصوصا، فانعكست هذه الأحداث بشكل كبير على المؤسسات الاقتصادية في العالم كله، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وإشراك العاملين في الإدارة ونظم التأمين الاجتماعي والصحي وقوانين معالجة حوادث العمل كله نتاج التطورات المشار إليها سابقا.

كما تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المؤسسات بشكل عام وتزايد عدد الإضرابات وتعرض كثير منها إلى خسائر كبيرة بسببها، كذلك تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي حصلت من المؤسسات الاقتصادية سواء المتعلقة بإصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.[3]

6- مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية

---

[1] تامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره ، ص7.

[2] عبد الله خبابه، صهيب خبابه ، 15.14 فيفري 2012 ، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى الدولى الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، ص3 .

[3] خضرة صديقي، 2012، **المسؤولية الإجتماعية في ظل حوكمة الشركات** ، مداخلة في ملتقى التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها، جامعة بشار، الجزائر، ص8.

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في شكل قوانين ودساتير أخلاقية بدأت المؤسسات الصناعية بصياغتها وتبني بنودها وكذلك الاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات وبشكل صريح ولافت للنظر، وقد وردت أهمية الأداء الاجتماعي حينما أوضح (Sheldon)* أن "مسؤولية كل مؤسسة تتحدد من خلال أدائها الاجتماعي والمنفعة المحققة للمجتمع"

كما ظهرت جماعات الضغط وأصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيراتها في قرارات المؤسسات الاقتصادية لأنها تمثل مصالح شريحة واسعة من المستفيدين، إن تأثير هذه الجماعات يتجلى في تحريكها لمشاعر الجمهور المساند لها وفرض خياراتها لكي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات بشكل مباشر أو بشكل ضغط على الحكومات ينعكس بالتالي على المؤسسات بشكل غير مباشر.[1]

7- مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية.

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد وبروز ظواهر مثل العولمة وانتشار شبكات المعلومات وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات واتساع نمو قطاع الخدمات، والملاحظ أن في هذه المرحلة أصبحت أغلب المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية تؤطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيها اتجاه الأطراف ذات المصلحة.

كما أشارت العديد من الدراسات إلى بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية وانتشاره في بيئة العمل العالمية ككل جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها[2]:

- **العولمة** :وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من المؤسسات الاقتصادية العالمية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

---

* William Herbert Sheldon : هو عالم نفس أمريكي، ولد في 19 نوفمبر 1898 في وارويك في الولايات المتحدة، وتوفي في 17 سبتمبر 1977في كامبريدج في الولايات المتحدة.

[1] عماد مساعدية ، **مرجع سبق ذكره**، ص 61.

[2] فؤاد حسين محمد الحمدي، 2003 ،**الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك** ، أطروحة دكتوراة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، ص ص 36.35 .

➢ **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية** :من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المؤسسة أموالاً 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 المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقيه، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعابة.

➢ **التطورات التكنولوجية المتسارعة** :والتي صاحبتها تحديات عديدة أمام المؤسسات فرضت عليها ضرورة الإلتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرارات، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا، إذ أصبح لزاماً على المؤسسات أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

المطلب الثاني: أهمية وأسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات، والضغوط المفروضة عليها ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة.

أولا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للأطراف الثالثة فيما يلي:

1. بالنسبة للمؤسسة

حيث تتمثل أهميتها بالنسبة للمؤسسه في:[1]

[1] محمد جودت ناصر، علي الخضر، 2014، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل** ، منشورات جامعة دمشق،توزيع دار الملايين، دمشق، سوريا، ص ص 23-24 .

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.
- تحسين علاقات المؤسسة مع عناصر البيئة الخارجية.
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوباً فعالاً مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع؛
- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية؛
- تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين و ذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، و ما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلا.

2. بالنسبة للمجتمع

أما فيما يخص المجتمع فتكمن أهميه المسؤولية الاجتماعية في:[1]

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة والسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع وزيادة الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع في مختلف المستويات.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح .
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- تساهم في تعزيز صورة المنظمة بالمجتمع بالمجتمع، وبالتالي مردودات ايجابية لها وللعاملين فيها.

3. بالنسبة للدولة

تتمثل في:[2]

---

[1] فريدة ويلية ، 2011، **دور الميزلنية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، ص ص 8-9.

[2] مرجع سبق ذكره، ص 9.

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة فيتحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعاً بعيداً عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار.
- تحسين التنمية انطلاقا من زيادة مستوى التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات.

ثانيا: أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بدأت المؤسسات بمختلف أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة بالاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية، بل أن الهيئات الدولية والجمعيات المهنية بدأت تطور تشريعات وقوانين لتطبيق المسؤولية الاجتماعية في بيئة الأعمال وتعود اسباب زيادة الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إلى بعدين هما :[1]

أ- البعد الكلي: يمثل المتغيرات الكلية ونذكر منها ما يلي:

- الكوارث والفضائح الأخلاقية: أو ما يسميه البعض ثمن تجاهل التبعات والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، ظاهرة الاحتباس الحراري، كارثة معمل كارياید في بوبال بالهند الذي أودى بحياة أكثر من 6000 شخص، إضافة إلي فضائح الرشوة للشركات العالمية والمخالفات في حق الإنسانية.

من أمثلة على بعض الكوارث البيئية حادثة مصنع بوبال للمواد الكيمياوية في الهند يوم 03 ديسمبر 1974 التي تسببت في وفاة أكثر من خمسة عشر ألف شخص، وفي 19 مارس 2007 حدث انفجار هائل في منجم للفحم بمقاطعة (كيميروفو) الروسية والذي أدى إلى وفاة عدد كبير من العاملين، أما في 22 أفريل 2010 حدث تسرب نفطي في خليج المكسيك بعد

[1] بن عيشي بشير، قوفي سعاد، عرقابي عادل، 2009، **المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**. الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، الجزائر، ص04.

انفجار كبير أدى إلى غرق منصة بحرية لاستخراج النفط تابعة لشركة (Birtish petroleum companies) البريطانية إذ يعتبر هذا التسرب الأكبر في تاريخ الولايات المتحدة الامريكية والذي لا يزال مستمرا حتى الآن، حيث قدر حجم التسرب مابين 35 إلى 60 ألف برميل يوميا مما أدى إلى تلوث بيئي كبير في سواحل الولايات المتحدة الأمريكية[1]، وهناك العديد من الأمثلة في العالم عن الفساد والكوارث البيئية هذا ما ساهم في الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية.

– الضغوط الشعبية والحكومية والدولية: وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان.

– التطور التكنولوجي: لقد ساهم التطور التكنولوجي أو الثورة التكنولوجية في مجالات تقنية عديدة وحركات التشغيل و توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.

ب– البعد الجزئي: بمعني المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها ونذكر منها ما يلي:

– تغير هدف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافيا حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

– تغير دور الإدارة: لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسئولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسئولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين.

المطلب الثالث: مفاهيم المشابهة للمسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية مصطلح متداخل مع عدة مصطلحات مشابهة له او تؤدي الى نفس المعنى، لهذا كان لازما أن نفرق بينه وبين هذه المصطلحات التي لها علاقة مباشرة معه، فنجد أنها تارة ترتبط مع التنمية المستدامة وتارة أخرى بأخلاقيات العمل فمن خلال هذا المطلب سنحاول التفرقة بينه وبين هذه المصطلحات التي هي قريبة منه أو له علاقة مباشرة معه.

[1] Https:// ar.wikipedia.org

1- المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات: تعرف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية، النزاهة، الشفافية، فترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز هي:[2]

- السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية عند عرض المعلومات المالية.
- تفعيل دور أصحاب المصلحة، مثل الهيئات الإشرافية العامة واللآطراف المباشرة للإشراف والرقابة، الأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة.

يوضح الجدول التالي معايير تطبيق الحوكمة التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:

الجدول (1-1): معايير تطبيق الحوكمة الخمسة وفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

المعيار	شرحه
ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة	يجب أن يتضمن إطار الحوكمة تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، وأن يتناسق مع القانون، وأن يقسم بوضوح المسئوليات بين السلطات المختلفة .
حفظ حقوق المساهمين	وتمثل نقل ملكية الأسهم ، اختيار مجلس الادارة، الصول على عائد في الأرباح، مراجعة القوائم المالية، حق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.
المعاملة التساوية بين جميع المساهمين	وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة وحمايتهم، حقهم في الإطلاع على المعاملات مع أعضاء مجلس الادارة أو المديرين التنفيذيين.
مسئوليات مجلس الادارة	وتشمل هيكل مجلس الادارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية.
دور أصحاب المصالح في ممارسة سلطات الإدارة	تشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، ومشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.
الإفصاح والشفافية	ويتناول الافصاح عن المعلومات الهامة وعن ملكية النسبة العضمى من الأسهم والافصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين.

[2] طارق عبد العال حماد، 2005، **حوكمة الشركات (مفاهيم، مبادئ، التجارب "تطبيقات الحوكمة في المصارف")**، الدار الجامعية، بدون رقم طبعة، مصر، ص- ص 40-41.

المصدر: وهيبة مقدم ، **تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينات من مؤسسات الغرب الجزائري)**، أطروحة دكتوراة، جامعة وهران، وهران، الجزائر، ص96.

ولكل من حوكمة المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية استقلالية نسبية تكمن من التعامل مع كل منهما باعتبارهما قضيتان بذاتهما، حيث لكل منهما معايير وقواعد خاصة، لكن في المقابل فإن كلا منهما يقود إلى الآخر بصورة أو بأخرى، فهو قد يعززه أو يضعف من شأنه، حسب الممارسات والثقافات السائدة في هذا أو ذاك من الأسواق، غير أن البعض "يشدد على استقلالية مبادئ الحوكمة عن المسؤولية الاجتماعية باعتبارهما قضيتان منفصلتان بذاتهما، لكن في المقابل يشدد الاتجاه الضاد على ارتباطهما الوثيق، حيث ينظر الى المسؤولية الاجتماعية باعتبارها قضية تابعة للحوكمة، والفريق الآخر يعتبر الحوكمة الجيدة من مكونات المسؤولية الاجتماعية".[1]

2- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: يعرف الخلق لغة : الطبع والسجية فهو يشكل صورة الانسان الباطنة، بينما الأخلاق هي مجموعة القيم التي يعتمد عليها الافراد في التمييز بين ما هو جيد وماهو سيء وتمييز الصواب والخطأ.

وتعرف أخلاقيات العمل بأنها "اتجاه الادارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها والمساهمين والمجتمع عامة وقوانين الدولة ذات العلاقة بعمل المنظمات، كما تعرف ايضا بأنها مجموعة المبادئ السلوكية والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة في التمييز بين الصواب والخطأ"، وهناك ثلاث مصادر لأخلاقيات العمل هي:[2]

- العمليات التربوية والاجتماعية والمعتقدات الدينية التي تستند على القيم المشتركة بين الأفراد.
- الاعتقادات الشخصية للفرد التي من خلالها تتحدد المعايير المرتبطة بسلوكه وحرية تصرفه.
- القوانين والتشريعات التي تتمثل في المعايير القانونية الموثقة إذ تتحدد سلوكيات الأفلاد والمنظمات والقيم الأخلاقية بتطبيق هذه القوانين والتشريعات.

---

[1] وهيبة مقدم، **تقيم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينات من مؤسسات الغرب الجزائري)** ، أطروحة دكتوراة، جامعة وهران، وهران، الجزائر ، ص 97.

[2] وهيبة مقدم ، مرجع سبق ذكره، ص 93.

حيث أشار (Kirrane) إلى أنه هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية، إذ أن حركة المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا أحد جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل، ويمكن القول أن أخلاقيات العمل هي الاطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما، وتوضيح ما هو مقبول أو صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون، الذي تلعب فيه الثقافة التنظيمية والقيم وأنظمة المؤسسة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده، إذن فالعلاقة متداخلة بين المفهومين، إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المؤسسة من أرباح كان في المرحلة الأولى، في حين نرى أن المرحلة الثانية كان التركيز على المسؤولية الاجتماعية في الأدبيات الادارية إلى جانب التأكيد على الكفاءة، ومن ثم الانتقال إلى التركيز على أخلاقيات الإدارة إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والكفاءة.[1]

هكذا أصبح للمسؤولية الاجتماعية بعد أخلاقي جعلها تتداخل مع أخلاقيات الإدارة بصفة عامة، فالمسؤولية الاجتماعية تتميز ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد أخلاقي وجانب آخر يتمثل في الالتزام بالمبادرات الطوعية التي تعبر عن النزاعات الأخلاقية أكثر من الامتثال.

3- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة مفهومان مترابطان إذا نلاحظ أن نفس العناصر تقريبا التي تشملها المسؤولية الاجتماعية نجدها في المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة فالمفهومان متكاملان وكلاهما يخدم الأخر، بحيث تغير توجه المؤسسات في الآونة الأخيرة من التوجه لتحقيق الربح إلى التوجه نحو التحلي بالمسؤولية الاجتماعية لذلك انتهجت هذه المؤسسات تصرفات مجتمعية من خلال وضع مواثيق أخلاقيات الأعمال ومواثيق بيئية واجتماعية بالإضافة إلى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى والتي منها حماية البيئة والعدالة الاجتماعية ومن هذا المنطلق فإن أي مؤسسة تسعى إلى إدراج التنمية المستدامة في الإدارة مع المجتمع الذي تنشط في وسطه أن تأخذ المزيد من الخطوات بصفة طوعية من أجل تحسين نوعية حياة المجتمع، وبشكل عملي فإن المؤسسة التي تود أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة عليها مراعاة ما يلي[2]:

---

[1] ضيافي نوال، 2010، **المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 26.

[2] خالد مصطفي قاسم، 2012، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر،ص42.

- احترام البيئة وتحقيق نظم الأمان في الانتاج والخدمات.
- اثراء الحوار الاجتماعي وتحسين ظروف العمل .
- احترام حقوق الانسان .
- محاربة الفساد والرشوة وتبيض الأموال .
- الالتزام وتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي والمساهمة في التنمية المحلية.
- الحوار مع أصحاب المصالح واستشارتهم .
- الانضمام إلى المعايير الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

4- المسؤولية الاجتماعية ومواطنة الشركات: لتكون المنظمة مواطنا صالحا عليها السعي لتحقيق مصالح أصحاب المنفعة الأخرين في المجتمع وليس المصلحة المالية لحملة الأسهم فقط، كما أن الأمر لا يتوقف عند المشاركة في الأعمال الخيرية، بل"يتضمن أيضا المشاركة الفعالة في البرامج التعليمية والالتزام بحماية البيئة، والمشاركة بالوقت والجهد من أجل تحسين ظروف المجتمعات، إلى جانب العمل وفقا لمبادئ الشفافية والمسؤولية، إنتاج السلع والخدمات الآمنة ذات الجودة العالية، فيجب أن تصبح المواطنة الصالحة للشركات ممارسة منتظمة وليست حدثا فرديا يتعلق بعمل نبيل، كما يجب أن تصبح جزءا من ثقافة المنظمة".[1]

من خلال هذا التعريف يتبين أن مفهومي المواطنة والمسؤولية الاجتماعية قريبان جدا إلى درجة التطابق، فغالبا ما يستعمل المصطلحان للدلالة على نفس المفهوم.

5- المسؤولية الاجتماعية والعمل التطوعي أو الخيري: العمل التطوعي هو أحد أشكال تحمل المسؤولية من قبل فرد أو جماعة، ولا يجب حصر المسؤولية الاجتماعية في العمل التطوعي، إذن فالمسؤولية الاجتماعية لا تقف عند حد التبرعات و البرامج الخيرية فثمة مجالات للعمل يجب أن تلتزم بها المنظمات يعود نفعها على المجتمعات، من هذه المجالات تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ أخلاقية ودعم الفقراء والطبقات الوسطى وحماية البيئة، والحفاظ على الموارد الأساسية ومكافحو الفساد، احترام حقوق الانسان والعمل، وكذا المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

[1] مقدم وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

المبحث الثاني: عموميات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

انشغلت العديد من المؤسسات الاقتصادية بالوصول إلى أعظم الأرباح المالية على حساب العديد من الأمور أكثر أهمية، وهذا كون ذلك هو هدفها الأساسي التي تقوم عليه ومعيار أدائها هو كفاءتها الاقتصادية التي تتمثل في تحقيق المصلحة الذاتية للمساهمين، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى بأن تقييم المؤسسات لم يعد يعتمد على ربحيتها فقط، ولم تعد تعتمد في بناء سمعتها على المراكز المالية فحسب.

وإنما امتد إلى تحمل مسؤولياتها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه والاستجابة لتوقعاته واحتياجاته، وذلك بدمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في مختلف نشاطاتها، من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى:

المطلب الأول : أهداف و فوائد المسؤولية الاجتماعية

يعود إلتزم المؤسسة الاقتصادية بمسؤوليتها الاجتماعية بفوائد لا حصر لها عليها فهي تحقق فوائد مادية المتمثلة في زيادة أرباحها وذلك لزيادة إنتاجيتها ومبيعاتها وذلك راجع إلى رضا المستهلكين وولاء الموظفين مما يساهم في تحسين سمعتها في المجتمع، هذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الخاصة وأهداف المجتمع الذي تنشط فيه من تلبية رغباته ورفع من مستوى معيشته كما تزيد التكافل والتضامن بين جميع أطيافه.

أولا : أهداف المسؤولية الاجتماعية:

ويمكن عرض بعض النقاط الأساسية لفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تطبقها سواء داخل أو خارج المؤسسة كمايلي:[1]

- ايجاد سمعة جيدة للمؤسسة: السمعة هي المفتاح لنجاح الشركات وتأتي على رأس قائمة الموجودات غير الملموسة، من خلالها يمكن للشركة أن تحدد نطاق التوازن، وإعطاء الأولوية بتحقيق مختلف تطلعات الجهات المعينةفهو أمر حيوي لإنشاء والحفاظ على السمعة.
- زيادة المبيعات وزيادة ولاء المستهلكين: المستهلك اليوم لا يسعى فقط للجودة العالية وسلامة المنتج ولكن يتمنى أن يكون آمن، مع العلم بأن البضاعة المشتراة أنتجت بطريقة مسؤولة اجتماعيا وبيئيا.

[1] ياسر سعيد أبو هربيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25 .

- سهولة الوصول إلى رأس المال: حتى وقت قريب كانت المؤسسا تعتقد أن المستثمرين لديهم القليل أو عدم المصلحة في الجوانب غير المالية للعمليات التجارية، ومع ذلك فإنه يصبح أكثر وضوحا كل يوم أن هناك علاقة إيجابية بين المواطنة الصالحة والأداء المالي، فعدد قليل من المستثمرين يمكنه تجاهل الطرق داخل المؤسسة التي تؤدي أنشطتها التجارية وفقا لمسؤوليتها البيئية والاجتماعية.

تحسين الاحتفاظ بالعاملين، وتحفيزهم ورفع معنوياتهم: أصحاب المصلحة لديهم القدرة على مكافأة أو معاقبة المؤسسات، واحد أصحاب المصلحة الرئيسين هو الموظف الذي يستخدم هذه السياسات هو أيضا أداة رئيسية في تنفيذ سياسات المؤسسة، فإن الموظفين الراضين عن التزام المؤسسة تجاه المجتمع، من المحتمل أن يكنوا أكثر إيجابية وولاء وإنتاجية من أولئك الذين يعملون لدى صاحب عمل لديه مسؤولية اجتماعية أقل.

كما تذكر بعض الدراسات أن المشاركة في برامج العمل الاجتماعية يمكن أن تحقق:[1]

- تحقيق الأهداف الاجتماعية أمر ضروري للوصول الى الأهداف المالية.
- الوفاء بالتزاماتها القانونية.
- الحصول على معاملة ضريبية تفضيلية.
- وإيجاد وتعظيم القيمة من خلال:

– التأثير على قرارا الشراء للعملاء وفتح أسواق جديدة والحصول على عملاء جدد.

– تطوير منتجات وخدمات جديدة تلائم حاجات المجتمع.

– زيادة القدرة على اجتذاب الموظفين ذوي الكفاءة العالية

كما أن المفوضية الأوروبية ذكرت عدد من الفوائد للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات والاتحاد الاوروبي والمجتمع كالآتي:

1. مصلحة المؤسسة: توفر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فوائد هاة لها في إدارة المخاطر، وتحقيق وفورات في التكاليف، الوصول إلى رأس المال والعلاقات مع العملاء وإدارة الموارد الشرية والقدرة على الابتكار.

2. مصالح المجتمع: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقدم مجموعة من القيم التي يمكن أن تبني مجتمعا أكثر تماسكا وتساعد في التحول إلى النظام الاقتصادي المستدام.

[1] ياسر سعيد أبو هربيد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

وأخيرا ذكرت المؤسسة الكندية للأمريكيتين (Focal) بعض الفوائد التي من الممكن أن تحققها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية والداعمة لريادتها ولقدرتها التنافسية، نذكر منها مايلي:

- تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوب فعال لحاجات العاملين مما ينعكس إيجابا برفع مستوى أداء وإنتاجية العاملين وتحقيق مردود أفضل.
- ارتفاع قيمة أهم المؤسسة، مما يعود ذلك على المساهمين بعوائد كبيرة.

ثانيا : فوائد المسؤولية الاجتماعية:

ومن أهم الفوائد والعوائد المترتبة عن المسؤولية الاجتماعية التي أثبتتها الدراسات الاقتصادية واستطلاعات الرأي والذي يؤثر عبى المنظمات بشكل كبير تتمثل كالآتي:[1]

- تشير التقارير الاقتصادية الدولية الى أن المؤسسات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18% عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.
- تشير استطلاعات الرأي إلى أن % 73 من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون أن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يساهم بشكل فعال في زيادة الانتاجية والربحية للشركات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية.
- أثبتت البحوث والدراسات الى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء عن الشركات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30%.
- يساهم التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها .
- أثبتت البحوث والدراسات أن الشركات التي تطبق فكر المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه.
- تشير بعض الدراسات الى ان التزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الاجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما تجاه هذا العمل،ويساعد على استمرارهم في العمل.
- التزام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المنظمات أثناء ممارستها لنشاطها.

[1] روضة جديدي ، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- إن قيام منظمات المجتمع بمختلف أنواعها بمسؤوليتها الاجتماعية يساهم بشكل حقيقي في تحقيق التنمية الميتدامة بهذا المجتمع سواء كانت تنمية اجتماعية أو اقتصادية.
- تسهيل الحصول على الائتمان المصرفي خاصة في ضوء استحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الائتماني للبنوك وتتضمن هذه المؤشرات مؤشر" داو جونز "للاستدامة والذي أطلق عام 1999ويعنى بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للأبعاد الاجتماعية وللإعتبارات البيئية خلال ممارستها لنشاطها الاقتصادي،وهذا ما يحدث أيضا في البورصة المصرية منذ عام2010 .
- أثبتت البحوث والدراسات أن هناك علاقة ايجابية وقوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمنظمة،بمعنى أنه إذا تحسن الأداء الاجتماعي على سبيل المثال فإنه يحدث تحسن في الأداء البيئي والأداء المالي لهذه للمنظمة.
- كما أظهرت دراسة أجرتها ,(corporate giving guidelines 2011) أن 76 % من المستهلكين يفضلون التعامل مع المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية أكثر من تعاملهم مع المؤسسات صاحبة العلامات التجارية الشهيرة،كما أظهرت ذات الدراسة أن الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج في المسؤولية لديهم ولاء لمؤسساتهم بنسبة تصل الى 87 %أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى،وأن 83 % من الموظفين الجدد يرغبون في العمل لدى تلك المؤسسات.[1]

المطلب الثاني: النظريات التي تبنت المسؤولية الاجتماعية

تختلف وجهات النظر بالنسبة للمسؤولية الإجتماعية بين المفكرين والباحثين الإقتصاديين فكل باحث شخصها حسب مايراه مناسبا للمؤسسة وأصحاب المصلحة، وهذا الاختلاف تجلى في النظريات المفسرة لها فالمدرسة الكلاسيكية لم تعترف بووجود المسؤولية الاجتماعية ولا الدور الاجتماعي للمؤسسات فكان شغلها الشاغل هو الاهتمام بطرق العمل و تحقيق أعضم الأرباح، أما المدارس المعاصرة فهي سعت إلى تطوير وتبني الفكرة فرأت أن الاستثمار في الدور الإجتماعي سيزيد من الأرباح أيضا، ومن أهم هذه النظريات التي فسرت وسعت إلى شرح مصطلح المسؤولية الاجتماعية وتأصيل معناه الاصطلاحي نجد مايلي:

[1] روضةّ جديدي ، مرجع سبق ذكره، ص8.

1- نظرية المساهمين (النظرية النيوكلاسيكية):

تحصر النظرية النيوكلاسيكية المسؤولية الإجتماعية في تحقيق المكسب المادي فقط، فوفقا لهذه النظرية فهي ترى بأنها:" تحقيق أقصى قدر من الأرباح للمساهمين، فالوظيفة الوحيدة للمؤسسات الاقتصادية هي استخدام مواردها والمشاركة في الأنشطة الرامية إلى زيادة الأرباح، هذا الموقف مؤسس على فكرة أن تعظيم الثروة يعني تحقيق الرفاه العام، وبالتالي تشير نظرية المساهم إلى أن منظمات الأعمال ليست لديها مسؤوليات اجتماعية، حتى ولو كانت هي سبب المشكلة المطروحة".[1]

ويعتبر الاقتصادي (Milton friedman*) صاحب هذه النظرية ، في سنة 1970 عبر عن نظرته للمسؤولية الاجتماعية من خلال قوله أن منظمة الأعمال لها مسؤولية اجتماعية وحيدة هي توظيف الموارد في النشاطات التي من شأنها زيادة الأرباح، شرط احترام قواعد اللعبة والمتمثلة في المنافسة الحرة والمفتوحة البعيدة كليا على الغش والتدليس، فأصبح (Milton friedman) رائد المبدأ النيوكلاسيكي والذي يعتبر الربح هو المقياس الأساسي لكل القيم، كما انتقد الموجة الجديدة الداعية إلى دمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات المنظمات، مؤكدا أن المسيرين بهذه الطريقة يحطمون أسس المنظمة الحرة، فهو يرى أن عليهم أن يعظموا قيمة الأرباح للمساهمين فقط.[2]

2- نظرية أصحاب المصالح:

طورت الأبحاث النظرية المتعلقة بأخلاق المؤسسة خلال سنوات الستينات إلى غاية صدور إشكالية أصحاب المصالح، حيث كان للعديد من المنظرين نصيب من النقاش فيما بينهم من أجل التعريف بخصائص أصحاب المصالح نذكر من بينهم العالم Edward Freeman والعالم Archie Caroll.[3]

---

[1] زكية مقري، نعيمة يحياوي،يومي 24/23 فيفري 2011، **دلائل اسلامية للمسؤولية الإجتماعية للشركات: دراسة حالة بين النظامين الاسلامي والوضعي**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول: الاقتصاد الاسلامي الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية، غرداية، الجزائر، ص3.

* (Milton Friedman)هو عالم اقتصاد أمريكي، ولد في31 جويلية 1912 – توفي في 16 نوفمبر 2006 فب برزكلين، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، فاز بجائزة نوبل في العلوم الاقتصادية عام 1976 لإنجازاته في تحليل الاستهلاك والمعروض النقدي ونظريته في شرح سياسات التوازن.

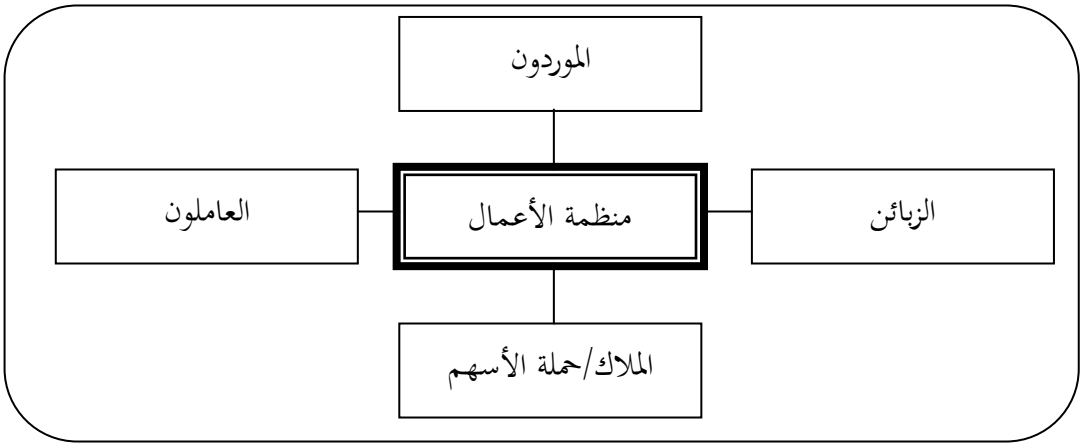
[2] وهيبة مقدم ، 2014/2013، **تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية**: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

[3] بومدين بروال، عمر شريف، 14-15 فيفري 2012، **المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،جامعة بشار، الجزائر، ص6.

هذا النموذج يرتكز على فرضية مختلفة تماما عن فرضية المساهمين، وتتمثل في كون المؤسسة لا يمكنها أن تحصر توجهها لهدف واحد فقط وهو الربح، بل يجب أن تكون مسؤولة تجاه كل من يتواجد ضمن الرهانات المتعلقة بالأنشطة التي تديرها سواء كانوا أفراد أو البيئة أو المجتمع وكل الأطراف ذات المصلحة، وبما أن أنشطة المؤسسة تجد نفسها في مقابل أطراف متزايدة باستمرار بسبب التطور الحاصل على الصعيد الاجتماعي والسياسي والتكنولوجي وتطور مؤسسات المجتمع المدني، فإن أخذ مصالح هذه الفئات وبشكل متوازن ويرضي الجميع أصبح مسألة محفوفة بالكثير من المخاطر.[1]

وتقسم هذه النظرية أصحاب المصلحةإلى نوعين: النوع الأول هم أصحاب المصلحة الأساسيين، وهم الذين يرتبط بقاء المنظمة بإرضائهم وهم: حملة الأسهم، المستخدمون، المستهلكون، الموردون، كما في الشكل التالي:

الشكل (1-1) : أصحاب المصلحة الأساسيون



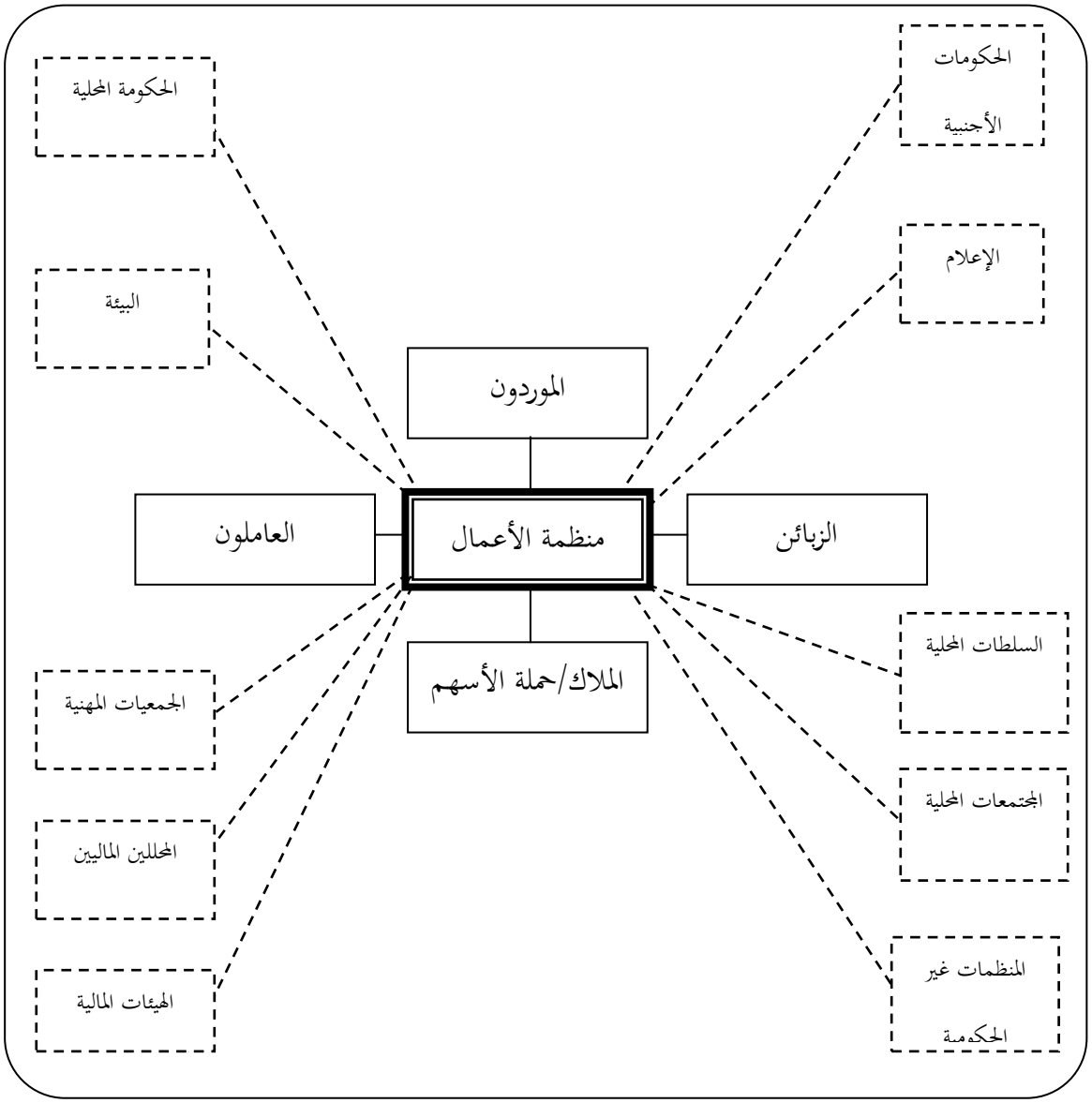
المصـدر : وهيبـة مقـدم ، 2014/2013،**تقيـيم مـدى إسـتجابة منظمـات الأعمـال فـي الجزائـر للمسؤولية الاجتماعية**: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر،ص 76.

أما النوع الثاني فهم أصحاب المصحلة غير الأساسيين (الثانويين)، ولا يؤثرون على استمرار المؤسسة وبقائها، غير أنهم يمارسون تأثيرا عليها أو يخضعون لتأثيرها عليهم بشكل غير مباشر، من دون أن يرتبطوا معها من خلال تعاملات أو علاقات دائمة منتظمة أو رسمية، وبخلاف أصحاب المصلحة الأساسيين فأنه

[1] طاهر محسن منصور الغالبي صالح مهدي محسن العامري، 2005، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص 79.

لا يوجد إجماع من طرف الباحثيين الإداريين على تحديد أصحاب المصلحة الثانويين بدقة، ويعرض الشكل الموالي مثالا عن أصحاب المصلحة الثانويين:

الشكل (1-2): أصحاب المصلحة الثانويين



المصـدر : وهيبـة مقـدم ، 2014/2013،**تقيـيم مـدى إسـتجابة منظمـات الأعمـال فـي الجزائـر للمسؤولية الاجتماعية**: دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة وهران، الجزائر،ص 77.

3- نظرية الآثار الخارجية

الآثار الخارجية هي كل ما يصدر عن إنتاج المؤسسة في بيئتها دون أن يتم بينهما تعاقد(تبادل، شراء)...، وقد ازدادت القضية حدة مع تطور التكنولوجيا، حيث أصبحت المؤسسات تنتج بكميات كبيرة وبقدر زيادة هذه الكميات تتزايد الآثار السلبية مثل الآثار التي يخلفها مصنع إسمنت من تلوث في الجو وقد تتسبب في أمراض خطيرة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسة التي تلوث الماء فهي تضر بالفلاحة... وغيرها، كما يمكن أن تكون للمؤسسات آثارا إيجابية على المحيط مثل المستشفيات التي تحسن مستوى الصحة أو الجامعات التي تعمل على تحسين مستوى التعليم، هنا يجب أن نفرق بين المنتج والآثار، فالمنتج له سوق ويمكن الحصول عل مقابل له أما الآثار فليس لها سوق سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإذا كانت الآثار سلبية بالمجتمع والبيئة فإن البيئة لا تستطيع الحصول على تعويض إلا في حالات نادرة ، أما إذا كانت الآثار إيجابية فإن المؤسسة لا يمكنها الحصول على مقابل[1].

وحسب نظرية حقوق الملكية فإنه في حالة عدم تحديد الحقوق أي عدم وضوح فيما إذا كان للمؤسسة الحق في إنتاج الذي ينتج عنه آثار سلبية أم لا فهنا تتدخل الدولة لتحديد الحقوق، وهذا لا يتفق مع الكلاسيكيون إذ يعتبرون تدخل الدولة مساسا بحقوق الملكية والنشاط الاقتصادي، أما في حالة تحديد الحقوق من قبل التشريعات فإن الدولة تتدخل بطريقة غير مباشرة، ولهذا أصبح اهتمام المسيرين بالآثار السلبية مفروضا من قبل الأفراد والمجتمع وذلك من أجل الحد منها[2].

المطلب الثالث: تطور مفهوم الحديث المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يرجع المضمون العام لتنمية المجتمع إلى بداية هذا القرن العشرين بمساهمة اثنان من الامريكيين Andrew Carnegie* و رجل الأعمال Julius Rosenwald** لا تربطها علاقة ولا يعرف أحدهما الآخر ، كانا من بين أوائل رجال الأعمال في التاريخ العالمي، واللذان أحدثا تغييرات وإصلاحات

---

[1] نجم عبود نجم، 2008، **البعد الأخضر لرجال الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر التوزيع، عمان، الأردن، ص 119.

[2] مرجع سبق ذكره، ص125.

* Andrew Carnegie : من مواليد سنة (1835 وتوفي عام 1919) كان صناعي أميركي عصامي ومنشئ مؤسسة كارنجي .ولد في اسكتلندا وهاجر مع عائلته وهو في الحادية عشرة إلى الولايات المتحدة حيث أقاموا في بيتسبرغ، بنسيلفانيا.

** Julius Rosenwald (12 أغسطس 1862 - 6 يناير 1932) كان رجل أعمال أمريكي ومحسن. يشتهر بأنه مالك جزئي وقائد لـ Sears ، و Roebuck and Company ، ولإنشاءه صندوق Rosenwald ، الذي تبرع بملايين الأموال المتماثلة لدعم تعليم الأطفال الأميركيين من أصول إفريقية في المناطق الريفية الجنوبية ، فضلاً عن الأسباب الخيرية الأخرى.

رئيسية لتنمية المجتمع، أولهما والذي قام بتمويل المكتبة العامة المجانية، وثانيهما والذي تبنى فكرة انشاء النوادي الخاصة للأطفال صغار السن، ورغم تشابه الهدف النهائي لكلاهما إلا أن لكل منهما فلسفة مختلفة نشأت أساسا من طبيعة وفلسفة كلاهما، حيث Carnegie له فلسفة المالك بينما Rosenwald له فلسفة المدير، ومما لا شك فيه أن كثير من المؤسسات الأمريكية لا تزال تتبع وجهة نظر Carnegie من تقبلهم أن فلسفة قوة المال والاقتصاد مسئولة عن تنمية المجتمع، والتي تعتمد على فلسفة الرجل الغني كمصلح اجتماعي، ويعتبر هو صاحب فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، هناك العديد من المصطلحات التي أطلقت على مضمون السؤولية الاجتماعية مثل : "الاهتمام الاجتماعي "و "الضمير الاجتماعي"، "المشاركة الاجتماعية"، "الاستجابة الاجتماعية".[1]

ظهر مصطلح المسؤولية الاجتماعية أول مرة عام 1923 م عندما أشارSheldon في كتابه "فلسفة الإدارة: "إن المؤسسات عليها إلى جانب مسؤولياتها الاقتصادية مسؤوليات أخرى اجتماعية، وأن بقاء المؤسسة واستمرارها على المدى الطويل يحتم عليها أن تلتزم وتستوفي تلك المسؤوليات الاجتماعية"[2]، إلا أنه لا يمكن الجزم أن هذا التاريخ يعتبر المسعى الأول لربط النتائج الاقتصادية للمؤسسة بالأهداف المرغوبة ذات الطبيعة الاجتماعية، فمثلا في أوقات ندرة الخشب الأولى التي شهدتها إنجلترا في بداية القرن 19م قرر عدد من المسؤولين غرس شجرة عن كل واحدة مقطوعة لتمكين الأجيال اللاحقة من التمتع بثروة الخشب وفي نفس الوقت المحافظة على البيئة، هذا دليل على أن مسألة العدالة بين الأجيال كانت مطروحة بشكل رسمي، كما تبنت عدة مؤسسات فرنسية وأوروبية منذ القرن 19 م مبادئ أخلاقية منها احترام القيم العائلية في مكان العمل، أما في القرن العشرين فقد لاحظ كلارك أنه "لا يعتبر الأشخاص مسؤولين عن النتائج المعروفة عن أعمالهم فحسب، بل تمتد هذه المسؤولية لتشمل أيضا النتائج المعروفة عن معاملاتهم سواء كانت متوافقة مع القانون أم لا".[3]

---

[1] عادل مبروك محمد، 2015، **دور مؤسسات الأعمال في تنمية المجتمع بالاستعانة بتجربة الدول الآسيوية**، نشر والتوزيع لموقع الكتب العربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر ، ص 06.

[2] Frank, J. A. (1984). Voluntary social reporting: an Iso – Beta portfelio analysis. The accounting review , vol Iv (N° 5), p 124.

[3] Mundler, L. A. (2010). Economie de l'environnement et du développement durable .Bruxelles: de bock ,pp 134-135.

ولقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل ملحوظ خلال عقد الخمسينيات، ضمن المؤلفات العلمية، بظهور المصطلح من قبل Howard Bowen* (1953)، الذي رأى بانه "يشير إلى التزامات من رجال الأعمال لتحقيق تلك السياسة، لاتخاذ هذه القرارات، او لمتابعة تلك المسارات من الاجراءات التي تكون مرغوبة من حيث الأهداف والقيم في المجتمع"، وبسب النقد المستمر لمفهوم الأرباح فقد ظهرت دوافع لأن تتبنى المؤسسات دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها ليصبح واضحا في العقود الأخيرة، حيث بدأ عدد متزايد من الشركات النظر في الآثار المترتبة على قرارات الشركات على المجتمع والبيئة.[1]

كما يفرق Adam Smith* بين مصطلح المسؤولية والمتعلقة بمسؤولية التخصيص لبعض الجوانب مثل تكلفة المحافظة على البيئة وتكلفة الاختراعات الآمنة وتكلفة الخسارة الناشئة عن الغياب فهي كلها تكلفة إجتماعية داخلية على مستوى المؤسسة، وبين المنفعة العامة فهو مصطلح قانوني يستخدم عندما تمارس الدولة سيادتها من نزع ملكية الأراضي والعقارات بهدف المنافع العامة كالصحة والأمن القومي، المرافق، وبين المسؤولية الاجتماعية التي تتعلق بجانبين من وجهة نظره أولهما يتعلق بجودة وأمان منتجات المؤسسة، بينما الثاني يتعلق بالطرق أو الوسائل التي تتعامل من خلالها المؤسسات مع القيم الاجتماعية السائدة، وبين التنظيم الداخلي الذاتي الذي يستخدم كميثاق شرف لممارسة المهنة على إعتبار أن ذلك شيئا ذاتيا داخل الفرد يتحتم العمل به كنوع من الرقابة الذاتية الداخلية.[2]

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

---

* Howard Bowen: 1908 – 1989م هو عالم اقتصاد، توفي عن عمر يناهز 81 عاماً من الولايات المتحدة الامريكية.

[1] ياسر سعيد أبو هريد، 2017، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 14-15.

* Adam Smith: 05 جوان1723م -17 جويلية 1790 :فيلسوف وعالم اقتصاد اسكتلندي. يُعدّ مؤسس علم الاقتصاد الكلاسيكي ومن رواد الاقتصاد السياسي .

[2] عادل مبروك محمد، **مرجع سبق ذكره** ، ص 7.

ففي وقت لم تكن فيه المؤسسات تتحدث إطلاقا عن "المسؤولية الاجتماعية" أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت حيزا هاما من النقاشات في مؤتمر جوهانسبورغ 2002، ومؤتمر الأمم المتحد للتجارة والتنمية في نيويورك وجنيف 2004، وبالرغم من أن عدد كبير من المنظمات منها منظمة الايزو التي وضعت مواصفة 26000 تمثل دليلا إرشاديا لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وهي تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الاستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمؤسسة، وقد مرت المواصفة بمرحلة اعداد طويلة انتهت بإطلاقها في 2010، والحكومات أصبحت تدرك أهمية هذا التوجه الجديد من أمثلتها دولة الامارات التي كانت سباقة لتبني مبادئ المسؤولية الاجتماعية، إلا أنه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة دقيقة حيث يرى البروفسور "Paul Samuelson"[*] أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمثل البعدين الاقتصادي والاجتماعي معا، كما يشير إلى أن المؤسسات في عالم اليوم يجب ألا تكتفي بلارتباط بالمسؤولية الاجتماعية، بل يجب أن تغوص في أعماقها، وأن تسعى نحو الإبداع في تبنيها" .

[*] Paul Samuelson: 1915- 2009، . أستاذ الاقتصاد في جامعة MIT ، حائز على جائزة نوبل في الإقتصاد .

المبحث الثالث : أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

للمسؤولية الاجتماعية أساسيات متعلقة بها من أبعاد التي سعى العديد من الباحثين إلى محاولة تحديدها، ومبادئ ترتكز عليها، وعناصر ومعايير لقياسها، ووصولا الى مجالتها والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المسؤولية الاجتماعية فهذا ما سيتم تفصيله في هذا المبحث.

المطلب الأول: مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية عدة مبادئ وأبعاد تقوم عليها وهي كالآتي:

أولا: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على تسعة مبادئ نوجزها كالآتي:[1]

- **الحماية وإعادة الإصلاح البيئي**: يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.
- **القيم والأخلاقيات**: تعمل المؤسسة على تطوير وتنفيذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- **المسائلة والمحاسبة**: يستوجب إبداء الرغبة الحقيقة في الكشف عن المعلومات والأنشطة الخاصة بالمؤسسة لأصحاب المصلحة لإتخاذ القرارات.
- **تقوية وتعزيز السلطة**: العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والموردين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب المصلحة.
- **الأداء المالي والنتائج**: تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- **مواصفات موقع العمل**: أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

---

[1] بوبكر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

- **العلاقات التعاونية:** أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الإجتماعية لهؤلاء الشركاء.
- **المنتجات ذات الجودة والخدمات:** تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاهم وسلامتهم عند استهلاك مخرجات المؤسسة.
- **الإرتباط المجتمعي:** تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه وتراعي حساسية وثقافة المجتمع وكذا احتياجاته تلعب المؤسسة في هذا دورا يتسم بالايجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

ثانيا– أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

حسب النهج الذي أسسه الباحث كارول فالمسؤولية الاجتماعية لها أربعة أبعاد وهي:[1]

- **البعد الاقتصادي**:Economic Dimension : ويستند إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة من عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تأخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والحرة والاستفادة التامة من التطور التكنولوجي وبما لا يلحق ضررا في المجتمع والبيئة.
- **البعد القانوني** Legal Dimension: ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوى مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المنظمات وبالشكل الذي يعزز ويساهم في الارتقاء بالعلاقة مع المستهلك والعاملين بمختلف أجناسهم وأعراقهم وأديانهم وكذلك منع الإضرار بالبيئة من خلال الاستخدام التعسفي للموارد أو التلوث الحاصل في الماء أو التربة.
- **البعد الأخلاقي** Ethical Dimension:يستند إلى مبادئ ومعايير أخلاقية وكذلك إلى أعراف وقيم اجتماعية وفي إطارها توجد مؤشرات عديدة تندرج في إطار تكافؤ الفرص والتوظيف والجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ومراعاة مبادئ حقوق الإنسان واحترام العادات والتقاليد السائدة في المجتمع وغيرها.

[1] فؤاد محمد حسين الحمدي، 2003، **مرجع سبق ذكره**، ص04.

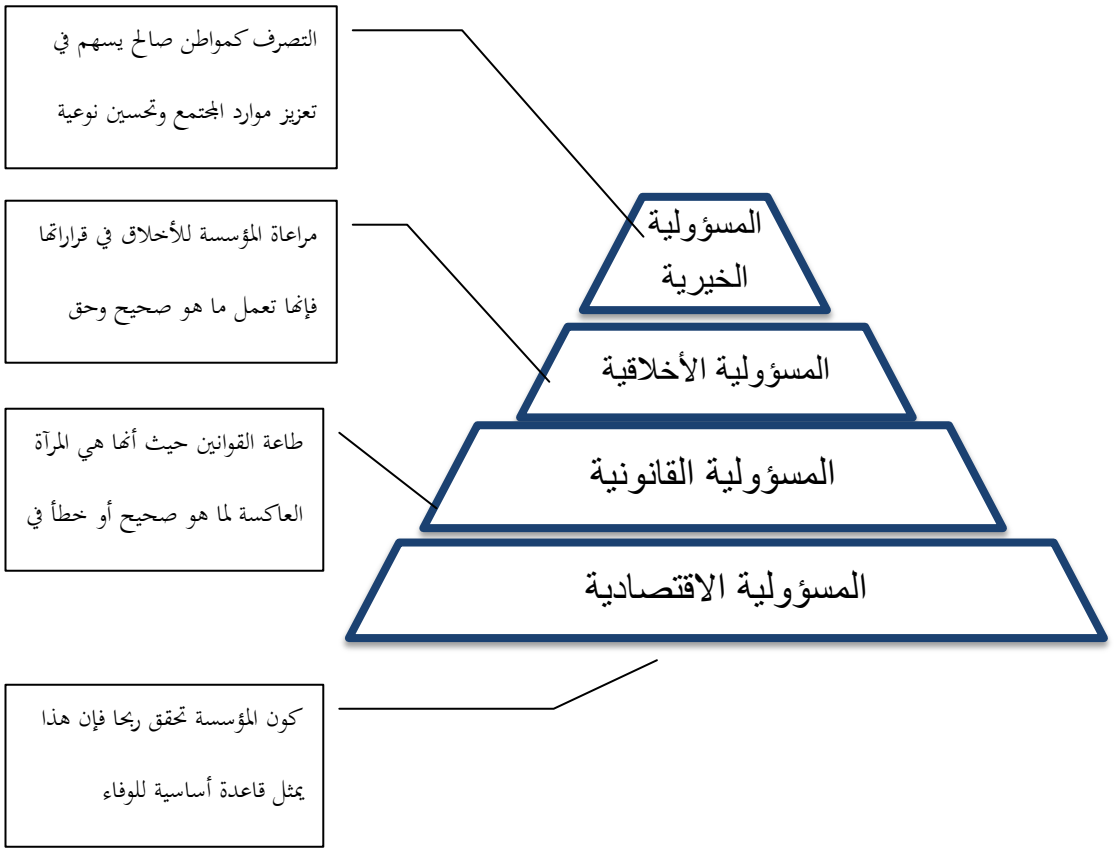
➢ **البعد الخيري** Philanotrophic Dimension: ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام وما يتفرع عن ذلك من عناصر ترتبط بالذوق العام ونوعية ما يتمتع به الفرد من غذاء وملابس ونقل وغيرها من جوانب أخرى والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم(1-2): يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المسؤولية اتجاه حماية المستهلك	المسؤولية اتجاه حماية البيئة	المسؤولية اتجاه المجتمع	المسؤولية الأخلاقية
• التبيين. • السعر. • الضمان والاعلان. • المقاييس والأوزان. • النقل والتخزين.. • التعبئة والتغليف. • التوزيع .	• الالتـــزام بالتشـــريعات البيئية. • الاقتصـاد في اسـتخدام الموارد. • الاقتصـاد في اسـتخدام مصادر الطاقة. • تجنب مسببات التلوث. • آليـــة الـــتخلص مـــن النفايات. • المســاهمة في اكتشــاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.	• إنجاز المشاريع الأساسية. • تقديم الهبات والتبرعات. • توفير فرص عمل للنساء والمعاقين. • المساهمة في دعم الاقتصاد المحلي.	• تناسـق أهـداف الشـركة مع أهداف المجتمع. • عـدم وجـود احتكـار للمنتجات. • وجـــود دليـــل عمـــل أخلاقي للمنظمة. • تشـجيع العـاملين عـن الممارسات السلبية. • عـــــدم التحايـــــل بالأسعار.

المصدر: فؤاد محمد حسين الحمدي، 2003، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتوراة، جامعة المستنصرية، ص04.

الشكل رقم (1–3): هرم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: ضياقي نوال، 2010، **المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص 31.

ثم قدم "carol" عام 1991م مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أكثر ووضوحا حيث، أعاد تعريفه المكون من أربعة أجزاء، ونظم مفهومها في شكل هرم " الهرم الرباعي" الشهير وجعل العبد المسؤولية الاقتصادية هي قاعدة لهذا الهرم ثم تليها المسؤولية القانونية، فالمسؤولية الاخلاقية ثم المسؤولية الخيرية هي قمة الهرم، يعني هذا المفهوم أن المسؤوليات الأربعة او الأبعاد الأربعة هي حصرية أي أن المؤسسات التي تريد أن تكون أخلاقية على سبيل المثال يجب أن تكون مسئولة اقتصاديا وقانونيا أولا، ويتوقع المجتمع منها أن تكون مسئولة أخلاقيا، في حين أن العمل الخري هو مطلوب اجتماعيا وكل هذه المسؤوليات والأبعاد تضم عنصرا من إجمالي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وعليه يمكن أن نجمل الحديث بالمعادلة التالية:

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

المطلب الثاني: أنماط وعناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من أنماط و العناصر والمعايير التي حددها الكتاب والمفكرين لمعرفة مدى استجابة المؤسسات لمسؤوليتها نحو بيئتها التي تنشط فيها ونحو جميع أصحاب المصلحة والمجتمع ككل والتي سيتم التطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

اولا: أنماط المسؤولية الاجتماعية

توجد ثلاثة أنماط للمسؤولية الاجتماعية هي: النمط الاقتصادي والاجتماعي، والنمط الاقتصادي الاجتماعي فكل نمط له مميزاته هي كالآتي:

أ – النمط الاقتصادي

إن جوهر هذا النمط هو أن المؤسسة الاقتصادية يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح، وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي Milton Friedman حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستنخفض وبالتالي تتدهور المؤسسة.[1]

ب – النمط الاجتماعي

إن هذا النمط يعد مناقضا تماما لنمط الاقتصادي ويحاول أن يعرض المؤسسات كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراتها، ولعل جماعات السلام الأخضر (Green Peace)أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية تمثل هذا النمط وتحث

[1] طاهر الغالبي، صالح العامري، 2002، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإنسانية، لعدد13، عمان، الأردن، ص216.

المؤسسات على تبنيه، و بالمقابل تجد صعوبة في موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي.[1]

ج – النمط المتوازن (الاقتصادي–الاجتماعي)

وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المؤسسات الاقتصادية لا تمثل مصالح جهة واحده – المالكين – فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة، ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى المؤسسات الاقتصادية لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.[2]

و إذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المؤسسات وإداراتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية، حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل مؤسسات القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها، لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت مؤسساتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف لتقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا، أما من خلال النموذج الثالث (المتوازن) يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

---

[1] مريم بن جيمة ، نصيرةّ بن جيمة ،2012، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الادارة**، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار،الجزائر، ص 05.

[2] طاهر الغالبي، صالح العامري، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية** ، مرجع سبق ذكره، ص217.

ثانيا : عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتمثل عناصر المسؤولية الاجتماعية كالتالي:[1]

- **الاهتمام** : والمقصود بالاهتمام الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، اهتماماً يحيطه الحرص على استمرار الجماعة وتقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تُصاب بأي عامل أو ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها. ويتحدد الاهتمام بأربعة مستويات هي:

- المستوى الأول: ويُمثل أبسط صورة من صور الاهتمام بالجماعة. وهو مستوى الانفعال مع الجماعة. والحالة عند هذا المستوى هي حالة ارتباط عضوي بالجماعة يتأثر كل عضو من أعضائها بما يجري في الجماعة كلها، دون اختيارٍ أو قصدٍ أو إدراكٍ ذاتيٍ من جانب هؤلاء الأعضاء.

- المستوى الثاني: وهو مستوى أرقى من المستوى السابق، وهو مستوى الانفعال بالجماعة. والمقصود به التعاطف مع الجماعة. والفرق بين هذا المستوى والمستوى السابق يظهر في أن الفرد هنا يدرك ذاته في أثناء انفعاله بالجماعة ، وأن المسألة لم تعد مسألة عضوية آلية شبه معاكسة كما هو في المستوى السابق.

- المستوى الثالث: وهو الاتحاد مع الجماعة، ويتمثل هذا الاتحاد في أن يشعر الفرد بأنه والجماعة شيء واحد، وأن خيرها خيره وما يقع عليها من ضرر هو واقع عليه.

- المستوى الرابع: هو مستوى تعقل الجماعة ونعني به

أولاً : استبطان الجماعة أي تصبح الجماعة داخل الفرد فكرياً على درجات متفاوتة من الوضوح، أي تتطبع الجماعة في فكر الفرد وتصوره العقلي، بما فيها من قوةٍ أو ضعفٍ أو تماسكٍ أو تنافر، والفرد هنا يستطيع أن يدركها، ويجعلها موضع نظر وتأمل.

ثانياً : الاهتمام المتفكر المتزن الرزين بمشكلات الجماعة ومصيرها، ودرجة التناسق بين أنشطتها وأهدافها، وسير مؤسساتها ونظمها، هذا الاهتمام المتفكر الذي يقوم على منهج موضوعي مخطط من التفكير ،وهذا هو المستوى الأعلى من مستويات الاهتمام بالجماعة، إنه الاهتمام المستهدف بنور العقل.

[1] السيد أحمد عثمان، 1996، **المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة**، مكتبة أنجلو المصرية، ط2، مصر، ص ص 169-170

❖ **الفهم**: ويتضمن شقين:[1]

الأول : فهم الفرد للجماعة: ويُقصد به فهم حالتها الحاضرة من ناحية، ومؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها وأيدلوجيتها، ووضعها الثقافي، وفهم العوامل والظروف والقوى التي تؤثر في حاضر هذه الجماعة، وكذلك فهم تاريخها الذي بدونه لا يتم فهم حاضرها ولا تصور مستقبلها .

الثاني: فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لسلوكه: ويُقصد به :أن يدرك الفرد آثار أفعاله في الجماعة ، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي سلوك أو فعل يصدر عنه، وأن يوقن أن كل فعل يصدر عنه ذو قيمة اجتماعية، ومن ثمَّ فهو باق مؤثر في الجماعة مهما صغر شأنه أو خف وقعه.

❖ **المشاركة**:هي تعبير عن الاهتمام والفهم، وإذا كان الاهتمام حركة الوجدان، والفهم حركة الفكر،فالمشاركة ترجمان الوجدان والفكر معاً، والمشاركة هي اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يُوليه الاهتمام ويتطلبه الفهم من أعمالٍ تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلاتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها والمحافظة على استمرارها.

وللمشاركة جوانب ثلاثة تتمثل فيما يأتي:[2]

الجانب الأول: تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها وما يرتبط بها من سلوك وتبعات وتوقعات. و تقبل الأدوار الاجتماعية المناسبة يجعل الفرد يشارك في الجماعة (موحداً) وليس منقسماً، غارقاً في صراع أو تعارض داخلي.

الجانب الثاني: وهو المشاركة المنفَّذة، أي المشاركة في العمل الفعلي لإخراج فكرة أو خطوة تتفق عليها الجماعة إلى عالم الواقع، أو تنفيذ ما على الفرد أداؤه من عمل.

الجانب الثالث: وهو المشاركة المقومَّة، أي مشاركة الفرد مع الجماعة، وهي نوع من المشاركة الموجهَّة الناقدة.

---

[1] سيد أحمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-172.

[2] نفس المرجع السابق، ص 171-172.

ثالثا : معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الإجتماعية:[1]

- **معيار الأداء الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة** :ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالإلتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وإ نتماء العاملين كالإهتمام بحالتهم الصحية وتد ريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والإهتمام بمستقبلهم عند إنتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.
- **معيار الأداء الإجتماعي لحماية البيئة** :ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- **معيار الأداء الإجتماعي 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 الإجتماعي ومشاريع التوعية الإجتماعية.
- **معيار الأداء الإجتماعي لتطوير الإنتاج** :وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

[1] عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، 2011، **أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص459.

المطلب الثالث: اتجاهات ومجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

للمسؤولية الاجتماعية العديد من الاتجاهات والمجالات وهي كالتالي:

اولا : اتجاهات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن نشر المسؤولية الإجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي[1]:

- **المساهمة المجتمعية التطوعية** :ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات حديثًا نسبيًا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والإستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.
- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة** :غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات، وتستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية . ومن ذلك تطبيق اجراءات لتقليل إستهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.
- **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي** :على الصعيد الداخلى تضع قيادات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الادارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

ثانيا : مجالات المسؤولية الاجتماعية

ترى النظريات الإدارية الحديثة أن أي مؤسسة اقتصادية هي نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية حوله فتؤثر فيها وتتأثر بها، ولذلك فإن هناك مسؤولية تقع على عاتق الشركة فيما يتعلق بالمجتمع الذي تعمل فيه، ولما كان المجتمع يعطى المؤسسة موطن لنشاطها، كان لزامًا على الإدارة أن تعمل على جعل

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

المؤسسة عضوًا نافعًا في المجتمع يعمل على تقدم أفراده ورفاهيتهم، فالمشروع النافع في النهاية هو الذي يعمل على تأييد الجمهور داخل المؤسسة أو خارجها.

ويمكن تحديد مجلات المسؤولية الاجتماعية كالتالي:

❖ **مجال المساهمات العامة**

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية 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 والإشتراك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تختص بإنشاء المساكن وتجددها وفيما يلي:

أ)- أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة[1]:

- 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 بالصحة.

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

❖ **مجال الموارد البشرية**

إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.

[1] وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص 86.

أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والإهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والمقدرة على الإبتكار بإهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كم تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج إقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية[1]:

– سياسات التوظيف :توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

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

❖ **مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية**

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة بسبب توسع إستغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع إستخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله مي ا زنية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20 % من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية.

يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:

– الموارد الطبيعية :الإقتصاد في استخدام الموارد الخام، الإقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في إكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

[1] بوبكر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 19.

– المساهمات البيئية :تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

❖ **مجال مساهمات المنتوج أو الخدمة**

تتضمن هذه الأنشطة القيام البحوث التسويقية لتحديد الإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة إستخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الإستخدام، وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتوج الخدمة على النحو التالي[1] :

– تحديد وتصميم المنتجات :القيام بالبحوث التسويقية لتحديد إحتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من إحتمالات التعرض لأي إصابة عند الإستخدام.

– تحقيق رضا المستهلكين :وضع بيانات على عبوة المنتوج للتعرف بحدود ومخاطر الإستخدام وتاريخ الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتوج وطرق ومجالات إستخدامه، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتوج، وتغطي المسؤولية الاجتماعية أطرافا مختلفة في المؤسسة نوضحهم في الجدول الموالي:

الجدول(1–3): مجالات المسؤولية الاجتماعية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول المؤسسة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمؤسسة تعظيم قيمة السهم و المؤسسة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب و أجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم و ترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين و نقلهم، ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة و بنوعية جيدة، إرشادات بشان استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياه.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة و

[1] بوبكر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 20.

	نزيهة.
المجهزون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية و الصدق في التعامل.
المجتمع	خلق فرص عمل، احترام العادات و التقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الاجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل ، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير و قيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء و الهواء و التربة الاستخدام الأمثل للموارد و خصوصا غير المتجددة منها.،
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل و التدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية ، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية و التعامل الجيد معها.

المصدر: محمد الصيرفي، 2007، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،مصر ، ص ص : 70-72.

المطلب الرابع: استراتيجة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

يمكن أن نجد الأداء الاجتماعي للمؤسسة يتمحور في أربعة توجهات أو استراتيجيات أو مواقف تندرج في تبنيها لممارسات المسؤولية الاجتماعية ابتداءً من إستراتيجية الممانعة أو عدم تبني أي دور اجتماعي على الإطلاق وانتهاءً باستراتيجية المبادرة الطوعية الاجتماعية تتمثل فيما يلي[1]:

1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني :وتعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات (العوائد الأخرى) دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح.

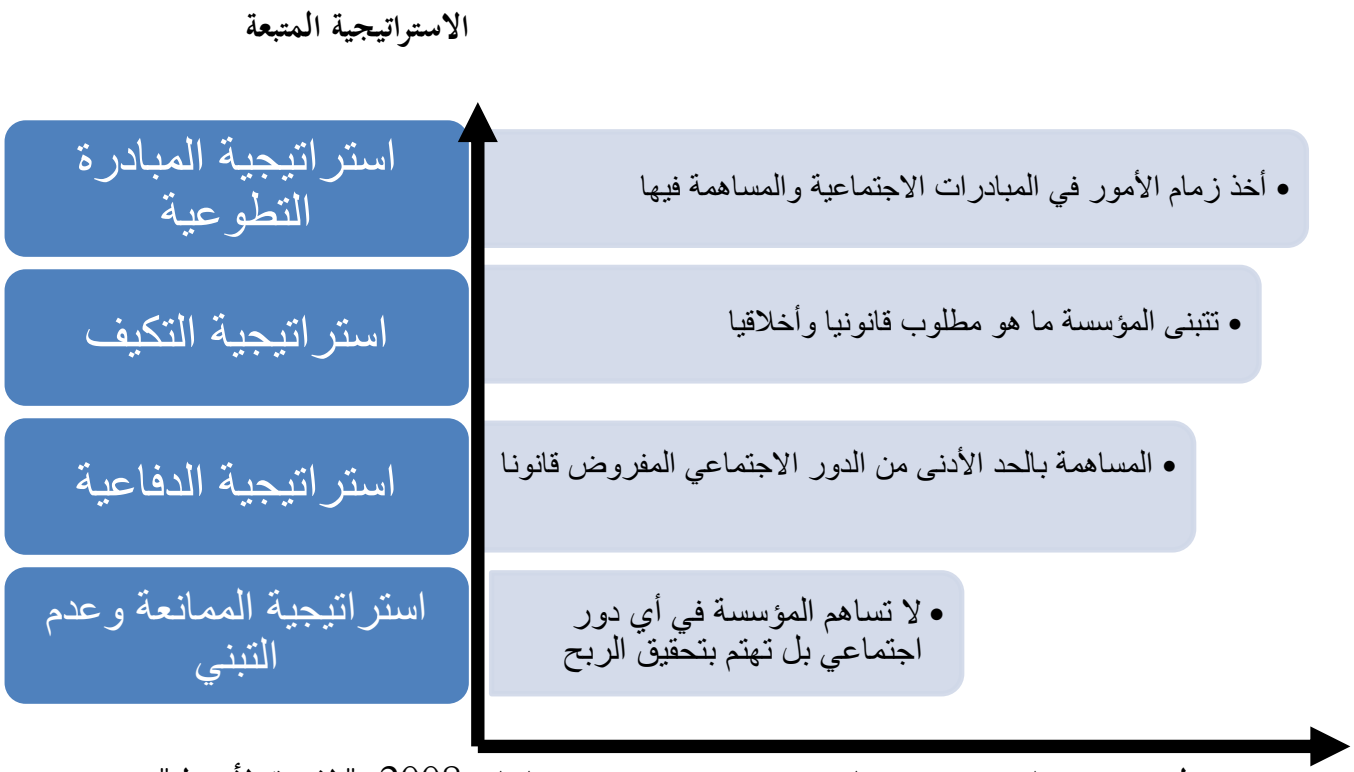
2- الإستراتيجية الدفاعية :وتعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المؤسسة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة وضغوط الناشطين في مجال البيئة.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري ، 2008، **الإدارة و الأعمال**، دار وائل للنشر , عمان الطبعة الثانية، عمان ، الأردن، ص-ص: 96-97.

3- إستراتيجية التكيف :تخطو المؤسسة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

4- إستراتيجية المبادرة التطوعية :تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بان الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصلحته، والشكل التالي وضح ذلك:

الشكل رقم (1-4): يوضح استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، صاهر محسن منصور الغالبي،2008، "**الادارة الأعمال**"، دار وائل للنشر والنوزيع، ط2،عمان، الأردن ، ص 96-97.

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق للجانب النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية حيث في المبحث الأول عرجت على نشأتها التي كانت في بدايات القرن الماضي لكنها لم تكن تعرف بمصطلح "المسؤولية الاجتماعية حتى في منتف القرن العشرين وهذا راجع الى عده باحثين الذين أدرجوها ضمن نظرياتهم الإقتصادية حول المؤسسة الاقتصادية وبيئتها المحيطة بها فنذكر منهم الباحث "carol" الذي ساهم في تدعيمها ووضع اول التعاريف لها، ثم توالت الدراسات والبحوث العلمية وأصبح لها صدى عالمي من الدول المتقدمة وحتى النامية منها.

إن للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة للمؤسسة فمن خلال الدراسات التي أجريت في هذا الشأن خلصت إلى أن العمال يفضلون العمل في مؤسسات تكون ملتزمة بمسؤوليتها الاجتماعية، كما أنها تنمي الروح المعنوية وروح المجموعة للعمال فتنصهر أهدافهم وتمتزج مع أهداف المؤسسة مما يعود عليها بالنفع وعلى المجتمع ككل وهنا تكمن الفائدة الكبيرة للمسؤولية الاجتماعية، كما أن لها أربع أبعاد أساسية تقوم عليها رتبها الباحث " carol" في شكل هرم قاعدته المسؤولية الاقتصادية وهي الهدف الذي توجد من أجله المؤسسة الاقتصادية وهو الربح ثم المسؤولية القانونية التي تنظم عمل المؤسسة وتبين ماهو صحيح وما هو خاطئ في المجتمع ثم نرتقي الى المسؤولية الأخلاقية التي تعتبر مهمة للقيام بما هو صحيح والابتعاد عن ما هو مضر للمجتمع ككل والمؤسسة بصفة خاصة في الأخير المسؤولية الخيرية أو التطوعية وهو المساهمة في فعل ماهو صحيح والدعوة اليه عن طيب خاطر دون الزامية قانونية .

ومما سبق فالمسؤولية الاجتماعية أضحت ضرورة حتمية في المؤسسات الاقتصادية والمجتمع ككل رغم عدم الزاميتها القانونية الا انها تدفع الفرد الى القيام بعمله بكل فخر واعتزاز لأنه يعرف بأنه يساهم ولو في القليل في بناء مجتمعه والمحافظة على بيئته ويستهلك منتجات آمنة على صحته ومن جهة أخرى فهو يحافظ على الثروات والموارد للأجيال القادمة هذا ما جعل أكبر الهيئات العالمية توليها أهمية كبيرة.

الفصل الثاني

علاقة أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالأداء التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية

مقدمة الفصل

يعتبر الأداء التنظيمي هو المحرك الاساسي لأي مؤسسة اقتصادية فبدونه لا تستطيع الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها خلال دورة حياتها فهو يكفل لها البقاء والمنافسة في القطاع الذي تنشط فيه سواء كانت في القطاع الخاص أو العام، خدمية كانت أم إنتاجية لذا منذ نشأة أي مؤسسة فهي تركز على تحسين أدائها التنظيمي فبعضها تكمن ميزتها التنافسية فيه، ومن خلاله يمكنها مواجهة التحديات التي تواجهها سواء كانت في البيئة الداخلية لها او في البيئة لخارجية، فبالأداء تحيى وتنشط من أجل التوسع والتميز في السوق إذا كان أداءاً متميزا وبسببه قد تفشل أيضا إذا كان متذبذب ، لذلك تسعى دائما إلى تدعيم مركزها بين المؤسسات المماثلة أو المنافسة لها بنفس القطاع وذلك بوضع الأداء من أولى اهتماماتها كهدف يقود إلى أهداف أخرى اقتصادية واجتماعية ومن أجل القاء والارتقاء المتواصل.

مع السعي المتواصل للمؤسسات الاقتصادية لتحسين مكانتها في المجتمع وبيئة الاعمال التي تتسم بتغير المستمر وظهور مفاهيم جديدة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية فإنها تسعى إلى مواكبة هذه التغيرات ودمج المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها لأنها تساعد في تحسين سمعة المؤسسة في بيئة الأعمال بصفة خاصة وفي المجمع ككل بصفة عامة هذا في البيئة الخارجية أما في البيئة الداخلية فهي تساعد على تحسين ظروف العمل وضمان حقوق العمال مما يساعد في تحسين أدائهم ككل وتساهم في ضمان حقوق جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة مما يجعلها تكتسب سمعة جيدة وإحترام المجتمع ككل.

ومن أجل معالجة موضوع الأداء التنظيمي وعلاقته بأبعاد المسؤولية الإجتماعية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الاداء

المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

المبحث الثالث: أساسيات الأداء التنظيمي

المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء التنظيمي للمؤسسة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية ، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، و تارة يرتبط بإنتاجية العمال و العنصر البشري، و تارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها، و لقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح وهذا ما سنحاول تحديده في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الاداء

إن فهم الأداء لن يتم أبدا إلا بتحليل المتغيرين الأساسيين فيه و هما الكفاءة و الفعالية و اللتين يجب دراستهما بشكل مفصل، كما أن البحث في الروابط التي تجمع بينهما سيوضح المعنى الذي يمكّن من وضع تعريف نهائي يجمع أهم الأفكار التي قدمتها رؤى و نظريات مختلف المفكرين .

أولا: تعريف الأداء

تطرق العديد من المفكرين الإداريين إلى تعريف الأداء نذكر من أهمها:

- تعريف أحمد سيد مصطفى: " هو درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".[1]
- ويعرف على أنه:" البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد، وفق أهداف محددة تعكس توجهات المؤسسة".[2]
- كما يعرف على أنه: "النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة او فشلها وانكماشها وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة وفقا لمتطلبات نشاطها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد[3]."

---

[1] أحمد سيد مصطفى، 2002، "**إدارة البشر(الأصول و المهارات)** " ، بدون ذكر دار النشر ، مصر ، ، ص415 .

[2] مومن شرف الدين، 2012، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة سطيف، الجزائر، ص50.

[3] علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني،2011 ، **الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 64.

- كما يعرفه كل من Miller & Bromly بأنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"[1]
- أما في الوقت الراهن توسعت نظرة الباحثين للأداء ليشمل الأنشطة، فأصبح ينظر لمفهوم الأداء بأنه" المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها"، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويبين هذا التعريف أن الأداء هو المخرجات التي ينتجها نظام معين (فرد، ألة، منظمة ...) وذلك باستعمال مدخلات معينة.[2]

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح أن للأداء أهمية كبيرة في المؤسسة تتمثل في مايلي:

– دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

– يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة، وحتى يتحقق الأداء الفعال ينبغي أن يتصف الأداء بالجدية والنزاهة عند اتخاذ القرارات والابتعاد عن القرارات المزاجية.

– الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج ايجابية ومرضية .

– يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسة الموكولة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولاها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.

– استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

المطلب الثاني: تصنيفات ومكونات الاداء

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع ومكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

أولا: تصنيفات الأداء

يمكن تحديد تصنيف الأداء في أربعة أشكال هي كالتالي:

---

[1] عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي،2014، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006–2011**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر، ص23.

[2] نذير بوسهوة، علي مكيد، 2014 ، **دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،العدد السابع المجلد الأول، جامعة الوادي، ص154 .

1- حسب معيار المصدر

وهو نوعان داخلي وخارجي:[1]

أ- الأداء الداخلي: يطلق عليها اسم أداء الوحدة أي انه ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري** :هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الأداء التقني** :ويمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال .
- **الأداء المالي** :ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب- الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فهي لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع يظهر بصفة عامة النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع أسعار البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم و الخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب .

2 – حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل الأنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي[2]:

أ- الأداء الكلي :يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة والأنظمة الفرعية في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

ب .الأداء الجزئي:هو قدرة النظام الفرعي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام الفرعي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداءات الأنظمة الفرعية يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة، ويجب أن تكون الأهداف متسلسلة ومتكاملة تشكل في ما بينها شبكة.

---

[1] عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة (2000-2002)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 17.

[2] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، 2001 ، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 89.

3 – حسب معيار الزمن

وفقا هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء على المدى القصير وعلى المدى المتوسط والبعيد[1].

أ – الأداء في المدى القصير :ويعني القدرة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، ويصبح الأداء في مايلي:

– **الإنتاج** : ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

– **الكفاءة** : تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة المدخلات على المخرجات.

– **الرضا** : وذلك باعتبار المؤسسة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتحرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب– الأداء في المدى المتوسط :ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- **التكيف** : قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي يضمنه للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب اهتمامها.
- **النمو**: مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو يرفع حصص المؤسسة في السوق سوف يمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة.

ج – الأداء في المدى البعيد: يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي، وعلى الصعيد الجزئي، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصدر واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة، الفعالية).

---

[1] مزغيش عبد الحليم،2012 ، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص ص 23-24.

4- حسب المعيار الوظيفي :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء الى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة[1]

أ- أداء الوظيفة المالية :يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي المقبول وبناء هيكل مالي فعال.

ب- أداء وظيفة الإنتاج :يتحقق الأداء الإنتاجي عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مع انتاج منتوجات عالية الجودة وبتكاليف منخفضة، تسمح لها بالمنافسة وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ج- أداء وظيفة الافراد :يلعب المورد البشري دورا هاما في تحريك الموارد الأخرى، وتوجيهها نحو هدف المؤسسة العام، فبقاء المؤسسة ونجاحها مرتبط لاشك ارتباطا وثيقا بأداء العامل البشري فيها، هذا الأداء الذي يجب أن يبني الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية وتسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري، لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

د- أداء وظيفة التسويق :يتحدد هذا الأداء، من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها :حصة السوق، إرضاء العملاء، وكذلك السمعة التي تقيس حضور أو تواجد أسم العلامة التجارية في ذهن الأفراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتوج.

ثانيا: مكونات الأداء

ركزت أغلب الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الأداء على عنصرين أساسيين يتكون منهما وهما الكفاءة والفاعلية، ويتعلق هذان العنصران بمدى قدرة إدارة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، ويمكن توضيح هذين المفهومين كما يلي:

1- الفاعلية

وصفت الفاعلية بأنها النطاق الذي يُمكن المؤسسة، كنظام اجتماعي، من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن الفاعلية عبارة عن مقياس لأداء المؤسسة نسبة إلى أهدافها أو الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، وفقاً لذلك تعني الفاعلية مدى نجاح المؤسسة في إنجاز رسالتها أو أهدافها من خلال استراتيجياتها الرئيسية والأرباح المحققة وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين.

---

[1] محمد سليماني،2007، **الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر، ص ص 117-118.

ويمكن قياس فاعلية المؤسسة بالمعادلة التالية:

$$\text{الفاعلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

وبهذا يشير مصطلح الفاعلية التنظيمية إلى إنجاز الأهداف، وهو ذو فائدة كبيرة في الأبحاث التي تقارن بين المؤسسات، أما من منظور إدارة المعرفة، فالمؤسسات الفعالة هي المنظمات التي تنمي التعلم الفردي والجماعي من خلال الممارسات الإدارية التي تعظم وتنقل المعلومات بين جميع الأفراد وكافة المستويات.[1]

2- الكفاءة

تعرف الكفاءة على أنها تخصيص الموارد واستعمالها بأفضل شكل ممكن للحصول على عوائد أفضل ،كما تعرف بأنها قدرة مردودية المؤسسة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الانتاجية، أي أن الكفاءة تتعلق بمدى إنجاز الأعمال بطريقة اقتصادية تضمن الوصول للأهداف المرتقب تحقيقها، وهي تعني الوصول إلى أكبر كمية نظير أقل تكلفة، أو بمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والأرباح في حدها الأقصى، فهي مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات واستنادا لذلك يمكن القول بأن الكفاءة تعبر عن القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة، كذلك تُرى الكفاءة على أنها تطبيق التفكير الفعال الذي يسمح ويسهل أداء الوظيفة الاقتصادية والاجتماعية بفعالية، فكفاءة المؤسسة تتضمن معايير اجتماعية، بالإضافة إلى المعايير الاقتصادية، من حيث إنجاز وتحسين الإمكانات الانتاجية الاجتماعية والتي ينتج، عنها دعم وتحسين امكانيات المؤسسة وقدراتها وبالتالي أدائها ككل، يمكن أن تُستَعملَ عِدّة مؤشرات لقيَاْس الكفاءة فمثلاً كفاءة استخدام مورد معين يمكن أن يعبر عنها بالنسبة بين مخرجات المواد(Mo) ومدخلات المواد(Mi) من هذا المورد، فمثلاً تقاس كفاءة استخدام الطاقة بالنسبة بين مخرجات الطاقة(Eo) ومدخلات الطاقة(Ei) ونعبر عنها بالمعادلة التالية:[2]

كفاءة المواد= $\frac{Mo}{Mi}$ و كفاءة الطاقة= $\frac{Eo}{Ei}$

---

[1] الشيخ، الداوي، 2010، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** .مجلة الباحث، عدد7 ، ص 217.

[2] ابراهيم لورين ، 2013، **العلاقة بين تبني المنظمات لأسلوب فرق العمل وأدائها دراسة ميدانية في جامعة دمشق**، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، ص 21.

المطلب الثالث: معايير الأداء ومستوياته

للأداء معايير تبينه في المؤسسة الاقتصادية من أجل معرفة جودة الأداء فيها والإجراءات المتعبة من أجل تحقيق أداء مميز على جميع المستويات الفردي والجماعي والمؤسسة ككل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

أولا: معايير الأداء

وتعرف معايير الأداء بأنها: "معدلات قياسية تستطيع إدارة المؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقييم والمراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات"، وتتلخص أهم معايير الأداء فيما يلي:[1]

1- الجودة: حيت تعبر عن مستوى أداء العمل لجميع نشاطات المنشأة.

2- الكمية : ويقصد بها حجم العمل المنجز وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت ذاته لايقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ في الإنتاج مما يصيب العاملين بالتراخي ، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة زيادة معدلات الأداء ، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3- الإجراءات : هي الخطوات الي يسير فيها أداء العمل ، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها ، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل ولضمان اتفاقهم وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين.

[1] محمد عبد الغني حسن،1999، **مهارات ادارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، طبعة2، القاهرة مصر،ص ص 99-102.

ثانيا: مستويات الأداء

يقسم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي[1] :

1- الأداء الفردي

هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه.

يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي :الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة، أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي :الوقت المعياري والتكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

2- الأداء التنظيمي

هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية، وتشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية، أما مؤشرات قياسه فهي :درجة تقسيم العمل ودرجة التخصيص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات.

3- الأداء المؤسسي

ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل أخر فهو :محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية وأجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية، موضوعات القياس تشمل : الفعالية البيئية والفعالية السياسية أما

[1] عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، ص 56.

مؤشرات القياس فتشمل :درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة ودرجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توافر أيدلوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة.

ويعتبر أداء العنصر البشري عاملا مهما في تحديد الأداء المؤسسي العام، وهو محصلة للتفاعل بين مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم، ورغبتهم واستعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يركز الباحثين على البعد الاقتصادي للأداء بينما يعتمد آخرون على الأخذ بعين الاعتبار البعد التنظيمي والاجتماعي ولكن الأداء شامل لهم كما له عدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر فيه .

أولا: أبعاد الأداء

هناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل هي[1] :

1- البعد الاقتصادي :والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم من هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2- البعد التنظيمي :ويقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة الى ان هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، هذا يعني انه بإمكان المؤسسة أن تصل الى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية، إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل ان يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

---

[1] نعيمة يحياوي، زكية مقري، 2015 ، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص106 -107.

3-البعد الاجتماعي للأداء :يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند افراد مؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في ادبيات التسيير ان جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

4-البعد البيئي : لابد للمؤسسة أن تراعي الآثار البيئية المترتبة على عملياتها ومنتجاتها والقضاء على الانبعاثات السامة والنفايات، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة وتقليل الممارسات التي قد تؤثر سلبا على تمتع البلاد والأجيال القادمة بهذه الموارد، وعلى المؤسسة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة ذات الصلة في تأدية نشاطاتها، وتقديم خدماتها وتصنيع منتجاتها، كما عليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية ذات الأثر المتميز، لتتمكن بالتالي من التحسين الفعال لأدائها البيئي، ومن الواجب على تلك المعايير المحددة من قبل المؤسسة نفسها أن تكون شاملة، مثبتة وموثقة ومعمول بها[1].

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء مما يجعلها صعبة الحصر وهذا لتعددها واختلافها، فهناك عوامل داخلية وأخرى خارجية فتحليلها أمر ضروري لتحقيق أداء سليم داخل المؤسسة وهي كالتالي:[2]

1- عوامل داخلية: تتمثل في مختلف العوامل التي تكون ذات طبيعة داخلية أي أنها داخل محيط المؤسسة ناتجة عن تفاعلات داخل المؤسسة تؤثر على أدائها، ويمكن للادارة التحكم فيها وإجراء تغييرات تسمح بزيادة آثرها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية، ومن أهم العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي عوامل تقنية، الهيكل التنظيمي، العمال.

2- عوامل خارجية: تشمل مجموعة المتغيرات والقيود والمواقف التي لا تقع تحت سيطرة المؤسسة، وهذه العوامل يمكن أن يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق

---

[1] طاهر محسن الغالبي، صالح العامري، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة**، مرجع سبق ذكره ، ص51

[2] عمر جيمين، 2013، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ,جامعة محمد خيضر , الجزائر، ص 51 .

سيطرتها، يمكن تقسيم العوامل الخارجية إلى عوامل ذات تأثير مباشر مثل المنافسة بين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع، خطر المنتجات البديلة التي تهدد منتجات المؤسسة، إمكانية دخول منافسين جدد إلى القطاع السوقس الذي تنشط فيه المؤسسة، هذا في ما يخص البيئة الخارجية القريبة من المؤسسة أما في البيئة الخارجية البعيدة التي يكون فيها عوامل ذات تأثير غير مباشر هناك عوامل سياسية وقانونية مثل التغير في اللوائح والقوانين الخاصة بنشاط المؤسسة، عوامل اجتماعية مثل عادات المجتمع، عوامل اقتصادية مثل التضخم وسعر صرف العملة ...الخ.[1]

[1] عمر جيمين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

المبحث الثاني: ماهية الأداء التنظيمي

ان التعرف على الاداء التنظيمي يساعد الباحثين وادارة المؤسسةة في الكشف عن جملة نواحي منها : تحديد المدى الذي تستطيع المؤسسة في التكيف والاستجابة الى المحددات البيئية من خلال وضع الاهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الاهداف، كما انه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكوناتها وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الاهدا، فأهمية الاداء التنظيمي تأتي من كونه يمثل قدرة المؤسسة واستعدادها للوصول الى النتائج التي حددتها مسبقاً لذا يعد المؤشر الذي يقيس نجاح الؤسسة في تحقيق اهدافها وقدرتها على البقاء والنمو.

المطلب الأول:مفهوم الأداء التنظيمي

يعتبر الأداء التنظيمي كمرآة عاكسة لمستوى عمل الموظفين الإداريين لدى المؤسسة، فهو يظهر مدى قدرة المؤسسة على تحكمها في أساليبها الإدارية، كما يسهم في تحسين مستوى التنظيمي لها من خلال تحقيقها لأهدافها التنظيمية.

ينظر إليه على أنه " :تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفا على مستوى جميع أجزاء المؤسسة وترتبط مع رؤية توضيحية لها".[1]

ووضح Miller & Bromiley "أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" .[2]

وعرفه Wheelen & Hunger على أنه "تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة".[3]

---

[1] بختة بطاهر ، عدالة العجال، أكتوبر 2018، **المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم**، مجلة تنمية الموارد البشرية للدارسات والابحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد2، برلين المانيا، ص 281.

[2] أيمن شيحا، نسرين عبد الرحمان، 2016/02/25، **أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس**–، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 1، جامعة تشرين، سورية، ص 169.

[3] علاء فرحان طالب وأخرون، 2010، **فلسفة التسويق الأخضر**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 102.

ويعرف أيضا: على أنه " تصميم مخطط للمؤسسة لإخراج أفضل ما في الناس وبالتالي تحقيق القدرة التنظيمية التي تحقق أفضل النتائج"[1]

وأضاف: على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات.[2]

بينما أوضحه (Kotler) "بتحديد المصالح وتحسين العمليات الاساسية وتخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وإدارة فاعلة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين"[3].

ويعرف بأنه " تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية ، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة"[4]

كما عرفه daft: على أنه "الحصيلة النهائية لجميع أعمال المؤسسة من خلال مؤشرين وهما مستوى التركيز وعلاقة المؤسسة بالبيئة".[5]

يتضح مما سبق من التعريفات أنه عدم اتفاق الباحثين حول وضع مفهوم محدد للأداء التنظيمي فيمكننا تعريف الاداء التنظيمي على أنه: "ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد و العاملين في المؤسسة في كافة الادارات و الأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق المخرجات و الأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها".

---

[1] عذراء محسن عبد، 2018، **دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي، بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 107، المجلد 24، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 115.

[2] أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، 2013 ، **إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 106.

[3] طالب أصغر دوسة، 2008، سوسن جواد حسين، **التغيير الاستراتيجي و انعكاساته على الاداء التنظيمي**، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 69، الرصافة، العراق ص 66.

[4] توفيق عبد المحسن، 1999، **تقييم الأداء : مداخل جديدة لعالم جديد** ، دار النهضة العربية ، مصر ، ص3

[5] تلا عاصم فائق، 2018، **انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 103، المجلد 24، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق، ص 137.

المطلب الثاني : أبعاد الأداء التنظيمي

للأداء التنظيمي عدة أبعاد نذكر منها مايلي في الجدول التالي:[1]

الجدول (2–1): الأبعاد الأربعة للأداء التنظيمي

الأبعاد	المنظمة مثل أمام	مفهوم عام	المعايير
البعد الاقتصادي	فعل بعض الاشياء الجيدة	فعالية الاقتصادية	• **اقتصاديات الموارد**: الدرجة التي خفضت المنظمة كمية الموارد المستخدمة، في حين ضمان حسن سير النظام. • **انتاجية**: كمية أو نوعية السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لأجل الإنتاج خلال فترة معينة.
البعد الاجتماعي	مواءمة أهداف الموظفين وأهداف الاقتصادية	قيمة موارد البشرية	• **تعبئة الموظفين**: درجة الفائدة للموظفين لإظهار عملهم، ومن أجل المنظمة والجهود المبذولة لتحقيق الأهداف. • **الروح المعنوية للموظفين**: الدرجة والخبرة في العمل هو تقييم إيجابي من قبل الموظف. • **عائد الموظفين**: نوعية أو كمية الإنتاج للموظف أو المجموعة . • **تطوير الموظفين**: إلى أي مدى يمكن أن تتزايد المهارات بين أعضاء المنظمة.
البعد التنظيمي	موائمة مع بيئتها	استدامة المنظمة	• **جودة المنتج**: مستوى المنتج الذي يلبي احتياجات الزبون. • **الربحية المالية**: إلى أي مدى المؤشرات المالية (على سبيل المثال الربحية) للمنظمة في زيادة أو نقصان مقارنة سنوات سابقة أو مقارنة بالهدف ثابت.

(5) بطاهر بختة، عدالة العجال ، مرجع سبق ذكره، 282.

			• **القدرات التنافسية**: إلى أي مدى المؤشرات الاقتصادية تؤدي إلى مقارنة متوقعة مع تلك الصناعة أو المنافسين.
البعد السياسي	رضا مصالح العناصر المختلفة	شرعية النظمة	• **رضا المانحين**: الدرجة التي تقدر الجهات المانحة التي تستخدم أموالها على النحو الأمثل. • **رضا العملاء**: الحكم للزبون بطريقة ما إن كانت المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير الاحتياجات. • **رضا الهيئات التنظيمية**: إلى أي مدى المنظمة تحترم القوانين والأنظمة التي تحكم أنشطتها. • **رضا المجتمع**: تقييم ما إذا كان المجتمع الأوسع تأثير على أنشطة المنظمة.

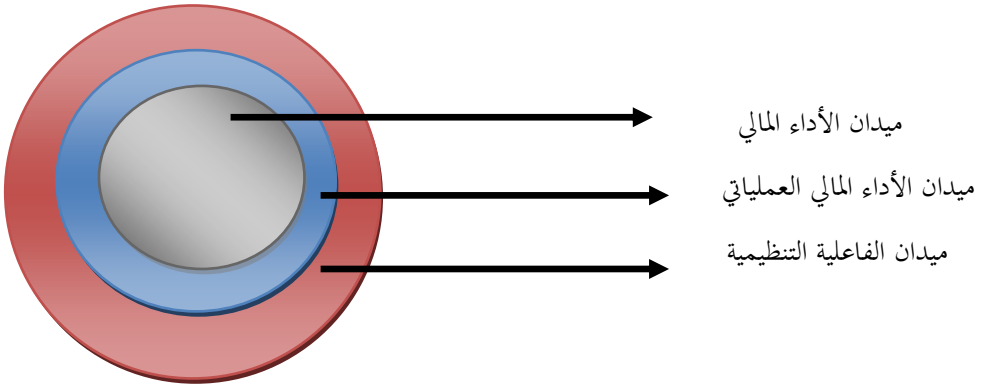
المصدر: بختة بطاهر ، عدالة العجال، أكتوبر 2018، **المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم**، مجلة تنمية الموارد البشرية للدارسات والابحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد2، برلين المانيا، ص 281.

المطلب الثالث: مجالات الأداء التنظيمي

إن مفهوم الأداء التنظيمي ذو أبعاد متعددة في ميادين محددة تتمثل في ميدان الأداء المالي، وميدان الأداء المالي العملياتي، وميدان الفاعلية التنظيمية، والشكل رقم (1-2) يمثل حدود وميادين الأداء التنظيمي:[1]

[1] داود سليمان محمد، 2013، **نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام لصناعي في سورية)**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية، ص85.

الشكل رقم (2-1): ميادين الأداء التنظيمي



المصدر: داود سليمان محمد، 2013، **نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام لصناعي في سورية)**، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية، ص85.

وفيما يلي توضيح لكل من هذه الميادين:[1]

1- ميدان الأداء المالي:

هو الميدان المتعلق بالجانب المالي، وهو وصف لوضع المؤسسة الآن وتحديد للاتجاهات التي استخدمتها للوصول إلى هذا الوضع من خلال دراسة المبيعات والإيرادات والموجودات والمطلوبات، وتستخدم لقياسه النسب والمؤشرات المالية كالسيولة والربحية وغيرها من النسب التي تتيح للمؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها، فضلاً عن معرفة موقعها السوقي مقارنة بالمنظمات المنافسة، وتلك المؤشرات يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في التحليل الداخلي للمؤسسة، فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المؤسسة فضلاً عن ما يؤشره من نقاط قوة داخلية.

وفيما يتعلق بأهمية الميدان المالي بخصوص العوامل الخارجية إذ أن المؤسسة ذات الأداء المالي المرتفع تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض

[1] داود سليمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي ويلاحظ أن هناك سببان رئيسيان للاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء :[1]

- إن المقاييس والمؤشرات المالية للأداء كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشرًا بالأهداف البعيدة المدى للمؤسسة والتي تكون أهداف مالية.
- إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المؤسسة.

2- ميدان الأداء المالي العملياتي:

هو المفهوم الذي يجمع بين الأداء المالي والتشغيلي، اللذان يمثلان جانب الكفاءة التي تقوم أساساً على التوجه نحو تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات.

إن هذا الميدان يأخذ بعين الاعتبار مؤشرات ومقاييس عملياتية كالحصة السوقية، وتقديم المنتجات الجديدة ونوعية المنتوج، وفعالية عمليات التسويق وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة كافة، وهذا ما يُظهر للإدارة الصورة الحقيقية للأداء الذي لا تستطيع المؤشرات المالية الإفصاح عنها.

3- ميدان الفاعلية التنظيمية

يشير مفهوم الفاعلية إلى قدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال التنبؤ بالمشاكل الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل والتكييف معها ووضع الحلول المناسبة لها، وتعتبر الفاعلية التنظيمية المعيار الذي يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وقدرتها على التكيّف مع البيئة الخارجية، إن الفاعلية التنظيمية تشير إلى الحكم الإنساني عما إذا كانت المؤسسة تمارس عملها بشكل مرض، وإن هذا الحكم يصبح قاعدة للتغيير التنظيمي الجوهري فعندما تكون الفاعلية غير مرضية يصبح التغيير أمراً ضرورياً، يتفق المختصون على أن الفاعلية التنظيمية وسيلة تقويمية لقياس أداء المؤسسات في جوانب مهمة لتحديد نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، إلا أن معظم هؤلاء المختصين يختلفون في وجهات نظرهم حول الجوانب التنظيمية أو البيئية التي يجب أن تخضع للتقويم وهو الأمر الذي انبثق عنه عدد من المداخل، وضمن هذا السياق يوضحون بأن الأداء هو الفاعلية إلى جانب الكفاءة، حيث تعني الفاعلية إنجاز النتائج المحددة(المخرجات) بأقل استخدام للموارد المتاحة(المدخلات)، وتركز الكفاءة على

---

[1] عبدالله أحمد الدعّاس،2010، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي"دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37 ، العدد1، ص ص 97- 98.

مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف، ومصطلح الفاعلية يتعلق بتحقيق الأهداف كما ويعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة، والشكل رقم (2-3) يوضح مصفوفة الفاعلية والكفاءة:

الشكل رقم (2-2): مصفوفة الفاعلية والكفاءة



المصدر: داود سليمان محمد، 2013، نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام لصناعي في سورية)، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية، ص 88.

يتضح من الشكل السابق بأن المؤسسات التي تستطيع تحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية هي وحدها القادرة على النمو والازدهار وإنجاز الأهداف الصحيحة بصورة صحيحة، بينما المؤسسات غير الكفوءة وغير الفعّالة يكون مصيرها الانهيار لأنها لم تستطع إنجاز أهدافها وأنجزت الأهداف الخاطئة بصورة خاطئة، أما المؤسسات الفعّالة التي لاتتمتع بالكفاءة سوف تستطيع البقاء من خلال تحقيق أهدافها ولكن ليس بالكفاءة المطلوبة، وربما لا تستطيع التنافس في الأمد البعيد، إلا أن المؤسسات الكفوءة التي لاتتمتع بالفعّالية يكون الانحدار التدريجي مصيرها لعدم قدرتها على تحقيق أهداف أصحاب المصالح، أي إنجاز الأهداف الصحيحة يكون بصورة خاطئة رغم أنها تستخدم الموارد بصورة كفوءة[1].

[1] داود سليمان محمد، 2013، مرجع سبق ذكره، ص88.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأداء التنظيمي

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى عدة أساسيات حول الأداء التنظيمي التي يرتكز عليها لكي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بكفاءة وفاعلية في وقت قصير خاصة وأن هذا العصر يمتاز بالسرعة، فعلى المؤسسات التأقلم بسرعة هي أيضا من أجل مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئتها ومحاولة القيام بمهامها في وقت وجيز وبدقة وإتقان مع التركيز على جودة مخرجاتها لكي ترضي زبائنها وتكون في مستوى تطلعاتهم ، هذاما يجعلها تحقق ربح مقبول يرضي المساهمين وحملة الأسهم، كما يعود عليها هذا أيضا بالنفع في القطاع السوقي الذي تنشط فيه فهي تعزز مكانتها بين المنافسين في نفس القطاع السوقي وتكون لها حصة سوقية أكبر ما يمكنها من الاستمرار في المنافسة.

المطلب الأول: مداخل الأداء التنظيمي

تختلف مداخل الأداء التنظيمي حسب مداخل الفاعلية التنظيمية التي تختلف في تحديد مداخله وهي كالآتي:[1]

1- مدخل الهدف

تتحدد فاعلية المؤسسة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الأنشطة إلى تحقيقها داخلها، ومن مؤشراتها العائد على الاستثمار، حصة السوق والمأخذ على هذا المدخل هو صعوبة قياس أهداف المؤسسات غير الهادفة للربح، إضافة إلى صعوبة حصر أهداف المؤسسة وأولوياتها حيث قد ترتبط الفاعلية في تحقيق هدف معين بصورة عكسية مع تحقيق أهداف أخرى.

2- مدخل موارد المؤسسة:

حيث تتحدد فاعلية المؤسسة في مدى قدرتها في الحصول على الموارد النادرة والقيّمة من بيئتها، وتستخدم مؤشرات لقياسه مثل : مدى قدرة المؤسسة في الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيّمة، وقدرات متخذ القرار في المنظمة في تحديد الأولويات في البيئة بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد، ويمكن لبعض المؤسسات التي يصعب قياس أدائها استعماله وبخاصة تلك التي تنافس على أساس

---

[1] فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم،25 -27 اوت،2004، **الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء**، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سورية،ص ص 141- 143.

امتلاكها لموارد أفضل من موارد المنافسين مثل توظيف الخبراء المتخصصين وغيره، وهو يركز على الحصول على المدخلات وهي الموارد الأفضل من البيئة، أكثر من الاستخدام الأفضل لها وأكثر من التأكيد أو الارتباط بالمخرجات لتحديد الحاجات التي ترغب المؤسسة في إشباعها في مجال عملها.

3- مدخل العملية الداخلية:

تتحدد الفاعلية على وفق المدخل بالكفاءة ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة، وكذا رضا العاملين عن العمل من خلال انشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والادارة والاتصالات بين الادارة والعاملين، ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المؤسسة ولا يقيس علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، ويقدم نظرة محدودة للفاعلية للمؤسسة، لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلاتها من بيئتها أو مخرجاتها الى هذه البيئة التي تؤثر في فاعليتها في حال اتصافها بالتغير السريع.

4- مدخل أصحاب المصالح

حيث يمثل أصحاب المصالح المجموعات من داخل أو خارج المؤسسة، وتعتمد المؤسسة عليها في بقائها أو تطورها وتسعى لتلبية مطالبها، لذلك يعرف الأداء التنظيمي بأنه نجاح المؤسسة في إرضاء أصحاب المصالح كما تعد المؤسسة فاعلة عند إرضائها لكل أصحاب المصالح وتزيد فاعليتها بزيادة إرضائهم (المساهمون، العملاء، الدائنون، الموردون، .....) ومن مؤشرات قياس الأداء هنا رضا العملاء، رضا المؤسسة عن قدرتها في الوفاء بالتزاماتها...ويمتاز هذا المدخل باهتمامه الواسع في مدخلات المؤسسة وعملياتها ومخرجاتها، ومن محددات هذا المدخل تعدد أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم من المؤسسة وتغيرها باستمرار، مما يستدعي موازنة المؤسسة في سعيها لإرضاء مصالح هذه المجموعات بحسب الموقف بمستوى الإرضاء الأكبر لمصالح المجموعات الأقوى، أو الأكثر تأثيراً في المؤسسة وبما يلبي أهدافها في البقاء أو التطور.

5- مدخل قيم التنافس

الأداء التنظيمي هو الثقافة التنظيمية التي يؤمن بها أفراد التنظيم، وتتعلق هذه الثقافة بطريقة الحصول على الموارد وتطوير الموارد البشرية والموازنة بين أهداف المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، وبالتالي فهذا النموذج يتعامل مع مشاكل ومحددات الفاعلية بشكل مختلف عن النماذج الأخرى، ومن مؤشرات قياس الأداء التنظيمي حسب هذا المدخل، الموازنة بين التركيز الداخلي (الاهتمام بمصلحة وكفاءة الموظفين)

والتركيز الخارجي (التأكد من مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة)، أما المؤشر الثاني يتعلق بهيكل المؤسسة، في حين كان الاعتبار السائد للاستقرار أو الثبات أو المرونة تجاه خصائص هيكل المؤسسة، فالثبات يعكس قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من الأعلى إلى أسفل في حين تمثل المرونة قيمة التعلم والتغيير[1].

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء التنظيمي

يتم تصنيف العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الى عوامل داخلية وترتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة وعوامل خارجية ترتبط بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

أولا :العوامل الداخلية

وتتلخص العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء التنظيمي كالتالي[2] :

1- الهيكل التنظيمي :هو الوعاء أو الاطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيا ت والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداءالتنظيمي للمؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الاعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة الى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات من المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسات اتخاذ القرار بأكثر فاعلية.

2- المناخ التنظيمي :هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء التنظيمي بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات للرسم صورة شاملة للأداء التنظيمي في المؤسسة.

3- التكنولوجيا :هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن تكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لابد لها من التكيف معها واستيعابها لتطوير أدائها التنظيمي بهدف الموائمة بين التقنية

---

[1] داود سليمان محمد، 2013، مرجع سبق ذكره، ص90 .

[2] محمد محمود الخطيب، 2010، **الأداء المالي وأثره على عوائد اسهم الشركات**، دار الحامد، عمان، الأردن، ص 48-51.

والأداء التنظيمي، وتعمل التكنولوجيا على تغطية جوانب متعددة لتطوير الأداء التنظيمي وجعله أكثر كفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

4- الحجم :يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات الى مؤسسة صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسة.

ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي للمؤسسة سلبا فقد يشكل الحجم عائقا للأداء التنظيمي للمؤسسة حيث ان بزيادة الحجم فإن عملية الإدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد الاهتمام بالأداء التنظيمي من أجل المحافظة على نشاط المؤسسة والتطور أكثر وهذا لإشتداد المنافسة فعلاقة حجم المؤسسة بالأداء التنظيمي علاقة طردية فكلما زاد الأداء التنظيمي كبر حجم المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا :العوامل الخارجية

وتتلخص العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي كأتي[1] :

1- البيئة الاجتماعية والثقافية :يتأثر الأداء التنظيمي داخل المؤسسة بالعديد من العوامل الاجتماعية والثقافية، ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المؤسسة (الافراد داخل المؤسسة سواء كانوا عمال، مسيرين، مدراء ....) والمجتمع ومن العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة، العرف أمور الدين، المستوى التعليمي، نسبة الأمية، النظر الى مدى تقدير الافراد للتعليم ورغباتهم في الحصول عليه، التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة.

2- البيئة السياسية والقانونية :كما تتأثر أي مؤسسة بالبيئة السياسية والقانونية مثل طبيعة النظام السياسي في البلد الذي تتواجد به المؤسسة ومدى الاستقرار السياسي، مرونة القوانين والتشريعات حيث يعتبر هذا العامل مهم جدا بالنسبة للمؤسسة (ذو تأثر كبير) وذلك بسهولة أو صعوبة التعاملات ومحيطها كالتعامل مع مصلحة الضرائب، كما يتأثر أداء التنظيمي للمؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

3- البيئة الاقتصادية : ان للبيئة الاقتصادية التأثير المهم والمباشر على أداء التنظيمي للمؤسسة وذلك عن طريق الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر او موجه) وذلك أما بكبح نشاط المؤسسة أو تركها حرة،

[1] زهير ثابت، 2001 ، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار النهضة العربية، مصر، ، ص 15.

كذلك الاستقرار الاقتصادي يلعب دور كبير في التأثير على أداء التنظيمي للمؤسسة، كما أن ركود السوق والتضخم يؤثران عليه تأثيرا سلبيا.

المطلب الثالث: مؤشرات وأبعاد قياس الأداء التنظيمي

ان التنوع والاختلاف في التأطير الفكري والفلسفي لمفهوم الاداء التنظيمي انسحب على تحديد مؤشرات للقياس، وبالتالي تنوعت المقاييس على اثرها المكونات التي ستقاس، فهناك مؤشرات اقتصادية لقياس اداء المؤسسة وهي الصفة الغالبة لمقاييس الاداء، في حين ان هناك مقاييس اعتمدت مؤشرات غير مادية، بينما اعتمدت مؤشرات اخرى الجمع بين المؤشرات المادية وغير المادية لقياس الاداء، وفي العموم فأنها مقاييس للكفاءة والفاعلية.

أولا: مؤشرات الأداء التنظيمي

للأداء التنظيمي ثلاث مؤشرات هي كالاتي:[1]

1- الاداء المالي : وهو المفهوم الضيق لأداء التنظيمي و الذي يركز على استخدام المؤشرات المالية كنمو المبيعات و الربحية.

2- الاداء المالي و الاداء التشغيلي : وهو المفهوم الاوسع للاداء ، اذ يمثل جانب الكفاءة التي تعتمد العقلانية في التوجه نحو تحقيق افضل استخدام للموارد المتاحة ، و في المجالات التي تعطي اكبر المردودات فضلا عن مؤشرات الاداء المالي وضمن الاداء التنظيمي الواسع فانه من المنطقي التعامل مع مؤشرات تشغيلية كالحصة السوقية ، و تقديم منتجات جديدة وجودة الانتاج.

3- الفاعلية التنظيمية : وهو المفهوم الاوسع للاداء التنظيمي ، اذ يشير على انه المعيار الذي يعكس درجة نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها ، والتي تسعى لتحقيقها ، و قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.

حددت خطوات عملية الاداء التنظيمي من خلال تحديد الاداء المعياري للافراد العاملين و الذي تتمثل بنوع وكمية المخرجات ، الفاعلية في كيفية استخدام الموارد وطريقة الاداء وبالتوقيت المناسب، النتائج المرغوبة، فضلا عن وضع الاهداف المشتركة وقياس الاداء الفعلي و مقارنته مع الاداء المعياري و من ثم مناقشة ذلك مع العاملين.

---

[1] إياد خالد، زينب يونس،2017، **تحقيق الأداء المنظمي على وفق إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الأهلية**، مجلة دنانير ، العدد السادس، جامعة المأمون، ص 417.

وبناء على ما تقدم تتضح أهمية الاداء التنظيمي من كونه يعبر عن تحقيق اعلى مستوى للاداء والذي يعد الهدف الرئيس للمؤسسة من خلال استخدامها للموارد بمختلف انواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الاداء ذاته في ظل ظروف مثيلة ، فالأداء الفعال والكفوء هو الحقيقة الوحيدة لدى المؤسسة ، و الذي يقيس قدرتها و جدارتها عن مثيلاتها من المنافسين.

ثانيا: أبعاد قياس الأداء التنظيمي

يشتمل قياس الأداء التنظيمي عبى مقاييس أداء مالية وأخرى غير مادية وتختلف هذه المقاييس باختلاف الأهداف والاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة، وتتمثل أبعاد قياس الأداء التنظيمي بأربعة جوانب هي كالآتي:

1- منظور الأداء المالي:

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الأعمال، حيث أنه يركز على استخدام المؤشرات المالية لقياس مدى انجاز الأهداف .ويتفق الباحثون على أن الأداء المالي يعبر عن أداء الأعمال من خلال مؤشرات مالية مثل الربحية، وأنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسات.

ويسهم الأداء المالي في إتاحة الموارد المالية، كما يزود المؤسسة بفرص للاستثمار في ميادين الأداء المختلفة التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم كما يتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية مختلفة وكذلك هيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي والحجم، وعوامل إدارية مثل :القدرات الإدارية ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين، ويعود سبب الاهتمام بالأداء المالي إلى :

- إنه يمّكن من متابعة نشاط المؤسسة وطبيعته.
- يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة.
- يساعد في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للمؤسسة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، ومن أهم مقاييس الأداء المالي :[1]

[1] ندى إسماعيل الجبوري، 2009، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد22 ،ص145.

1-1/ العائد على الاستثمار: يقيس قدرة المؤسسة على استثمار الأصول التي تمتلكها من معدات ومباني وأراضي ومخزون، ويعبر عن حاصل قسمة صافي الدخل بعد الضريبة على مجموع الموجودات فيؤخذ على هذا المقياس اختلاف طرق حساب الاندثار للموجودات الثابتة التي تخصم من الإيرادات، وأهم ما يتميز به هو إعطاؤه صورة شاملة عن قدرة موجودات المؤسسة على تحقيق الأرباح واتخاذ القرارات بشأن هذه الموجودات للاستغلال الأفضل لها أو الحصول على مزيد منها إذا ما سيؤدي ذلك إلى زيادة العائد منه.

$$\text{معدل العائد على الاسثمار} = \frac{\text{ارباح قبل فوائد و ضرائب}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

1-2/ العائد على حق الملكية: يحسب بقسمة الدخل الصافي بعد الضريبة على حقوق المساهمين(حقوق الملكية وهي رأس المال والاحتياطات والأرباح المحتجزة)، وتقيس هذه النسبة ربحية المؤسسة فيما يتعلق بحقوق الملكية أي العائد الذي يحققه المساهمين على أموالهم المستثمرة فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بمعدل الصناعة فإنها تدل على أداء أعلى لها.

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}}$$

1-3/ العائد على القيمة المضافة :وهو يقيس صافي الأرباح للمؤسسة قبل خصم الضرائب.

القيمة المضافة =قيمة المبيعات – تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشتراة

$$\text{صافي الأرباح قبل خصم الضرائب} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل خصم الضرائب}}{\text{القيمة المضافة}}$$

1-4/ قيمة ملكية حملة الأسهم: إذ يعد مقياساً لأداء المؤسسة وفاعلية الإدارة فهو يعكس تأثير أداء المؤسسة على أسعار الأسهم في السوق، ومدى قدرتها على تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم القيمة السوقية للأسهم.

قيمة حملة الأسهم =مجموع مقسوم الأرباح للأسهم + الزيادة في قيمة الأسهم.

2- منظور العمليات الداخلية:

حيث يتم التركيز هنا على أنشطة المؤسسة الداخلية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة التي تمارس النشاط نفسه، وتمتلك موارد تنظيمية مناسبة، كذلك يركز على امتلاك المؤسسة لعمليات

داخلية كفوءة ومرنة مع تناغم وانسجام بين أنشطتها المختلفة لضمان مستوى عالٍ من الإنتاجية، فهو يركز على العمليات الفنية، وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين، وفي هذه الحالة تكون المؤسسة قادرة على إرضاء حاجات ورغبات العاملين فيها[1] .

إن منظور العمليات الداخلية يشكل تحليلاً لعمليات المؤسسة الداخلية، ويتضمن الموضوعات الإستراتيجية التي ترتبط بدراسة الموارد والقدرات والعمليات الفنية التي تحتاجها المؤسسة للارتقاء بذاتها.

$$\text{الانتاجية الكلية} = \frac{\text{ايرادات النشاط}}{\text{مصروفات النشاط}}$$

3- منظور رضا العملاء

إن المؤسسات الاقتصادية اليوم تحاول أن تكون قريبة من العملاء وتطور أساليبها وآليات عملها إدراكاً منها بأن هذا الرضا إذا ما تعزز بصورة ذكية وايجابية من خلال منهجية معينة قد ينتقل إلى ولاء دائم وتفضيل مستمر، حيث يركز هذا الجانب على أن العملاء مشاركون حقيقيون في النجاح ولهم الدور المهم في قرارات المؤسسة، فهذا المنظور يتطلب من المدراء أن يترجموا رسالتهم حول خدمة العملاء إلى مقاييس تعكس العوامل التي تهم العملاء وتتضمن مؤشرات عن منتجات وخدمات تحقق رضا الزبون والحصة السوقية وإعادة الأعمال، وبالتالي فهي تركز على رضا الزبائن وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة، كما أن دراسة منظور العملاء تتطلب تحليل مقياس ربحية الزبون الذي يمثل محدداً لمدى تحقق النجاح في اسراتيجيات المؤسسة المختلفة وذلك لأن هدف إدارة المؤسسة في النهاية لا يتوقف عند القيام بأعمال ونشاطات مختلفة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن واكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم بحيث تقدم المؤسسة منتجات وخدمات تشبع رغبات الزبائن، والذين بدورهم يقومون بدفع أثمان هذه السلع والخدمات[2].

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة}}{\text{مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتوج ككل}}$$

4- منظور التعلم والنمو

[1] ندى إسماعيل الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 145-146.

[2] وحيد السعايدة، 2009، **مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد1، المجلد5، ص 7.

إن المؤسسات الاقتصادية اليوم تتعلم وتتطور من خلال تجربتها وقدرتها في وضع أفكار العاملين والإدارة فيها موضع التنفيذ، حيث يرتبط التعلم بالتغيير في السلوك التنظيمي، فالمؤسسات المحافظة تجد في ثقافتها التي لاتقبل التغيير أنها قد تأخرت في المنافسة قياساً بالمؤسسات الرائدة والمنفتحة على عمليات التغيير، أي أن جوهر عملية التعلم والنمو يكمن في تحسين معارف ومهارات العاملين وتزويدهم بالتدريب المناسب، كما أن قضية التعلم والنمو مرتبطة بشكل عضوي بفرق العمل والتحسين المستمر للمشاركة بالمعارف والقدرات التقنية ومبادرات التخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي، حيث يمّكن منظور التعلم والنمو للمؤسسة من ضمان قدرتها على التجديد، كشرط أساسي لاستمرارها وبقائها على المدى الطويل، وفي هذا المنظور تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل.

$$\text{نسبة تطوير الافراد} = \frac{\text{عدد المشاركين في دورات تدريبية}}{\text{اجمالي عدد العاملين}}$$

ويؤكد الباحث أن فكرة قياس الأداء المتوازن يجب أن تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المؤسسة وأعمالها، وذلك بمراعاة الأبعاد التالية :[1]

- **البُعد الزمني** :تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الأمس واليوم وغداً، فما تفعله مؤسسات اليوم من أجل الغد قد لا يكون له تأثير مباشر بعد غد وبذلك يصبح ضرورياً مراقبة النسب الرئيسية (مالية وغير مالية) بصورة متواصلة.
- **البُعد الاستراتيجي** :تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المؤسسة طويلة المدى، ولهذا فهناك المقاييس التي تطبق من أعلى إلى أسفل وتهتم بتحليل الإستراتيجية العامة وتقييم عمليات التغيير، بالإضافة إلى المقاييس التي تطبق من أسفل إلى أعلى وتهتم بتمكين القادة والعاملين وتعظيم حرية العمل والأداء.
- **البُعد البيئي** :تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف في بيئة المؤسسة الداخلية منها والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

[1] عبد الحميد المغربي، 2006 ، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة، ص 193.

ثالثا:بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من ضمن الأدوات الحديثة في قياسه إذ ظهرت في 1990م بأمريكا الشمالية، وهي الآن من أهم النماذج المعتمدة في قياس الأداء والأكثر شيوعا في بيئة الأعمال لذلك سنتطرق إليها في هذا المطلب .

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتجية المترابطة، حيث لم يعد التقدير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلال تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية، وجاءت بطاقة الأداء المتوازن لتواجه التحديات المعاصرة والتحولات المطلوبة في بيئة العمل من تطورات تكنولوجية والضغط المالي والعولمة والتغير في متطلبات العميل ولأجل التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المنظمة المستقبلية ولبلوغ الرؤية المنشودة لأربع مستويات (الإدارة العليا، مستوى القطاعات، مستوى الإدارات، مستوى الأقسام)، وصياغة وتحقيق اهداف ذكية عبر تأمين الاستخدام الامثل للموارد المتاحة وفق الظروف المحيطة بعد معرفة الفرص والمخاطر الخارجية ومعرفة الوضع الداخلي من خلال نقاط الضعف والقوة وتوقعات شركاء العمل والعملاء وما يطمح لفعله على مستوى المؤسسة والأفراد[1].

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الاداء المتوازن من خلال معرفة المجالات الواسعة التي تستعمل فيها والفوائد التي تحققها هذه البطاقة والتي سنتطرق اليها من خلال الاتي [2]:

- الادارة العمليات، توضح وتوصيل الاستراتجية، ربط المقاييس، وضح الاهداف الاستراتجية، تعزيز استراتجية التغذية المرتدة والتعلم.
- يتم استعمالها على اعتبارها اطار مركزي منظم الادارة العمليات المهمة مثل وضع الاهداف الفردية والجمتعية،تخصيص الموارد ،التخطيط والموازنة.

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009 ،**اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص38.

[2] إياد خالد، زينب يونس، مرجع سبق ذكره، ص ص 422-423.

- تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تعبر عما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء.
- تستعمل كأداة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة أو بوصفها عامل دعم لها.
- تعالج النقص الخطير الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط استراتيجية المؤسسة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى.
- ان المؤشرات والمقاييس والأدوات دليل لجميع من لهم مصلحة في المؤسسة، ولقياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة، ولها أثر كبير في توجيه سلوكيات العمال والمدراء في التركيز على نشاطات المهمة والمحورية الواجب القيام بها من قبلهم لانجاز المهام الأساسية للمؤسسة.

3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تهتم بطاقة الأداء المتوازن بثلاثة قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة وهم المساهمون، الزبائن والعاملون، ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المؤسسة بحيث يتم تحقيق التوازن بين الأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة[1].

1- البعد المالي: يركز هذا المحور على تقييم نتائج الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة لذا يتم الاعتماد على مؤشرات مالية تسمح بتقييم دقيق للآثار الاقتصادية ذات الطابع الكمي الناجمة عن النشاطات السابقة، ويتم تحديد ما مدى مساهمة الإستراتيجية المطبقة في تحسين النتائج المالية بالتركيز على مستوى الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف، نمو حجم المبيعات للمنتجات الحالية والجديدة والعائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول.

2- بعد الزبائن :لقد أكد كل من Atkinson وKaplan على أهمية هذا المحور في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الزبائن، إذ أن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على زبائن جدد وامكانية

[1] إلهام منصوري، مرجع سبق ذكره، ص 234.

المحافظة على الزبائن الحاليين ومن ثم حصة المنظمة في السوق تستطيع المؤسسة من خلال هذا المحور أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها الزبائن إليها

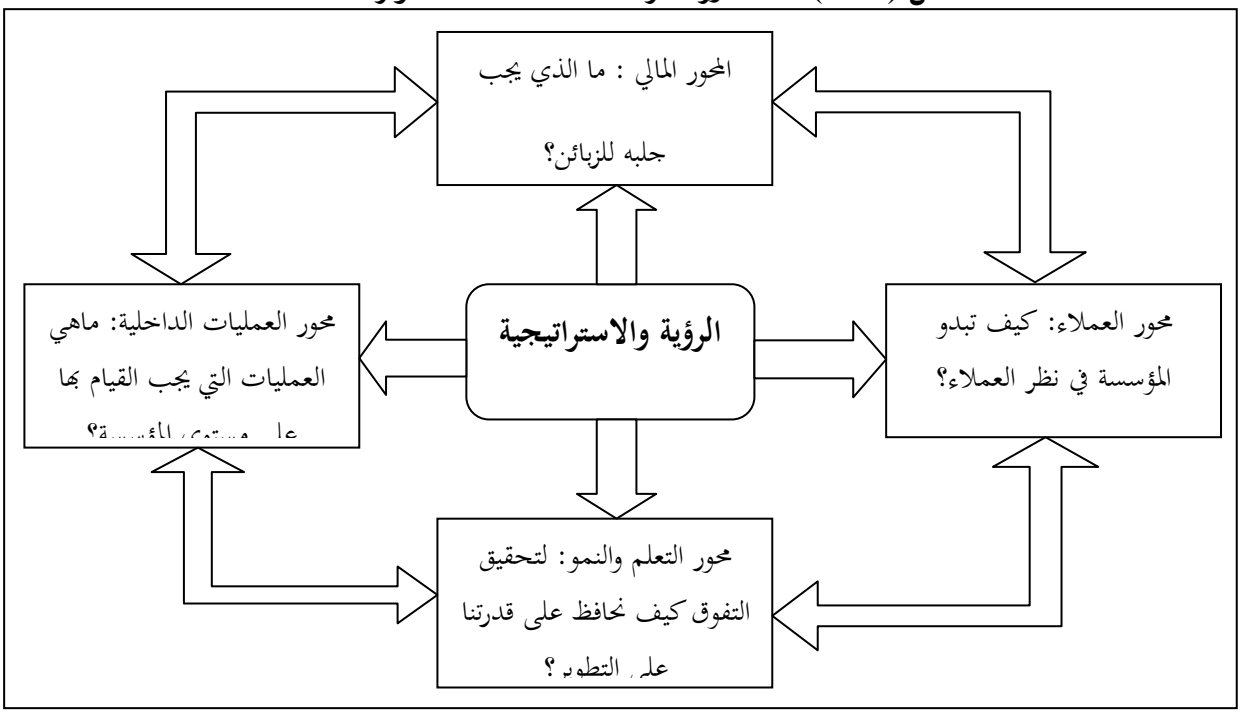
3- بعد العمليات الداخلية :يركز مسيرو المؤسسة على محور العمليات الداخلية بغرض تحديد العمليات الأساسية التي يجب تطويرها والإبداع فيها، لأنها تسمح ب:

- تقديم خدمات قادرة على جذب الزبائن وجعلهم أكثر ولاء في القطاعات السوقية المستهدفة .
- ضمان مردود مالي يتناسب مع تطلعات المساهمين .

4- بعد التعلم والنمو :يتمثل المحور الأخير لبطاقة الأداء المتوازن في التعلم التنظيمي، وهو يهدف إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء، في هذا البعد تدرس المؤسسة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم واشباع حاجات الزبائن وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للزبون.

يبين الشكل التالي نموذج بطاقة الأداء المتوازن

الشكل (2-3): المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: تلا عاصم فائق، 2018، **انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 103، الجلد 24، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق، ص138.بتصرف

المبحث الرابع: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

من أجل معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي استخدمنا بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، وذلك بمعرفة العلاقة بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمعرف اسهامات كل بعد منها في المؤسسة وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حديثة فمن خلالها تدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين ومتخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات هامة خصوصا فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية المسطرة.

المطلب الأول: علاقة البعد الاقتصادي بالأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

يعتبر البعد الاقتصادي أهم الأبعاد الذي يعكس قدرات المؤسسة المالية والمادية فهو مرتبط ارتباطا شديدا بالأداء التنظيمي ومن خلال دراسة علاقتهما عن طريق الأبعاد الرئيسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن يتين مايلي: [1]

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

2- بعد العميل : إن رضا العميل يعد مؤشرا حاسما لمعرفة كيف تسير أمور المؤسسة مع عملائها الحاليين على الأقل وكذلك المستهدفين والمستقبليين ويمكن للمؤسسة تحقيق رضا العملاء باستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة بينهما، وهي عبارة عن خلق مميز لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقة والصورة، والتي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائها بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيها، وبالتالي تقوم المؤسسة

[1] بوبكر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 55.

بتقديم الخدمة أوالسلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مربح.

3- بعد التعلم والنمو : يركز هذا الجانب على القدرات و المهارت الداخلية والواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأمد الطويل ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين وهذا البعد يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة من أجل تحسين قدرتها وأداءها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها و استمراريتها في البقاء.

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

المطلب الثاني: علاقة البعد القانوني بالأداء التنظيمي للمؤسسة

لا يقل البعد القانوني أهمية على البعد الاقتصادي ولتبيين العلاقة بينه وبين الأداء التنظيمي نعتمد على الأبعاد الرئيسية الأربعة :[1]

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

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

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

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 240-241.

4- بعد التعلم و النمو :يركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المؤسسة، ويتطلب عليها أن تعي طبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة حيث الأهمية الفائقة لرأس المال المعرفي والفكري والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في تطور التكنولوجيا، والتنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالية لجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والاهتمام بالقوانين والالتزامات بتطوير المسار المهني وال وظيفي للعاملين.

المطلب الثالث: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المنظمة

لا تولي الكثير من المؤسسات الاقتصادية الأهمية لهذين البعدين، فمن خلال دراسة العلاقة بينهما وبين الأداء التنظيمي اعتمادا على الأبعاد الرئيسية الأربعة يتبين مايلي:

أولا: البعد الأخلاقي: يعبر البعد الأخلاقي على سمعة المؤسسة في السوق وعند مختلف أصحاب المصالح لهذا وجب معرفة علاقته مع الأداء التنظيمي من خلال الأبعاد الأربعة .[1]

1- البعد المالي :يحقق هذا البعد نسبة من الربحية تساعد المؤسسة على تحسين نوعية الحياة وذلك من خلال زيادة قيمة استثماراتها ويمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقة خدمية مميزة لتحقق ايردات إضافية إلى الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد وزيادة مدى ربحية الإستراتيجيتها ولا يقتصر هذا البعد على مدى الربحية كقياس البعد الاخلاقي بل يجب على المؤسسة ان تحقق ربحية بدون ان تلحق ضررا بأصحاب المصالح التي تتعامل معهم.

2- 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 مراعاة 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 .

3- بعد التعلم ونمو :يركز هذا البعد الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة ولا يقتصر هذا البعد على تطوير مهارات العامل بل محاولة

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 240-241.

ملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه،حيث تلتزم المؤسسة على إنشاء برامج وإجراءات تساعدها السمات التي تتميز بها غيرها من المنظمات.

4- بعد العمليات الداخلية :وتركز 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 والإنتماء للعاملين كالإهتمام بحالتهم الصحية والحرص على مراعاة كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المؤسسة حيث تعمل جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة.

ثانيا: البعد الإنساني (الخيري) :

يعتبر البعد الإنساني (الخيري) مساهمة المؤسسة الطوعية في بناء ومساعدة المجتمع في حل مشاكله، ومن خلال دراسة علاقته بالأداء التنظيمي باستعمال الأبعاد الرئيسية الأربعة يتبين مايلي: [1]

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

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

3- بعد العمليات الداخلية :ويعنى هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد عمليات وإجراءات المؤسسة الداخلية وكفاءتها، كالوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسة وفاعلية أدائها، ونسبة التحسين في الإجراءات، ونسبة الأخطاء في تقديم الخدمة، وعدد الاقتراحات المقدمة ونسبة التطبيق، وعدد المشاريع الجديدة، ونسبة التعاملات الإلكترونية ...إلخ

[1] بوبكر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 58.

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

خاتمة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على المفهوم الواسع للأداء، الذي يحظى باهتمام الكثير من الباحثين فهو يعبر عن المخرجات التي تتحصل عليها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها، حيث يتكون من الفاعلية والكفاءة من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة عالية، كما أن له مستويات ومعايير مختلفة ويتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية.

كما أن مفهوم الأداء التنظيمي مزال محل جدل بين الباحثين في مجال الإدارة الذين اتفقوا على أنه ناتج جهود جميع العاملين في المؤسسة من أبسط عامل إلى المدير من أجل تحقيق مخرجات ذات جودة عالية بقيامهم بأدوارهم بكفاءة وفاعلية مستغلين جميع موارد المؤسسة بصورة جيدة وذلك لإرضاء أصحاب المصلحة وكذا التفوق على المنافسين الناشطين في نفس القطاع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، كما أن للأداء التنظيمي أربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي، الاجتماعي، التنظيمي والسياسي مما يضهر أن الأداء التنظيمي لا يمكن قياسه بالمؤشرات المالية التقليدية بل ظهرت أدوات حديثة لقياسه منها بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر أداة إدارية لقياس الأداء بمؤشرات مالية وغير مالية من أجل معرفة ومساعدة المديرين ومتخذي القرارات على معرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة وذلك من خلال أربعة أبعاد أو محاور هي (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو)، وبالاستعانة بهذه الأبعاد وربطها مع الأبعاد الاربعة للمسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الاخلاقي، البعد الانساني) محاولين معرفة العلاقة بينها داخل المؤسسة ومدى قدرة المسؤولية الاجتماعية على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال دراسة كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن .

الفصل الثالث

لدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال "وحدة المدية"

مقدمة الفصل

بعد الدراسة النظرية لكل من المسؤولية الاجتماعية والاداء التنظيمي فإنه سيتم إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي باختيار مؤسسة نفطال، لتعدد وظائفها ونشاطاتها على المستوى الوطني و بالتحديد ولاية المدية و كذا باعتبارها فرع تابع لشركة سونطراك التي تنشط في قطاع المحروقات بالجزائر وتعتبر القلب النابض للاقتصاد الوطني ، باعتبار 98% من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية ، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نفطال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية ،ولتوضيح العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي في مؤسسة نفطال (وحدة المدية) سوف نتناول في هذا الفصل :

المبحث الاول: التعريف بمؤسسة نفطال

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليليها

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال (NAFTAL)

تعد نفطال من أبرز المؤسسات في الساحة الوطنية، وهذا لما تتميز به من تقنيات وتكنولوجيا عالية، بالإضافة إلى النتائج الإيجابية التي حققها منذ تأسيسها إلى يومنا هذا، من أبرز المؤسسات في الساحة الوطنية، وهذا لما تتميز به من تقنيات وتكنولوجيا عالية.

المطلب الأول : نشأة مؤسسة نفطال

سنتعرف على نشأة شركة نفطال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتها خلال السنوات الآتية :[1]

1- سنة 1963م: تأسيس شركة نفطال وفقا للمرسوم 63-491المؤرخ في 1963/12/31 والتي تمثلت في مهمتها الأساسية في تامين نقل وتسويق المحروقات ابتداء ، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 وذلك في مجال البحث ، الإنتاج ، وتحويل المحروقات .

2- سنة 1980م: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.

3- سنة 1983م: إدماج الغاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (C.B.R) شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

4- سنة1984م: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من :

- 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم والمطاط (C.L.P).
- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).
- إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M) .
- جمع وتنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P) .
- إدماج شركة (ALRID) ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

---

[1] الموقع الرسمي لمؤسسة نفطال www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/historique تمت زيارته يوم 10 جوان 2019.

5- سنة1987م: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع منتجات البترولية وإنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما :

- نفتك : المكلفة بتكرير الموارد البترولية .
- نفطال : المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية .

ويرجع أصل كلمة NAFTAL إلى :

NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط .

AL : الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر ALGERIE .

6- سنة 1989م: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية والثقافية .

7- سنة 1990م: إلغاء مركزية النشاط (المخزونات /المبيعات /الزبائن) وإدخال عليه نظام المعلومات .

8- سنة 1992م: الربط بين بعض وحدات نفطال للتوزيع تبعا (تدفق -منتوج) .

- 09 وحدات مرتبطة .
- يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع .

9- سنة 1996م: إلغاء مركزية النشاط (تكاليف و الأسعار)، حل مديرية التجارة الخارجية .

10- سنة 1997م: إنشاء مديرية حماية الأملاك D.D.P

- إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات .
- حل الوحدات نفطال الموانئ .

11- سنة 1998م: إنشاء خلية الأمن الصناعي .

- إنشاء مديرية المراقبة ومراجعة الحسابات وتنظيمها .
- إنشاء وحدة المطبعة .
- فك مديرية الوقود ، زيوت التشحيم ، مطاط ، الزفت ، (C.L.P.B) ، مديرية غاز البترول ، المميع (G.P.L) ومديرية الطيران والملاحة (A.V.M) .

12- سنة 1999م:

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالاتصال .
- إنشاء وتنظيم هيكل دار المحفوظات المركزية .
- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة ومراجعة الحسابات .

- حل مشروع وحدة نفطال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر .

13- سنة 2000م:

- حل وحدة الإعلام الآلي وإنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I.
- مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع ولقسم الوقود زيوت تشحيم ومطاط (C.L.P).
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية D.A.S.C .
- إنشاء قسم الزفت وإعداد مخطط التنظيمي الخاص به .
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران والملاحة A.V.M .

14- سنة 2001م :

- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود ، زيوت التشحيم والمطاط C.L.P .
- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة .
- تنفيذ مشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M .
- تنظيم مديرية الصيانة .

15- سنة 2002م -2003م: إعادة هيكلة الشركة حسب النشطات الفرعية التالية :

- فرع الوقود .
- فرع التجاري .
- فرع الغاز .
- فرع النشاطات الدولية .
- تطبيق نظام المحاسبة التحليلية للشركة .

إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود آفاق2005

المطلب الثاني: مهام وإمكانيات مؤسسة نفطال

لمؤسسة نفطال العديد من المهام التي تقوم بها في السوق الوطنية وذلك بغية تحقيق العديد من الاهداف القصيرة والبعيدة المدى .

أولا: مهام مؤسسة نفطال

إن المهمة الرئيسة لمؤسسة نفطال هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية بصفة عامة واهم المنتجات التي تسوق هي :

- الإطارات المطاطية Pneumatique.
- غاز البترول المميع GPL.
- المذيبات Solvant.
- الشمع Paraffine... الخ.
- ولها مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها وهي:
- تنظيم وتطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية ومشتقاته .
- تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني .
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية .
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني .
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها .
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية .
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال واستهلاك المنتجات البترولية .
- الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية .
- تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات والتكوين المستمر .
- الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة .

ثانيا: إمكانيات شركة نفطال:

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة نفطال، جهزت هذه الأخيرة وسائل، وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، هذا من جهة ومن جهة أخرى قامت نفطال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات وبرامج التنمية.

1- اليد العاملة:

تتكون من حوالي 31285 عون و موزع عبر كامل التراب الوطني، و هي مقسمة على النحو التالي:[1]

3000 إطار، 3000 تقني، 18000منفذ أو يد عاملة تطبيقية.

ونشير انه في فصل تعرف اليد العاملة نوعا من الزيادة النسبية وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي تشغيل اكثر لليد العاملة.

2- الإمكانيات المادية [1]:

مؤسسة نفطال تتشكل من بنية تحتية ذات أهمية بالغة من اجل توفير المشتقات البترولية في جميع أنحاء الوطن ، هذه المؤسسة لديها شبكة تتكون من:

- 47 موقعا ارضيا لتخزين الوقود.
- 42 مركزا لتعبئة غاز البترول المميع بطاقة تصل إلى 1.2 مليون طن سنويا.
- 09 مراكز تجزئة خاصة بغاز البترول المميع.
- 49 موقعا فرعيا لتخزين غاز البترول المميع.
- 30 موقعا للتخزين الخاص بالنقل الجوي.
- 06 مراكز تخزين خاصة بالنقل البحري.
- 15 مركزا لإنتاج الزفت بطاقة تصل إلى 400.000 طن سنويا.
- 24 مركزا لزيوت التشحيم و العجلات المطاطية.
- 700 كلم من الأنابيب.
- 3300 شاحنة توزيع.
- شبكة من 674 محطة خدمة بما في ذلك 338 محطة خدمة تدار مباشرة.

3- أهم زبائنها:

يتم توزيع المنتجات البترولية و مشتقاته من مؤسسة نفطال على نوعين من الزبائن:[2]

- **التسيير المباشر**: وهي المرافق التي تتولى تسييرها مؤسسة نفطال مباشرة دون اللجوء للوساطة.

---

[1] مقابلة مع بلطرش محمد رضا،إطار مكلف بالدراسات في مصلحة الموارد البشرية،بتاريخ 15 جوان 2019.

[1] مرجع سبق ذكره.

[2] مقابلة مع بوخاتم خير الدين،رئيس مصلحة الموارد البشرية،بتاريخ15 جوان 2019.

- **زبائن آخرون:** و هم كل من لا يعود تسييرهم لمؤسسة نفطال نصنفهم إلى:

أ – التسيير الحر: هي مؤسسات للتسيير الحر مرتبطة مع مؤسسة نفطال بعقد للتسيير أهمها: (*Shell , BP, Total, Esso...*) .

ب– تجار و موزعون: هم من الخواص(تجار الزيوت و المواد الخاصة) و هم مرتبطون مع المؤسسة بعقد الولاء.

ج– نقاط بيع معتمدة: وكلاء معتمدون، مرافق تابعة للخواص و تكون مرتبطة مع المؤسسة بعقد تجاري محدد.

4– الفروع :

- **فرع الوقود : CBR**

ضمان تموين وتسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني .

تغطية الاحتياجات الوطنية بالتموين وتوزيع الوقود ... في أحسن الظروف .

ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، والتموين في كل أنحاء الوطن.

- **فرع غاز البترول المميع : GPL**

تحليل ووضع سياسات وإستراتيجية خاصة بوظائف التموين، تخزين، التوزيع وبيع المنتجات غاز البترول المميع GPL

- **فرع التسويق : BC**

ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني .

ربط ومراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

- **فرع النشاط الدولي : AI**

5– المقر و الرأس المال الاجتماعي لشركة نفطال:

يوجد المقر الاجتماعي لشركة نفطال بشارع الكثبان الشراقة، الجزائر العاصمة إذ في 1998/04/18 أصبحت نفطال مؤسسة ذات أسهم (**SPA**) برأس مال إ اجتماعي يقدر بـ 40،000،000،000 مليار دج وكلها ملك لشركة سوناطراك.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي.[1]

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال رئيس المدير العام الذي يعتبر عنصر أساسي وجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم و لحساب شركة نفطال، بالإضافة إلى كل من مساعد المدير"الحرص على الأمن الداخلي للمؤسسة" والأمانة العامة والمكلف بالشؤون القانونية"التمثيل القانوني للمؤسسة في جميع المنازعات الداخلية و الخارجية" و مسؤول الأمن الصناعي "الحرص و تامين جميع المنشات القاعدية و ذلك من خلال توفير جميع وسائل الحماية" كما أن لنفطال خمسة دوائر و هي:[1]

- **دائرة التقنية و النقل**:يدير شؤونها 35 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحةالنقل، مصلحة الاستغلال و الصيانة، مصلحة التموين و التوزيع":
  - **مصلحة النقل**:تهتم بكل ما يتعلق بالمواصفات داخل المؤسسة من خلال إبرام عقود مع شركات خاصة لنقل الوقود مثلا.
  - **مصلحة الدراسات و الإنشاء**:تهتم بدراسة جميع المنشات قيد الانجاز و كذا المستغلة "إعداد التصاميم.
  - **مصلحة الاستغلال و الصيانة**:تتكلف بتوفير وسائل الاستغلال و صيانتها.
  - **مصلحة التموين و التوزيع**:تهتم بتموين مصلحة النقل و الصيانة بالأموال اللازمة لهم.
- **دائرة التسويق**:يدير شؤونها 10 موظفين يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الديون،مصلحة الشبكات، مصلحة العجلات، مصلحة الزيوت":
  - **مصلحة الديون**:تهتم بمتابعة جميع ديون الزبائن مع الشركة.

[1] أنظر الملحق رقم 01.

[1] مقابلة مع بوخاتم خير الدين، رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين، بتاريخ 15 جوان 2019.

- **مصلحة الشبكات:** تهتم بمتابعة كل ما يتعلق بمحطات الوقود و ذلك من خلال توفير كل ما يتعلق باحتياجات المحطة.
- **مصلحة العجلات:** تهتم بكل ما يخص مبيعات العجلات و تسييرها.
- **مصلحة الزيوت:** تهتم بكل ما يخص مبيعات الزيوت و تسييرها.

- **دائرة المالية و المحاسبة:** يدير شؤونها 14 موظف يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة " مصلحة الخزينة، مصلحة الميزانية، مصلحة الزيوت":
  - **مصلحة الخزينة:** تضم صنفين الإيرادات "تهتم بالحسابات الخاصة بالإيرادات الواردة من مختلف محطات و مراكز الوقود التابعة للشركة " أما النفقات "تهتم بالمشتريات التي تعمد إليها المديرية.
  - **مصلحة الميزانية:** تعمل بالموازات مع مصلحة الخزينة و تهتم بإعداد الميزانية التقديرية.
  - **مصلحة المحاسبة:** تقوم بمتابعة مختلف الحسابات الداخلة و الخارجة من المؤسسة.
- **دائرة الإعلام:** يدير شؤونها 3 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة" مصلحة النظم و الشبكات، مصلحة المعلومة و التسيير".
  - **مصلحة النظم و الشبكات:** تهتم بمراقبة شبكات الاتصال داخل المؤسسة.
  - **مصلحة المعلومة و التسيير:** تقوم باستقبال و إرسال جميع المعلومات اللازمة من طرف المديرية العامة.
- **دائرة المستخدمين و الوسائل العامة:** يدير شؤونها 37 عمال يتوزعون على مختلف مصالح الدائرة "مصلحة الموارد البشرية، مصلحة إدارة المستخدمين، مصلحة الوسائل العامة" .
  - **مصلحة الوسائل العامة:** تهتم بتوفير جميع الوسائل الضرورية للعمال,تأميم المكاتب و الحواسب.
  - **مصلحة الموارد البشرية:** و هو مكان إعداد التربص تهتم هذه المصلحة بالتالي:[1]
    - تسيير الحياة المهنية للعامل؛
    - تكوين الموظفين؛
    - توظيف العمال بالكم و النوع اللازم حسب عدد المناصب الشاغرة في الهيكل التنظيمي؛
    - تسيير الممتهنين و توجيههم في الجانب التطبيقي ووضعهم في مناصب تتلاءم مع تكوينهم؛
    - إعداد القرارات الخاصة بالسيرة المهنية للعامل "التقاعد, الترقية, العقوبات"؛

[1] مقابلة مع بوخاتم خير الدين، رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين، بتاريخ 15 جوان 2019.

- تسيير الملفات الإدارية للمتعاقدين؛

- **مصلحة إدارة المستخدمين**:تهتم بكل ما يتعلق بإعداد نظام الرواتب و تسيير شؤون المستخدمين حتى الاجتماعية منها "تضم هذه المصلحة ثلاثة أقسام هي:قسم تسيير الخدمات، قسم تسيير الأجور، قسم تسيير المستخدمين".

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: منهج ومجال و عينة الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، مجتمع الدارسة والعينة المختارة من البحث:

1- منهج الدراسة

سوف نستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن تساولاتها و هذا المنهج يعبر عن ظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع حيث تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات مجمع الدراسة من خلال الإجابة عن الاستبيان و استخدام الطرق الإحصائية المناسبة.

2- مجال الدراسة

تناولت هذه الدراسة البحث في اتجاهات عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية) نحو دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقق الأداء التنظيمي في المؤسسة، و ذلك من خلال البحث في ثلاثة محاور هي:

- تقييم أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- الأداء التنظيمي في المؤسسة.
- دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء التنظيمي.

3- عينة الدراسة:

اعتمدنا في طريقة توزيعنا للاستبيان إلى توزيعه إلى كل من مساعد المدير، الأمانة العامة، المكلف بالشؤون القانونية، مسؤول الأمن الصناعي، بالإضافة إلى كل رؤساء الدوائر و رؤساء المصالح ، و قد تم توزيع الاستبيان عليهم بتكليف من رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين بـ 37 استبيان و لم يستبعد منها أي استبيان نظرا لتوفر شروط الإجابة الصحيحة لدراسة وبهذا سنعتمد على 37 استبيان كنموذج لدراسة.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة

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

1- المقابلة: تعد المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة الأفراد و السلوك الإنساني له، إذ تعرف على أنها محادثة في حدود غرض البحث ، تستهدف جمع الحقائق للإستفادة منها وحل المشاكل، و في دراستنا هذه قد تم الإعتماد على مقابلة مفتوحة تتضمن مجموعة من الأسئلة من أجل تشخيص واقع المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة نفطال "وحدة المدية"، وقد تم القيام بالمقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية و التكوين.

2- 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 إجابات فيها مايكفي من معلومات تساعده على توصل إلى النتائج.

2-1- تحضير إستبيان :بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع عبارات تلائم البحث، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى 3 محاور، وهي كالتالي:

- **المحور الأول** :يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، تعتبر هذه المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة.
- **المحور الثاني** : ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها الاستبانه وهي مقسمة إلى محورين:
  - الجزء الأول: تقييم أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال أربعة أبعاد:

– البعد الأول: البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ويشتمل هذا البعد على 4 عبارات.

– البعد الثاني: البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة ويتكون هذا البعد من 5 عبارات.

– البعد الثالث: البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، ويشتمل هذا البعد على 4عبارات.

– البعد الرابع: البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية، ويشتمل هذا البعد على 5 عبارات.

- الجزء الثاني: الأداء التنظيمي في المؤسسة، ويشتمل هذا المحور على خمسة أبعاد:

– البعد الأول: البعد المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة ويشتمل هذا البعد على 4 عبارات.

– البعد الثاني: بعد العميل للأداء التنظيمي في المؤسسة ويتكون هذا البعد من 4 عبارات.

– البعد الثالث: البعد العمليات الداخلية في الأداء التنظيمي للمؤسسة، ويشتمل هذا البعد على 4 عبارات.

– البعد الرابع: البعد التعلم والنمو في الأداء التنظيمي، ويشتمل هذا البعد على 5 عبارات

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:[1]

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول(.....) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1 = 4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:4/5=0.8 .

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول(3-1): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.8إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى5	موافق تماما

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

[1] أنظر الملحق رقم 03.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع غير موافقون تماما على ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1.8- 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع غير موافقون على ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(2.6- 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع محايد حول ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(3.4- 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع موافقون على ما جاء في العبارة.
* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع موافقون تماما على ما جاء في العبارة.

المطلب الثالث :أدوات التحليل

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي تم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل ، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارت والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدارسة.
- المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبانه واختبار الفروض عند مستوى دلالة(0.05) فأقل.
- معامل ارتباط سبرمان لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبانه بالإضافة إلى الاستبانه ككل.

قبل إجراء الإحصاءات يجب أولا اختبار ثبات الاستبيان

أولا: صدق الاستبيان: ويقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الاتساق الداخلي.

❖ **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين (والأسماء موضحة في الملحق رقم 04) الذين أبدوا ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل و حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات وزيادة بعض العبارات.

❖ **الاتساق الداخلي:** لحساب الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان تم حساب معدل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات المحورين مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول (3-2) الآتية.

1- الاتساق الداخلي في محور أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

بعد حساب الارتباط بين أبعاد الجزء الأول والعبارات الخاصة به تحصلنا على النتائج الأتية:

جدول(3-2): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	1	0.975**	0.000		5	0.914**	0.000		10	0.661**	0.000		14	0.777**	0.000
	2	0.815**	0.000		6	0.895**	0.000		11	0.962**	0.000		15	0.820**	0.000
	3	0.953**	0.000		7	0.938**	0.000		12	0.993**	0.000		16	0.828**	0.000
	4	0.934**	0.000		8	0.919**	0.000		13	0.904**	0.000		17	0.729**	0.000
					9	0.936**	0.000						18	0.557**	0.000

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

من الجدول رقم (3-2) نلاحظ ما يلي:

* **بالنسبة للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.975) في حدها الأعلى أمام العبارة (1)، وبين (0.815) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(2)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، لذا لا نستبعد أية عبارة من هذا البعد من التحليل.
* **بالنسبة للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.938) في حدها الأعلى أمام العبارة (7)، وبين (0.895) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(6)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، لذا لا نستبعد أية عبارة من هذا البعد من التحليل.
* **بالنسبة للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.993) في حدها الأعلى أمام العبارة (12)، وبين (0.661) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(10)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، لذا لا نستبعد أية عبارة من هذا البعد من التحليل.
* **بالنسبة للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية:** يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.828) في حدها الأعلى أمام العبارة (16)، وبين (0.557) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(18)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، لذا لا نستبعد أية عبارة من هذا البعد من التحليل.

2- الاتساق الداخلي في محور الأداء التنظيمي.

بعد حساب الارتباط بين أبعاد الجزء الثاني والعبارات الخاصة به تحصلنا على النتائج الآتية:

جدول(3-3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

البعد المالي			بعد العميل			بعد العمليات الداخلية			بعد التعلم والنمو			
رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
19	**0.810	0.000	23	**0.850	0.000	27	**0.935	0.000	31	**0.890	0.000	
20	**0.875	0.000	24	**0.863	0.000	28	**0.848	0.000	32	**0.867	0.000	
21	**0.900	0.000	25	**0.947	0.000	29	**0.761	0.000	33	**0.923	0.000	
22	**0.901	0.000	26	**0.926	0.000	30	**0.917	0.000	34	**0.923	0.000	

**دال إحصائيا عند مستوى معنوية(0.01)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

* **بالنسبة للبعد المالي للأداء التنظيمي**: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص بالبعد الإنساني المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.901) في حدها الأعلى أمام العبارة (22)، وبين (0.810) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(19)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، لذا لا نستبعد أية عبارة من هذا البعد من التحليل.
* **بالنسبة لبعد العميل الداخلية للأداء التنظيمي**: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص ببعد العميل في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.947) في حدها الأعلى أمام العبارة (25)، وبين (0.850) في حدها الأدنى

أمام العبارة رقم(23)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، لذا لا نستبعد أية عبارة من هذا البعد من التحليل.

* **بالنسبة لبعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي**: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص ببعد العمليات الداخلية في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.935) في حدها الأعلى أمام العبارة (27)، وبين (0.761) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(29)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، لذا لا نستبعد أية عبارة من هذا البعد من التحليل.
* **بالنسبة لبعد التعلم والنمو الداخلية للأداء التنظيمي**: يتضح من خلال الجدول أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع فقرات البعد الخاص ببعد التعلم والنمو في المؤسسة موجبة وتتراوح بين (0.923) في حدها الأعلى أمام العبارة (33) و(34)، وبين (0.867) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم(32)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) ، لذا لا نستبعد أية عبارة من هذا البعد من التحليل.

ثانيا: ثبات الاستبيان

تم حساب ثبات الاستبانه بمحوريها و للاستبانه ككل، وذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانه والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

جدول رقم :(3-4) يبين معاملات ثبات الاستبيان

عدد المحاور وتقسيماتها	العبارات	معامل الفا كرونباخ
المتغير الأول :أبعاد المسؤولية الاجتماعية		
البعد الاقتصادي	4	0.962
البعد القانوني	5	0.968
البعد الأخلاقي	4	0.949
البعد الإنساني	5	0.921
المتغير الثاني :أبعاد بطاقة الأداء المتوازن		
البعد المالي	4	0.943
بعد العميل	4	0.946

بعد العمليات الداخلية	4	0.930
بعد التعلم والنمو	4	0.970
جميع عبارات الاستمارة	34	0.992

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبيان و الاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور الاستبيان بالنسبة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تراوحت بين (0.921-0.968) و بالنسبة لأبعاد الأداء التنظيمي فتراوحت بين (0.930-0.970)حيث أن قيمها قيم قريبة من 1 تدل على ثبات جيد لهاته المحاور وإمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل وهي قيمة أيضا قريبة من 1 (0.992) أي أن الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجه في التفسير.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل الوفي لإجابات لأفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات البحث، عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية .

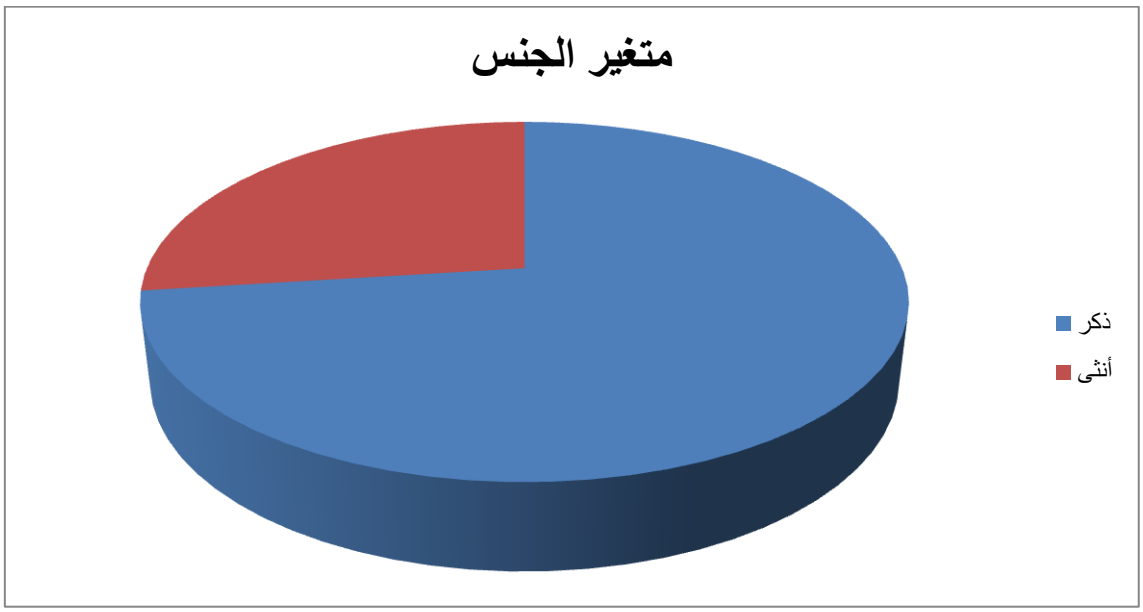
1- الجنس: يوضح الجدول والشكل التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	27	73
أنثى	10	27
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

الشكل (3-1): شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الجدول (3-5)

من الجدول (3-5) والشكل (3-1) يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون نسبة 73 % أما الاناث تمثل نسبة 27%، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور وهذا ما يدل أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور، كما أن الطابع التقني لمؤسسات تكرير البترول والعادات والتقاليد في المجتمع، ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور والإناث.

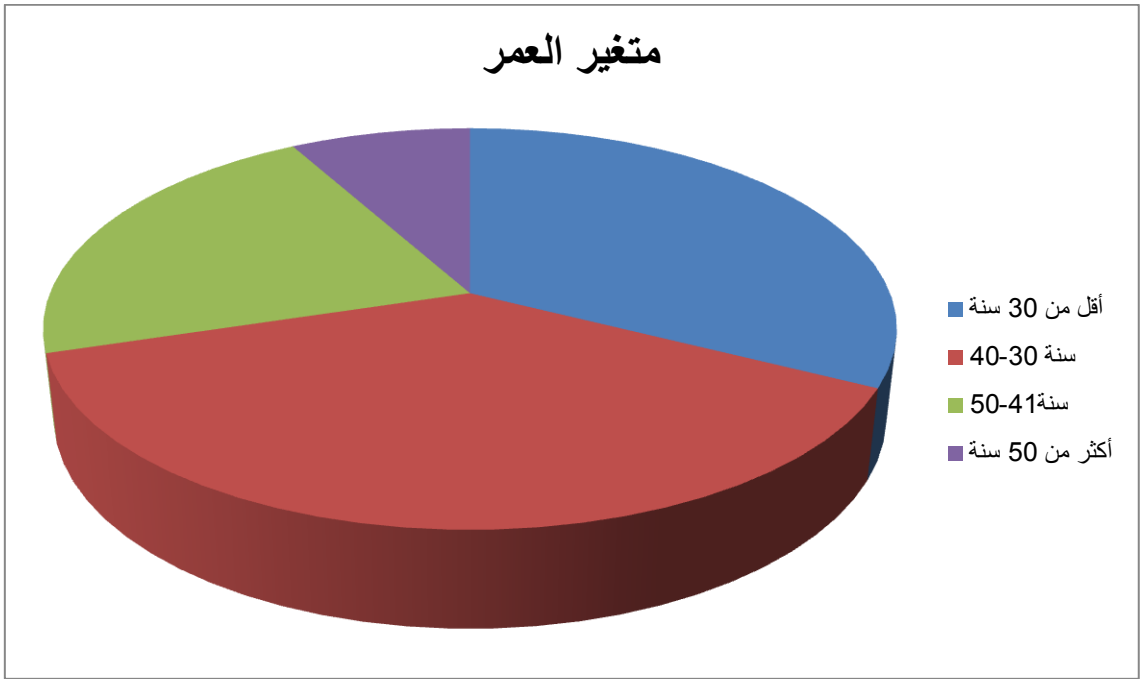
2- الفئة العمرية

الجدول (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	12	32.4
31- 40 سنة	14	37.8
41-50 سنة	8	21.6
أكثر من 50 سنة	3	8.1
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

الشكل (3-2): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدارسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الجدول (3-6)

من الجدول(3-6) والشكل(3-2) السابقين يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة وذلك بنسبة قدرت ب37.8 % ، وقدرت نسبة أفراد عينة الدراسة أقل من 30سنة ب 32.4% ويمكن إعتبارهم الفئة التي تتميز بالحماسة والطموح، ولهذا يمكن التوقع بأن هذا النوع من الأفراد

ستكون لها انعكاسات إيجابية على الدراسة الميدانية، إلى جانب هذه الفئة نجد نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم مابين 41 و 50 سنة قدرت ب 21.6 %، ونسبة أفراد العينة التي أعمارهم أكثر من 50 سنة قدرت ب 8.1% حيث يمكن اعتبار هذه الفئة من الفئة التي تتوجه نحو التقاعد يمكن مساعدة المؤسسة بالخبرة التي اكتسبوها.

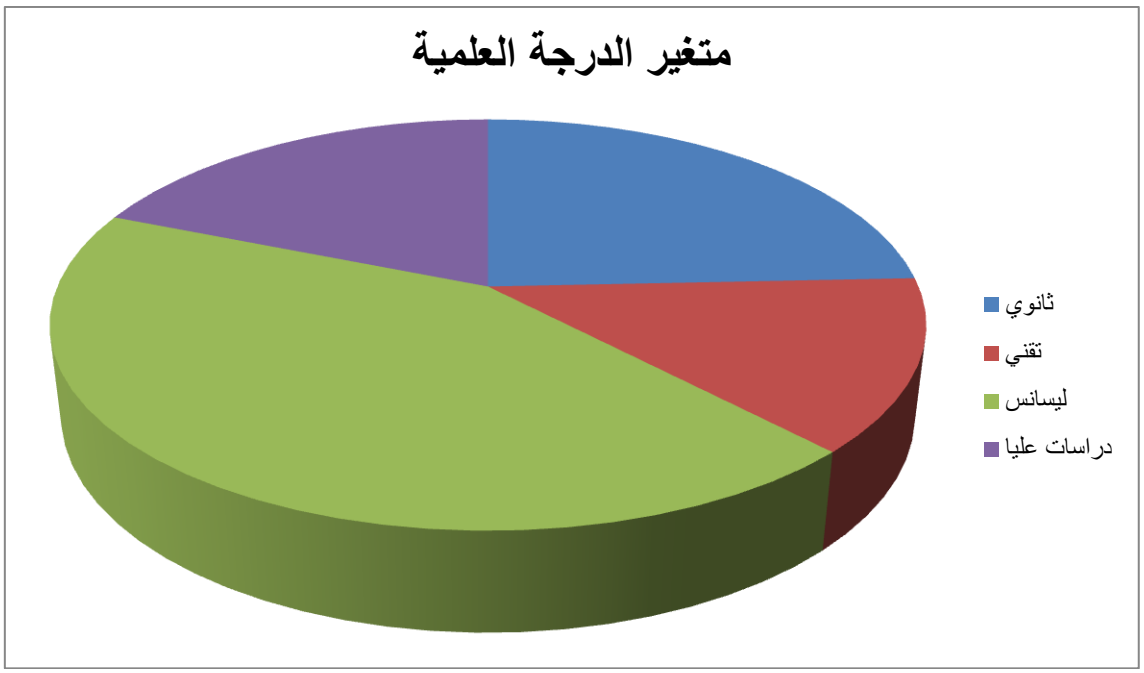
3- الدرجة العلمية

الجدول (3-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية %
ثانوي	9	24.3
تقني	5	13.5
ليسانس	16	43.2
دراسات عليا	7	18.9
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

الشكل (3-3) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الجدول (3-7)

من الجدول (3-7) والشكل (3-3) السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة من الحاملين لشهادة ليسانس حيث قدرت نسبتهم 43.2 % اما أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي قدرت نسبتهم ب 24.3 % حين أفراد عينة الدراسة لديهم شهادات دراسة عليا قدرت نسبتهم ب 18.9% ، أما من لديهم رتبة تقني فقدرت نسبتهم ب 13.5% وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي

جيد وهذا راجع لإستراتيجية المؤسسة التي تعتمد على البحث على الكفاءات من اليد العاملة التي تخرجها الجامعة الجزائرية سعيا منها لتطوير المؤسسة.

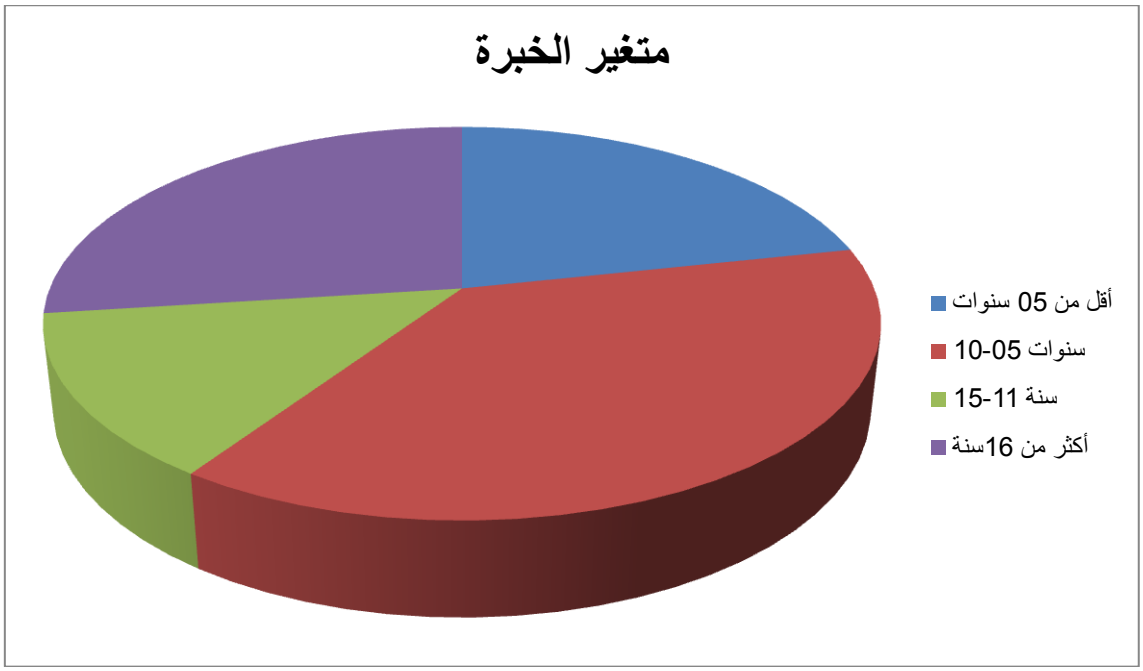
4- سنوات الخبرة

الجدول (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	8	21.6
10-05 سنوات	14	37.8
15 – 11 سنة	5	13.5
أكثر من 16 سنة	10	27
المجموع	37	100

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

الشكل(3-4): شكل بياني يوضح أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج الجدول (3-8)

من خلال الجدول (3-8) والشكل(3-4) يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة التي لديهم خبرة من 05-10 سنوات قدرت نسبتهم ب 37.8 % ، أي أن هؤلاء الأفراد لديهم خبرة متوسطة و بالتالي هم على دراية بشؤون المؤسسة في الحصول على المعلومات الأكثر دقة، والتي يمكن ان تساهم في تحسين آداء المؤسسة بالنظر إلى الخبرة المكتسبة التي تفيد الكثير، ومن جهة ثانية إجاباتهم تكون أكثر موضيعية وتخدم نتائج البحث ، أما نسبة 27 % فتمثل أفراد العينة التي لديهم خبرة أكثر من 16 سنة مما لديهم خبرة واسعة

في المؤسسة، أما نسبة 21.6 % فقد مست أفراد العينة التي لديهم خبرة أقل من 05 سنوات، ونسبة الأفراد التي لديهم خبرو من 11- 15 سنة فكانت نسبة 13.5%.

المطلب الثاني:تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

أولا: تقييم أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة نفطال (وحدة المدية)

ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية) عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال 4 أبعاد ويرافق كل بعد عبارات للدلالة عليه.

من أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافق العمال بمؤسسة نفطال (وحدة المدية) اتجاه كل عبارة، والجدول (3-9) يوضح ذلك.

1_ **تقييم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية:** تكون هذا البعد من 4 عبارات رتبت في الاستبيان من الرقم 1 إلى الرقم 4 وبعد حساب مقاييس النزعة المركزية الخاص به تحصلنا على النتائج الآتية.

الجدول (3-9) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

الترتيب	العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
4	المؤسسة تحقق ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.	2	5%	3	8 %	7	19%	18	%49	7	19%	**3.68**	**1.056**	موافق
2	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.	1	3%	2	5%	5	14%	26	70%	3	% 8	**3.81**	**0.739**	موافق

3	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراءا بأساليب واضحة وغير ملتوية.	2	3	5	20	7	**3.73**	**1.045**	موافق
		5%	% 8	14%	54%	19%			
1	العمل على تحقيق أقصى ربح بشفافية.	1	0	6	21	9	**4**	**0.816**	موافق
		3%	0	16%	57%	24%			
المجموع بشكل عام							**3.80**	**0.876**	موافق

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول(3-9)أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه عبارات البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(3.80) بانحراف معياري قدره(0.876) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 4 والتي تضمنت " العمل على تحقيق أقصى ربح بشفافية " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4) بانحراف معياري قدره(0.816) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن57 %من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة و هذا راجع إلى يعني أن المؤسسة لا تهتم لنوعية المنتجات الأجنبية، نظرا لما تمثله منتجات المؤسسة من سمعة لدى المستهلك الوطني، خاصة فيما يتعلق بالزيوت ومشتقاتها، كما أنه لا يوجد منافسون في مجال توزيعها وتسويقها خاصة في ما يخص محطات البنزين.

2- تقييم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية: تكون هذا البعد من 05 عبارات رتبت في الاستبيان من الرقم 05 إلى الرقم 09 وبعد حساب مقاييس النزعة المركزية الخاص به تحصلنا على النتائج الآتية.

الجدول(3-10): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

الترتيب	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
1	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.	0	3	1	17	16	4.24	0.863	موافق تماما
		0%	8 %	3 %	46%	43%			
2	تحترم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.	0	3	0	20	14	4.22	0.821	موافق
		0%	8%	0%	54%	38%			
4	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من الخدمات الاجتماعية كوسائل النقل من وإلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن.	1	3	6	18	9	3.84	0.986	موافق تماما
		3%	8%	16%	49%	24%			
5	تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.	4	2	8	20	3	3.43	1.094	موافق
		11%	5%	22%	54%	8%			
3	تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز.	2	0	5	16	14	4.08	1.01	موافق
		5%	0%	14%	43%	39%			
المجموع بشكل عام							3.960	0.904	موافق

المصدر: من إعداد الطالب استنادا على نتائج spss.

يتضح من خلال الجدول(3-10)أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه عبارات البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد

إذ بلغ(3.960) بانحراف معياري قدره(0.904) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 5 والتي تضمنت " تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال. " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.24) بانحراف معياري قدره(0.863) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 46% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة و هذا راجع إلى يعني أن المؤسسة تلتزم بإحترام شروط العمل الصحية وتراعي الأخطار والأمراض التي قد تصيب العمال أثناء تأدية مهامهم.

3- تقييم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية: تكون هذا البعد من 04 عبارات رتبت في الاستبيان من الرقم 10 إلى الرقم 13 وبعد حساب مقاييس النزعة المركزية الخاص به تحصلنا على النتائج الآتية.

الجدول(3-11): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

الترتيب	العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
01	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.	1	3%	1	3%	7	19%	26	70%	2	5%	3.73	0.732	موافق

03	تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.	%5	14%	19%	57%	5%	2	3.43	0.987	موافق
		2	5	7	21	2				
02	تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات.	5%	11%	22%	51%	%11	4	3.51	1.017	موافق
		2	4	8	19	4				
04	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.	11%	8%	22%	54%	5%	2	3.35	1.086	موافق
		4	3	8	20	2				
المجموع بشكل عام								**3.506**	**0.898**	موافق

المصدر: اعداد الطالب استناد الى نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول(3-11)أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه عبارات البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.506) بانحراف معياري قدره(0.898) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 10 والتي تضمنت " تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع." في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.73) بانحراف معياري قدره(0.732) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن70 % من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة و هذا راجع إلى يعني أن المؤسسة تحدد أهدافها حسب رغبات واحتياجات المجتمع كما أنها تحترم القيم السائدة في المجتمع ولا تخل بالقواعد العامة له.

4- **تقييم البعد الإنساني (الخيري) للمسؤولية الاجتماعية:** تكون هذا البعد من 05 عبارات رتبت في الاستبانة من الرقم 14 إلى الرقم 18 وبعد حساب مقاييس النزعة المركزية الخاص به تحصلنا على النتائج الآتية.

الجدول(3-12): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد الإنساني (الخيري) للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

الترتيب	العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
05	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.	5	14%	8	22%	15	41%	8	22%	1	3%	2.78	1.031	محايد
04	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة).	3	8%	4	11%	14	38%	14	38%	2	5%	3.22	1.004	محايد
03	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء إيمانا منها بدورها في زيادة مستويات الدخل وتحسين مستوى معيشتهم.	2	5%	3	8%	13	35%	18	49%	1	3%	3.35	0.889	محايد
02	توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.	2	5%	2	5%	8	22%	20	54%	5	14%	3.68	0.973	موافق
01	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة، تنظيم رحلات للعمال وعائلتهم.	3	8%	1	3%	5	14%	23	62%	5	14%	3.70	1.024	موافق
	المجموع بشكل عام											3.34	0.858	محايد

المصدر اعداد الطالب استناداً الى نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول (3-12) أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه عبارات البعد الإنساني (الخيري) للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.340) بانحراف معياري قدره(0.858) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 18 والتي تضمنت " تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة، تنظيم رحلات للعمال وعائلتهم " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.70) بانحراف معياري قدره(1.024) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 62% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة و هذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالموظفين لديها ولديها مسؤولية اجتماعية لديها اتجاههم وتستعمل وسائل تحفيزية لكي تحسن من أدئتهم.

ثانيا: تقييم واقع الأداء التنظيمي بمؤسسة نفطال (وحدة المدية): ونهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية) عن واقع الأداء التنظيمي وذلك من خلال 4 أبعاد (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) ويرافق كل بعد عبارات للدلالة عليه.

من أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافق العمال بمؤسسة نفطال (وحدة المدية) اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

1- **تقييم البعد المالي للأداء التنظيمي للمؤسسة**: تكون هذا البعد من 4 عبارات رتبت في الاستبيان من الرقم 19 إلى الرقم 21 وبعد حساب مقاييس النزعة المركزية الخاص به تحصلنا على النتائج الآتية.

الجدول(3-13): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم البعد المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة

الترتيب	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار / النسبة	التكرار / النسبة	التكرار / النسبة	التكرار / النسبة	التكرار / النسبة			
04	تهتم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات تساعد على تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها .	3 8%	3 8%	6 16%	20 54%	5 14%	3.57	1.094	موافق
03	تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية.	0 0%	4 11%	9 24%	22 59%	2 5%	3.59	0.762	موافق
01	يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء في المؤسسة.	0 0%	7 19%	4 11%	22 59%	4 11%	3.62	0.924	موافق
02	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد	1 3%	6 16%	7 19%	16 43%	7 19%	3.59	1.066	موافق
	المجموع بشكل عام						3.59	0.896	موافق

المصدر اعداد الطالب استناداً الى نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول (3-13) أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه عبارات البعد المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.590) بانحراف معياري قدره(0.896) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالبعد المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

– جاءت العبارة 21 والتي تضمنت " يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء في المؤسسة " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.62) بانحراف معياري قدره(0.924) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 59% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة و هذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بتطوير وتحسين مستوى الأداء التنظيمي وتوفر له الامكانيات اللازمة.

2– تقييم بعد العميل للأداء التنظيمي في المؤسسة: تكون هذا البعد من 4 عبارات رتبت في الاستبيان من الرقم 22 إلى الرقم 25 وبعد حساب مقاييس النزعة المركزية الخاص به تحصلنا على النتائج الآتية.

الجدول(3–14): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم بعد العميل للأداء التنظيمي في المؤسسة

الترتيب	العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
02	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم عمل الجمعيات الخيرية والرياضية وإستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية ...إلخ.	2	5%	2	5%	9	24%	19	51%	5	14%	3.62	0.982	موافق

04	تعمل المؤسسة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية.	0	4	13	18	2	3.49	0.768	موافق
		0%	11 %	35%	49%	5%			
01	تقوم المؤسسة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملائها (رغبات، اقتراحات، حاجات...إلخ.	0	4	8	22	3	3.68	0.784	موافق
		0%	11 %	22%	59%	8%			
03	اهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الخارجي الذي تنشط فيه).	1	3	8	24	1	3.57	0.801	موافق
		3%	8%	22%	65%	3%			
المجموع بشكل عام							3.58	0.777	موافق

المصدر اعداد الطالب استناداً الى نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول (3-14) أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه عبارات بعد العميل للأداء التنظيمي في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.58) بانحراف معياري قدره(0.777) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالبعد المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 25 والتي تضمنت " تقوم المؤسسة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملائها (رغبات، اقتراحات، حاجات...إلخ " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.68) بانحراف معياري قدره(0.784) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 59% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة و هذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بعملائها وتحاول تلبية احتياجاتهم ورغباتهم كما أنها تهتم باقتراحاتهم كما نها تعمل على تطوير أدائها دائما لإرضائهم والرفع من جودة المخرجات.

3- تقييم بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي في المؤسسة: تكون هذا البعد من 4 عبارات رتبت في الاستبيان من الرقم 27 إلى الرقم 30 وبعد حساب مقاييس النزعة المركزية الخاص به تحصلنا على النتائج الآتية.

الجدول(3-15): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي في المؤسسة

الترتيب	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
03	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل.	3	8	6	16	4	3.27	1.170	محايد
		8%	22%	16%	43%	11%			
01	اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.	0	5	4	25	3	3.70	0.812	موافق
		0%	14%	11%	68%	8%			
02	التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.	2	2	10	19	4	3.57	0.959	موافق
		5%	5%	27%	51%	11%			
04	اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين في المشاركة في عمليات صنع القرار.	6	6	7	16	2	3.05	1.224	محايد
		16%	16%	19%	43%	5%			
	المجموع بشكل عام						3.39	0.958	موافق

المصدر اعداد الطالب استناداً الى نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول (3-15) أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه عبارات بعد العمليات الداخلية للأداء التنظيمي في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.39) بانحراف معياري قدره(0.958) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالبعد المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

– جاءت العبارة 28 والتي تضمنت " اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.70) بانحراف معياري قدره(0.812) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 68% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة و هذا راجع إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للاهتمام بتطبيق الاحكام واللوائح التي تنص على الحفاظ على سلامة العمال في بيئة العمل كما أنها تحرص على المحافظة على البيئة بشكل عام .

4– تقييم بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي في المؤسسة: تكون هذا البعد من 4 عبارات رتبت في الاستبيان من الرقم 31 إلى الرقم 34 وبعد حساب مقاييس النزعة المركزية الخاص به تحصلنا على النتائج الآتية.

الجدول(3–16): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي في المؤسسة

الترتيب	العبارة	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة			
04	العمل على اعتماد استراتيجية معينة في ادارة المؤسسة بمشاركة أطرافها في ربحية المؤسسة.	1	3%	5	14 %	6	16 %	24	65%	1	3%	**3.51**	**0.870**	موافق

03	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة واستغلال تكنولوجيا المعلومات.	2	1	2	25	7	3.92	0.924	موافق
		5%	3%	5%	68%	19%			
01	تعمل المؤسسة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين	2	3	5	22	7	3.95	0.970	موافق
		5%	8%	14 %	59%	19%			
01	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين	2	1	3	22	9	3.95	0.970	موافق
		5%	3%	8%	59%	24%			
المجموع بشكل عام							3.831	0.895	موافق

المصدر : اعداد الطالب استناداً الى نتائج Spss

يتضح من خلال الجدول (3-16) أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه عبارات بعد التعلم والنمو للأداء التنظيمي في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.831) بانحراف معياري قدره(0.895) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بالبعد المالي للأداء التنظيمي في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

- جاءت العبارة 31 و 32 والتي تضمنت " تعمل المؤسسة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين " و" تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة نفطال (وحدة المدية)، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.95) بانحراف معياري قدره(0.970) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذه العبارة، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، إذ أن 59% من وجهة نظر عينة الدراسة **موافقون** على ما جاء في العبارة و هذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بدعم الموظفين بتكنولوجيا الاعلام والاتصال في مجال العمل لتسهيل العمل من جهة ولكي تكون هناك سهولة في جمع المعلومات كما أنها تنمي قدرات العمال بعقد دوارات تدريبية لكي تطور وتحسن من أداء العمال وبالتالي تطور الأداء بشكل عام.

المطلب الثالث :اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل اليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم بإختبار صحة الفرضيات وذلك بالإعتماد على معرف العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في بعد العميل والعمليات الداخلية، البعدالمالي وبعد التعلم والنمو.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

– إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.

سيتم من خلال العناصر التالية اختبار صحة الفرضية

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

الجدول (3–17): ترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

البعد	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
البعد الاقتصادي	**3.80**	**0.876**	**موافق**	2
البعد القانوني	**3.96**	**0.904**	**موافق**	1
البعد الأخلاقي	**3.506**	**0.898**	**موافق**	3
البعد الانساني(الخيري)	**3.34**	**0.858**	**محايد**	4

المصدر : اعداد الطالب استناداً الى نتائج Spss

من خلال الجدول (3–17) يتبين لنا أن البعد القانوني حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري قدره (0.904) وهو متوسط حسابي جيد يقع في مجال الموافقة وعليه يمكن القول أن هذا البعد يساهم في انضباط المؤسسة للوائح والقوانين السائدة في المجتمع مما يحسن صورتها وأدائها، يليه في الرتبة الثانية البعد الاقتصادي بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري قدره (0.876) وهو متوسط حسابي يقع في مجال الموافقة وعليه يمكن القول أن هذا البعد أيضا له أهمية كبيرة في المؤسسة لأنه يساهم في تطورها ويساعد على تحقيقها لأهدافها، ويأتي البعد الأخلاقي في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.506) وانحراف معياري بلغ (0.898)، والرتبة الرابعة للبعد الانساني (الخيري) بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري قدره (0.858).

و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هذا البعد كانت مع نسبة عالية من الموافقة وهو ما يعزز للمؤسسة التمسك بهذا البعد ونلاحظ درجة تشتت إجابات عينة الدراسة مرتفعة وهذا ما نلاحظه من خلال الانحرافات المعيارية.

سيتم من خلال هذا العنصر اخبار صحة الأربعة فرضيات فرعية سنستعمل في هذا الجزء من التحليل الانحدار الخطي المتدرج بإستخدام طريقة:

Regression Méthode pas a pas (Stepwise)

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

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي عند مستوى معنوية (α =0.05)

الجدول (3-18): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.882	0.779	0.773	0140.795	0.000
بعد قانوني بعد اقتصادي	0.913	0.834	0.825	97.780	0.000

المصدر: اعداد الطالب استناد الى نتائج Spss.

وتشير نتائج الجدول (3-18) أن معامل الارتباط 0.913 و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و البعد المالي، كما أن معامل التحديد بلغ 0.834 ، و هذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب (83.4 %) من التباين في البعد المالي، كما يلاحظ هذا التحليل التباين(ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائيةF قد بلغت 97.780 و هي دلالة احصائية عند مستوى (α =0.01)

الجدول (3-19): نتيجة تحليل الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة
	معاملات المتغيرات	الخطأ المعياري	BETA		
1. الثابت	0.832	0.269		3.089	0.004

البعد القانوني	0.864	0.073	0.882	11.866	0.000
2. الثابت	0.317	0.277		1.144	0.259
البعد القانوني	0.667	0.084	0.982	7.933	0.000
البعد الاقتصادي	0.320	0.089	0.309	3.591	0.001

البعد المالي (المتغير التابع)

المصدر اعداد الطالب استناد الى نتائج Spss.

يبين الجدول (3-19) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني البعد الاقتصادي لهما دور في البعد المالي، حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر (β=0.982 P $\leq$ 0.01) على البعد المالي.

كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية (β=0.309 P $\leq$ 0.01).

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في الأداء المالي بالمؤسسة حيث اتضح أن البعد الإنساني و الأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد الأداء المالي، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر على أن المؤسسة لا تركز عليهما في زيادة قيمة استثماراتها ، ومن هنا يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتحقيق البعد المالي من خلال البعدين(القانوني و الاقتصادي) لتعظيم أرباحها و الحفاظ في نفس الوقت على تعزيز رأس مالها بطرق قانونية.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل عند مستوى معنوية ($\propto$=0.05)

الجدول (3-20): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العميل

النموذج	معدل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد الانساني	0.809	0.655	0.646	75.921	0.000
بعد انساني بعد اقتصادي	0.864	0.747	0.734	57.471	0.000

المصدر اعداد الطالب استناد الى نتائج Spss.

وتشير نتائج الجدول (3-20) أن معامل الارتباط (0.864) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العميل، كما أن معامل التحديد بلغ(0.747) ، وهذا يعني أن البعد الانساني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب (% 74.7) من التباين في بعد العميل،كما

يلاحظ هذا التحليل التباين(ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائيةF قد بلغت (57.471) وهي دلالة احصائية عند مستوى (α= 0.01) .

الجدول رقم :(3-21)نتيجة تحليل الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة
	معاملات المتغيرات	الخطأ المعياري	BETA		
1. الثابت	1.024	0.360		2.843	0.007
البعد الانساني	0.813	0.094	0.809	8.713	0.000
2. الثابت	0.395	0.355		1.144	0.272
البعد الانساني	0.581	0.103	0.576	5.661	0.000
البعد الاقتصادي	0.396	0.106	0.382	3.758	0.001

بعد العميل (المتغير التابع)

المصدر:من إعداد الطالب استنادا إلى نتائجSpss

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد الإنساني البعد الاقتصادي لهما دور في بعد العميل حيث يبين أن البعد الانساني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر($P \leq 0.01$ β=0.57) على بعد العميل.

كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($P \leq 0.01$ β=0.382)

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العميل بالمؤسسة حيث اتضح أن البعد القانوني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد العميل، في ظل وجود بقية الأبعاد والذي يفسر على أن المؤسسة تستجيب لحقوق الزبائن والمستهلكين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات وبأسعار نوعية ومناسبة، وذلك بالالتزام الشديد برضا وسلامة الزبون.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية عند مستوى معنوية (α=0.05)

الجدول (3- 22): تحليل الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العمليات الداخلية

النموذج	معدل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.750	0.563	0.552	51.534	0.000

بعد قانوني بعد اقتصادي	0.786	0.618	0.599	31.573	0.000

المصدر:من إعداد الطالب استنادا إلى نتائجSpss

و تشير نتائج الجدول (3-22) أن معامل الارتباط (0.786) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية، كما أن معامل التحديد بلغ(0.618) ،وهذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب (% 61.8) من التباين في بعد العمليات الداخلية، كما يلاحظ هذا التحليل التباين(ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائيةF قد بلغت (31.573) وهي دلالة احصائية عند مستوى(α= 0.01) .

الجدول (3-23): نتيجة تحليل الانحدار

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

بعد العليات الداخلية (المتغير التابع)

المصدر:من إعداد الطالب استنادا إلى نتائجSpss

يبين الجدول (3-23) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني البعد الاقتصادي لهما دور في بعد العمليات الداخلية حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر (β=0.549 P$\leq$0.01) على بعد العمليات الداخلية.

كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية(β=0.309 P $\leq$0.01)

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العمليات الداخلية بالمنظمة حيث اتضح أن البعد الإنساني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد العمليات الداخلية، في ظل وجود بقية الأبعاد، والذي يفسر على أن المؤسسة تعتمد على عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمستهلكين من أجل ضمان تحقيق ربحية في أطار احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل، كما لا

يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في العمليات الداخلية، لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، (علاقة غير خطية،غير مباشرة).

4- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو عند مستوى معنوية (α=0.05).

الجدول (3-24): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية وبعد التعلم والنمو

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

المصدر:من إعداد الطالب استنادا إلى نتائجSpss

وتشير نتائج الجدول (3-24) أن معامل الارتباط (0.794) و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد التعلم والنمو، كما أن معامل التحديد بلغ(0.631) ، وهذا يعني أن البعد الاقتصادي والقانوني قد فسرت ما مقداره ب (% 63.1) من التباين في بعد التعلم والنمو، كما يلاحظ هذا التحليل التباين(ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائيةF قد بلغت (33.307) وهي دلالة إحصائية عند مستوى(α= 0.01) .

الجدول (3-25): نتيجة تحليل الانحدار

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T	مستوى الدلالة
	معاملات المتغيرات	الخطأ المعياري	BETA		
1. الثابت	1.449	0.373		3.887	0.000
البعد الاقتصادي	0.699	0.095	0.758	7.344	0.000
2. الثابت	1.194	0.367		3.256	0.002
البعد الاقتصادي	0.511	0.118	0.554	4.327	0.000
البعد القانوني	0.273	0.112	0.313	2.444	0.019

بعد التعلم و النمو(المتغير التابع)

المصدر:من إعداد الطالب استنادا إلى نتائجSpss

يبين الجدول(3-25) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد الاقتصادي والقانوني لهما دور في بعد التعلم والنمو حيث يبين أن البعد الاقتصادي لاه دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ($\beta=0.554$، $P \leq 0.01$) كما تبين أن البعد القانوني يملك دور إيجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\beta=0.313$،$P \leq 0.01$)

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء التعلم والنمو بالمؤسسة حيث اتضح أن البعد الإنساني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد التعلم والنمو، في ظل وجود بقية الأبعاد، والذي يفسر على أن هذا الجانب يركز على القدرات و المهارات الداخلية و الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل تحسين قدرتها وأدائها على تقديم منتجات وخدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها واستمراريتها، كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في بعد التعلم والنمو، لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، (علاقة غير خطية، غير مباشرة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على مؤسسة نفطال منذ نشأتها حتى يومنا هذا وما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية وتم التعرف على مهامها وهيكلها التنظيمي الذي ينظم عملها ويقسم المهام على الموظفين داخل المؤسسة، بعد ذلك تم التعريف بعينة الدراسة التي كانت عشوائية في مؤسسة نفطال (وحدة المدية) والقيام بقياس ثبات الاستبيان والمحوار التي جاءت فيه بعدها تم التطرق إلى تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات التي تم التوصل إلى أنها :

الفرضية الأولى : تساهم المسؤولية الاجتماعية في زيادة الأرباح للمؤسسة الاقتصادية تم رفضها لأن النتائج دلت على أنها تجعل المؤسسة تلتزم أكثر بالقوانين واللوائح.

الفرضية الثانية : هناك علاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية موضوع الدراسة مؤسسة نفطال (وحدة المدية) كانت مقبولة لأن جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وكل بعد له تأثيره فيه.

خاتمة

خاتمـــــة:

تبـين مـن خـلال هـذا البحـث في جانبيـه النظـري والتطبيقـي أن المسـؤولية الاجتماعيـة للمؤسسـة الاقتصادية تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة وتشكل دافعا مهما نحو إنجاز المهام المطلوبة منهم، أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات الاقتصادية والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق مركز تنافسي قوي وحصة سوقية معتبرة، كما تم التعرف على مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الأبعاد التي استند عليها البحث وتمثلت في البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الانساني، بينما تم التعرف على مدى تحقيق المؤسسة عينة الدراسة لمستوى الأداء تنظيمي مقبول من خلال بطاقة الأداء المتوازن المتكونة من اربعة ابعاد (المالي، العميل، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

- من خلال الدراسة اتضح أن الفرضية التي تم وضعها للدراسة كانت كالآتي:

– الفرضية الرئيسية: إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.

وقد قسمت الى أربع فرضيات فرعية:

الفرضيات الفرعية:

– لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي عند مستوى معنوية (α= 0.05).

من خلال تحليل نتائج تبين انه هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والبعد المالي عند مستوى الدلالة احصائية (α= 0.01) مما يؤكد خطأ الفرضية.

– لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل عند مستوى معنوية (α=0.05)

من خلال تحليل نتائج تبين انه هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العميل عند مستوى الدلالة احصائية (α= 0.01) مما يؤكد خطأ الفرضية.

– لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية عند مستوى معنوية (α=0.05).

من خلال تحليل نتائج تبين انه هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد العمليات الداخلية عند مستوى الدلالة احصائية (α= 0.01) مما يؤكد خطأ الفرضية.

– لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو عند مستوى معنوية (α=0.05).

من خلال تحليل نتائج تبين انه هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد التعلم والنمو عند مستوى الدلالة احصائية (α= 0.01) مما يؤكد خطأ الفرضية.

1– نتائج نظرية:

- اختلفت التعاريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فاختلفت في التعبير لكنها اقتربت في الجوهر ، ومع ذلك يمكن أن نعرفها بأنها "ماتقوم به المؤسسات وتقدمه للمجتمع طبقا لتوقعاته مع ضمان مراعاة حقوق الانسان والبيئة وقيم وعادات المجتمع كما تلتزم بالقوانين ومكافحة الفساد والشفافية والافصاح".
- تبني المسؤولية الاجتماعية يعود بفوائد عديدة للمجتمع، كالمحافظة على البيئة، زيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي تتبنها، كما تبني للمؤسسة علاقات جيدة مع الساهمين والزبائن، والموردين، هذا ما يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة أمام المجتمع ككل مما يجعلها متميزة.

- من خلال قيام المؤسسة بدورها الاجتماعي والمساهمة في الأنشطة الاجتماعية مما يجعلها مسؤولة اجتماعيا مما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها التي تعود عليها بأرباح على المستوى البعيد وهذا راجع كونها تهتم بحاجات المجتمع وتتطلع لمساعدته في سدها.
- المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن يحظى بالقدر الكافي من الاهتمام، وضرورة الافصاح عن النشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة كصحة العاملين، حماية البيئة ...الخ.
- لازال هناك غموض وعدم دراية كافية من جانب كل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع العربي ككل بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأبعادها ومدى تطورها وكذلك بمدى فعاليته وكيفية بلورته والإفادة منه.

2- نتائج التطبيقية:

- حصل المتغير المستقل "أبعاد المسؤولية الاجتماعية" على نسبة 0.862 من عينة الدراسة، وهي نسبة جيدة، وكان ترتيب المحاور المكونة له كالآتي:

- البعد القانوني بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.96 وهو متوسط حسابي جيد .
- البعد الاقتصادي بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.80 وهو متوسط حسابي مقبول.
- البعد بلغ المتوسط الأخلاقي الحسابي المرجح 3.50 وهو متوسط حسابي مقبول.
- البعد الانساني بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.34 وهو متوسط حسابي مقبول.

مما يشير الى أن هناك مستوى مقبول من الموافقة لتقييم تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل عام في المؤسسة عينة الدراسة، والعمال راضون عن توجه المؤسسة نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية لكنها لم تصل الى حد التميز في تطبيق هذه الأبعاد في كافة الوحدات الادارية التابعة لها.

- حصل المتغير التابع "الأداء التنظيمي" للمؤسسة عينة الدراسة على نسبة 0.882 وهي نسبة جيدة، كما تفاوت مستوى تقييم أبعاد بطاقة الأداء المتوزن المكونة للمحور وكانت كالآتي:

- بعد التعلم والنمو بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.83 وهو جيد.
- البعد المالي بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.59 وهو مقبول.
- بعد العميل بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.58 وهومقبول.
- بعد العمليات الداخلية بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.39 وهو مقبول.

مما يشير إلى مستوى مرتفع لتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة عينة الدراسة أن المؤسسة تركز على تنمية مهارات وقدرات عمالها وإخضاعهم الى تدريبات دورية من أجل مواكبة التطور التكنولوجي في اليد العاملة والمعدات المستخدمة هذا ما يعود عليها بالنفع ويجعلها تتطور وتنافس من أجل ريادة السوق.

- بشكل عام حققت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (البعد الاقتصادي، الإنساني، الأخلاقي، القانوني) علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة (α=0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط0.877 وهي قوية وهذا يشير أنه كلما طبقت المنظمة المسؤولية الاجتماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.
- أظهرت نتائج التحليل أنه من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية نجد أن البعد الانساني له علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل بقيمة بلغت 0.874 عند مستوى الدلالة (α=0.01) مما يؤكد الدور الذي يؤديه البعد الانساني مع بعد العميل من خلال الخدمات الخيرية المقدمة لكسب رضاهم، كما ان له علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الاداء المتوازن ككل بقيمة بلغت 0.817 عند مستوى الدلالة (α=0.01) مما يعني أن البعد الانساني يساهم في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن من خلال مساهمة المؤسسة في انجاز المشاريع الاساسية وتقديم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية.
- ثم يأتي بعده البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المرتبة الثانية من حيث علاقة الارتباط مع بطاقة الاداء المتوازن مما يعني أنه يساهم في تحسين صورة المؤسسة التي تبين مدى نجاحها الاستراتيجي وهو البعد الذي تركز عليه المؤسسة لتحسين أدائها المالي ليليه بعدها البعد القانوني مما يعني أنه يتماشى مع تشخيص البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنظمة وكذا مسايرة التغيرات

العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة والاهتمام بالقوانين والالتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين، وفي الاخير البعد الانساني الذي يدل على أن هذا البعد لا يقتصر على مدى الربحية بل يجب على المنظمة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق أضرار بأصحاب المصالح التي تتعامل معها.

3- اقتراحات الدراسة:

تتلخص أهم الاقتراحات التي توصلت اليها الدراسة الى مايلي:

- ✓ على المؤسسة زيادة الاهتمام برفع مستوى رضا العاملين عن سياسات الأجور والحوافر التي توفرها مؤسسة نفطال مقابل الجهد المبذول.
- ✓ محاولة تبني الفكر الحديث والذي يركز على أهمية النقابات العمالية، ويجب على الادارة احترام دورها والعمل على دعمها وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة .
- ✓ على المؤسسة التعامل مع الموظفين لديها بعدالة ودون تمييز في (الأجور، الترقيات، الحوافز) واعتماد الأسس المنهية والعلمية كمعيار لتعيينات والترقية حسب الكفاءة في العمل في كل المستويات.
- ✓ يتوجب على المؤسسة افساح المجال لعدد من ذوي الاحتيجات الخاصة بالعمل داخل المؤسسة بما ينسجم مع مبدأ العدل والمساواة في فرص العمل.
- ✓ تكثيف المجهودات في المؤسسة لفتح خطوط توزيع جديدة لمنتوجاتها خاصة نحو القارة الافريقية ومحاولة الاستثمار في موارد الطاقة المتجددة لكونها تحافظ على البيئة وتعتبر مورد مستقر وغير مهدد بزوال وهذا ما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة.
- ✓ يجب على المؤسسة الاهتمام اكثر بجودة منتجاتها ولا تركز على رفع الاسعار فقط لأن كثير من الزبائن لا يستعملون زيوت محلية الصنع بل يتوجهون الى منتجات اجنبية وهذا ما على المؤسسة الانتباه له.
- ✓ على المؤسسة المواصلة في برامج تدريب العمال وتطويرها بما يواكب التطور التكنولوجي والمعلوماتي الحديث في الاجهزة ومعدات العمل لكي تحافظ على مكانتها في السوق.

- ✓ على المؤسسة زيادة الاعمال المتميزة وذلك لجلب مساهمين جدد مما يدعم رأس مالها ويدعم توجهاتها المستقبلية وهذا ما يزيد من عدد الزبائن المستهدفين .

4- آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا للموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تطرح كمواضيع بحثية:

- دور المسؤولية الاجتماعية في بناء ثقافة تنظيمية في المؤسسات الخاصة دراسة حالة .
- دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الصناعية.

قائمة المراجع

أولا: مراجع باللغة العربية

⌑ الكتب:

1- أحمد سيد مصطفى، 2002، "**إدارة البشر(الأصول و المهارات)** " ، بدون ذكر دار النشر ، مصر.

2- السيد أحمد عثمان، 1996، **المسؤولية الاجتماعية والشخصية المسلمة**، مكتبة أنجلو المصرية، ط2، مصر.

3- أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، 2013 ، **إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

4- تامر ياسر البكري،2001، **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

5- خالد مصطفي قاسم، 2012، **إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية، الاسكندرية،مصر.

6- رضا فولى، عثمان ثابت حسن، 2019، **التطورات العلمية والأطر النظرية للمسؤولية الاجتماعية**، كتاب جماعي،ط1، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.

7- زهير ثابت،2001 ، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، دار النهضة العربية، مصر.

8- طارق عبد العال حماد، 2005، **حوكمة الشركات (مفاهيم، مبادئ، التجارب "تطبيقات الحوكمة في المصارف")**، الدار الجامعية ، بدون رقم طبعة، مصر.

9- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009 ،**اساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

10- طاهر محسن منصور الغالبي صالح مهدي محسن العامري، 2005، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.

11- طاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري ، 2008، **الإدارة و الأعمال**، دار وائل للنشر , عمان الطبعة الثانية، عمان ، الأردن.

12- عادل مبروك محمد، 2015، **دور مؤسسات الأعمال في تنمية المجتمع بالاستعانة بتجربة الدول الآسيوية**، نشر والتوزيع لموقع الكتب العربية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر.

13- عبد الحميد المغربي، 2006 ، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، المكتبة العصرية، المنصورة.

14- عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر.

15- علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني،2011 ، **الحوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

16- محمد عبد الغني حسن،1999، **مهارات ادارة الأداء**، مركز تطوير الأداء والتنمية، طبعة2، القاهرة مصر.

17- محمد محمود الخطيب، 2010، **الأداء المالي وأثره على عوائد اسهم الشركات**، دار الحامد، عمان، الأردن.

18- محمد جودت ناصر، علي الخضر، 2014، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل** ، منشورات جامعة دمشق،توزيع دار الملايين، دمشق، سوريا.

19- محمد الصيرفي، 2007، **المسؤولية الاجتماعية للإدارة**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،مصر.

20- مدحت محمد أبو النصر، 2015، المسئولية **الاجتماعية للشركات والمنظمات**، (**الموصفة القياسية (ISO 26000)** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1،القاهرة ، مصر.

21- فرحان طالب وأخرون، 2010، **فلسفة التسويق الأخضر**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

22- نجم عبود نجم، 2008، **البعد الأخضر لرجال الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر التوزيع، عمان، الأردن.

23- نعيمة يحياوي، زكية مقري، 2015 ، **التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الأطروحات:

24- ابراهيم لورين ، 2013، **العلاقة بين تبني المنظمات لأسلوب فرق العمل وأدائها دراسة ميدانية في جامعة دمشق**، اطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا.

25- داود سليمان محمد، 2013، **نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام لصناعي في سورية)**، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سورية.

26- عبد الله بن منصور، 2008، " **إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق**"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة. تلمسان، الجزائر.

27- فؤاد حسين محمد الحمدي، 2003 ،**الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك** ، أطروحة دكتوراة، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق.

28- وهيبة مقدم ،2014، **تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينات من مؤسسات الغرب الجزائري)**، أطروحة دكتوراة، جامعة وهران، وهران، الجزائر.

⌑ **رسائل ماجستير**

29- الطاهر خامرة ، 2007، **المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر.

30- ضيافي نوال، 2010، **المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.

31- عبد الحليم مزغيش ، 2011، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

32- عماد مساعدية ، 2014/2013،**دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، سطيف، الجزائر.

33- عمر جيمين، 2013، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ,جامعة محمد خيضر , الجزائر

34- فريدة ويلية ، 2011، **دور الميزلنية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفطال**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر.

35- عادل عشي، **الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000-2002)**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، الجزائر.

36- مزغيش عبد الحليم،2012 ، **تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

37- محمد سليماني،2007، **الابتكار التسويقي وأثره على أداء المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق، جامعة المسيلة، الجزائر.

38- مومن شرف الدين، 2012، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة سطيف، الجزائر.

39- ياسر سعيد أبو هربيد، 2017، **دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: شركة توزيع كهرباء محافظات غزة)**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الاقصى، فلسطين.

⌑ مجلات

40- إلهام منصوري ، 2018، **أثر رأس المال الفكري على تحقيق الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة تنمية الموارد البشرية للدرسات والأبحاث، العدد 2، المركز الديمقراطي العربي، برلين ، ألمانيا.

41- إياد خالد، زينب يونس،2017، **تحقيق الأداء المنظمي على وفق إدارة الموارد البشرية دراسة استطلاعية على عينة من المصارف الأهلية**، مجلة دنانير ، العدد السادس، جامعة المأمون.

42- أيمن شيحا، نسرين عبد الرحمان، 2016/02/25، **أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء التنظيمي – دراسة ميدانية على شركات التأمين في محافظة طرطوس-**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 1، جامعة تشرين، سورية.

43- بختة بطاهر ، عدالة العجال، أكتوبر 2018، **المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم**، مجلة تنمية الموارد البشرية للدارسات والابحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد2، برلين المانيا.

44- تلا عاصم فائق، 2018، **انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي)**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 103، الجلد 24، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، العراق.

45- الشيخ، الداوي، 2010، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** .مجلة الباحث، عدد7 .

46- طالب أصغر دوسة، 2008، سوسن جواد حسين، **التغيير الاستراتيجي و انعكاساته على الاداء التنظيمي**، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 69، الرصافة، العراق.

47- طاهر الغالبي، صالح العامري، 2002، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مجلة العلوم الإنسانية، لعدد13، عمان، الأردن.

48- عبد الوهاب دادن، رشيد حفصي،2014، **تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006-2011**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2، جامعة ورقلة، الجزائر

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

50- عبداللة أحمد الدعّاس،2010، **إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي"دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"**، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37 ، العدد1

51- عذراء محسن عبد، 2018، **دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي، بحث استطلاعي لأراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 107، المجلد 24، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.

52- فاروق مداس، عنون خالد، 2016، **المسؤولية الاجتماعية للشركات وممارسات إدارة الموارد البشرية – حالة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية-**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5.

53- ندى إسماعيل الجبوري، 2009، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي"دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية**، العدد22، العراق.

54- نذير بوسهوة، علي مكيد، 2014 ، **دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المؤسسة**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،العدد السابع المجلد الأول، جامعة الوادي، الجزائر.

55- ندى عبد الباقي، 2012، **المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية**، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 73، جامعة المستنصرية.

56- وحيد السعايدة، 2009، **مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد1، المجلد5.

المؤتمرات والملتقيات

57- الأمم المتحدة، 2004، **كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع الاتجاهات والقضايا الراهنة**، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك.

58- بومدين بروال، عمر شريف، 14-15 فيفري 2012، **المسؤولية الاجتماعية كدافع لتبني سياسة بيئية مسؤولة من طرف منظمات الأعمال**، الملتقى الدولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،جامعة بشار، الجزائر.

59- بن عيشي بشير، قوفي سعاد، عرقابي عادل، 2009، **المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة**. الملتقى العلمي الدولي الأول حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، الجزائر.

60- خضرة صديقي، 2012، **المسؤولية الإجتماعية في ظل حوكمة الشركات** ، مداخلة في ملتقى حول التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية والعوائد المحققة من جراء تبنيها، جامعة بشار، الجزائر.

61- رسلان خضور، 2011، **المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال**، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريه.

62- روضة جديدي ، 07/06 ديسمبر 2017، **الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة في الملتقى وطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر،الوادي، الجزائر.

63- زكية مقري، نعيمة يحياوي،يومي 24/23 فيفري 2011، **دلائل اسلامية للمسؤولية الإجتماعية للشركات: دراسة حالة بين النظامين الاسلامي والوضعي**، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول: الاقتصاد الاسلامي الواقع ورهانات المستقبل، المركز الجامعي بغرداية، غرداية، الجزائر.

64- صالح السحيباني، 2009 ، **المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية**، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية : تقييم واستشراف، بيروت، لبنان.

65- طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، 2006، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وشفافية نظام المعلومات: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الأردنية**، مداخلة لقسم ادارة الأعمال،جامعة البترا وجامعة الأردن، عمان، الأردن.

66- عبد الله خبابه، صهيب خبابه ، 15.14 فيفري 2012 ، **المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، ملتقى الدولى الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، الجزائر.

67- عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيني، 2011، **أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات**، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

68- فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم،25 -27 اوت،2004، **الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء**، ملتقى موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سورية.

69- مسعود نصر الدين، محمد بن وكنوش ، 15/14فيفري 2012، **واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية** ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، الجزائر.

70- مريم بن جيمة ، نصيرةّ بن جيمة ،2012، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الادارة**، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار،الجزائر

71- هشام مكي، عبد الرحمان بوطيبة، 2014، **دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة –الاتحاد الاوروبي–نموذجا**،مداخلة للملتقى الوطني دور العلوم الاجتماعية في تحقيق التنمية في الجزائر، تيارت، الجزائر.

6- مواقع الكترونية:

73- Https:// ar.wikipedia.org

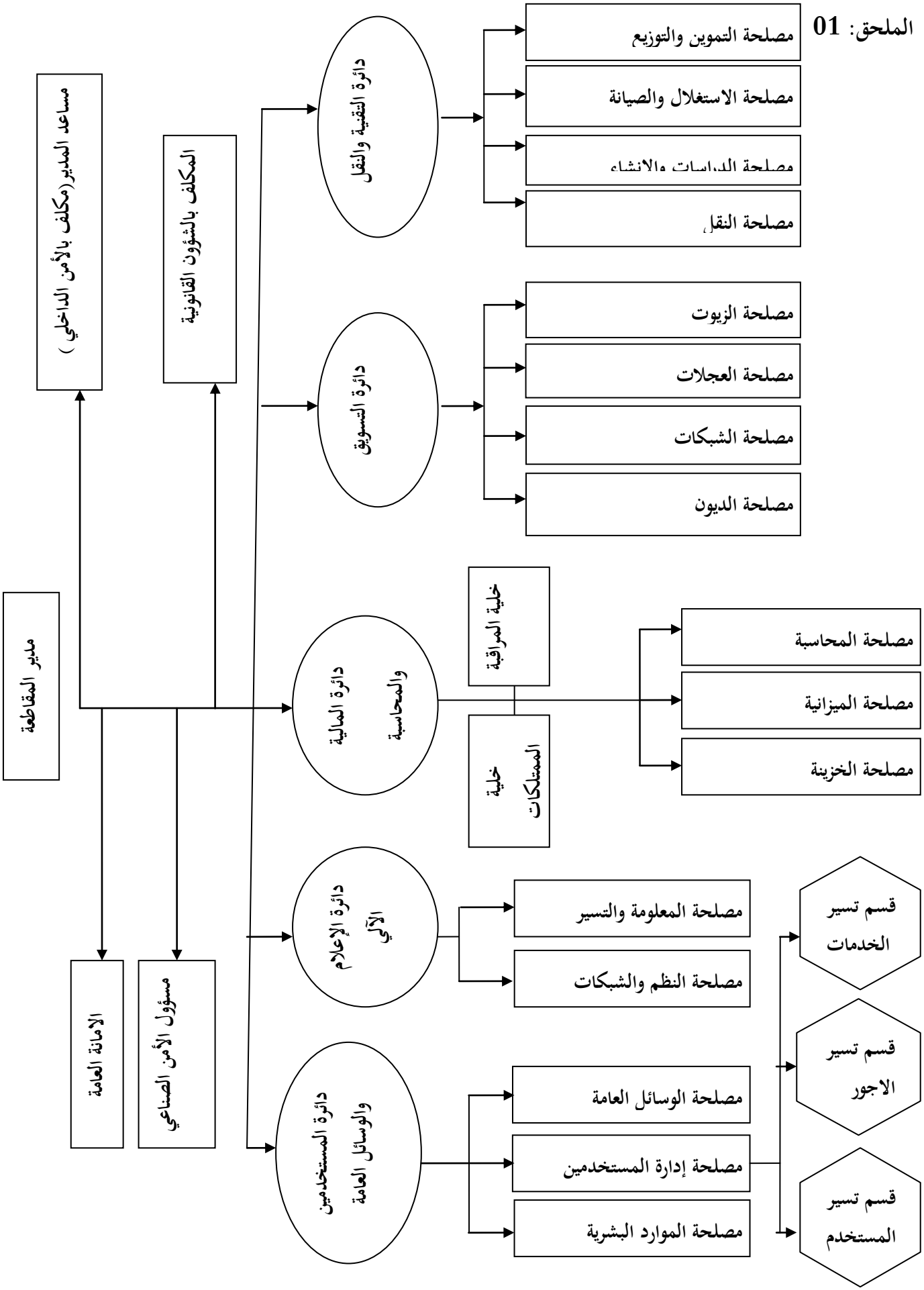
ثانيا: مراجع أجنبية

74- Frank, J. A. (1984). Voluntary social reporting: an Iso – Beta portfelio analysis. The accounting review , vol Iv (N° 5).

75- Mundler, L. A. (2010). Economie de l’environnement et du développement durable .Bruxelles: de bock.

ملاحق

الملحق: 01


مدير المقاطعة
مساعد المدير(مكلف بالأمن الداخلي)
المكلف بالشؤون القانونية
الامانة العامة
مسؤول الأمن الصناعي
دائرة التقنية والنقل
مصلحة التموين والتوزيع
مصلحة الاستغلال والصيانة
مصلحة الدراسات والانشاء
مصلحة النقل
دائرة التسويق
مصلحة الزيوت
مصلحة العجلات
مصلحة الشبكات
مصلحة الديون
دائرة المالية والمحاسبة
خلية المراقبة
خلية الممتلكات
مصلحة المحاسبة
مصلحة الميزانية
مصلحة الخزينة
دائرة الإعلام الآلي
مصلحة المعلومة والتسير
مصلحة النظم والشبكات
دائرة المستخدمين والوسائل العامة
مصلحة الوسائل العامة
مصلحة إدارة المستخدمين
مصلحة الموارد البشرية
قسم تسير الخدمات
قسم تسير الاجور
قسم تسير المستخدم

الملحق 02: الاستبيان قبل التحكيم

جامعـــــة الدكتور يحي فارس - المدية-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير السنة

الجامعية:2019/2018

إستمـــــارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة :**أبعاد المسؤولية الإجتماعية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، راجيا منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحي فارس.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسبا علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجابتكم ومساهمتكم عونا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالب : صداوي فريد

أولا :بيانات خاصة:

ويهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع

في المربع المناسب (X) .العلامة

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-الفئة العمرية:

29-20 ☐ 39-30 ☐ 49-40 ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3-الدرجة العلمية:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ تقني ☐ مستويات أخرى ☐

4-سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

1- البعد الاقتصادي:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	المؤسسة تحقق ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.					
02	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.					
03	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراءا بأساليب واضحة وغير ملتوية.					
04	العمل على تحقيق أقصى ربح بشفافية.					

2- البعد القانوني:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.					
02	تحترم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.					
03	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من					

	الخدمات الاجتماعية كوسائل النقل من وإلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن.					
04	تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الإعتراف بعمل النقابات العمالية.					
05	تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز.					

3- البعد الأخلاقي:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.					
02	تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.					
03	تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات.					
04	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.					

4- البعد الإنساني (الخيري) :

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.					

02	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة).					
03	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء إيمانا منها بدورها في زيادة مستويات الدخل وتحسين مستوى معيشتهم.					
04	توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.					
05	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة، تنظيم رحلات للعمال وعائلتهم.					

ثالثا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تهتم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات تساعد على تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها .					
02	تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية.					
03	يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء في المؤسسة.					
04	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد .					

2- بعد العميل:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم عمل الجمعيات الخيرية والرياضية وإستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية ...إلخ.					
02	تعمل المؤسسة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية.					
03	تقوم المؤسسة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملائها (رغبات، اقتراحات، حاجات...إلخ.					
04	اهتمام المؤسسة بلأطراف ذات المصلحة (المحيط الخارجي الذي تنشط فيه).					

3- بعد العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل.					
02	اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.					
03	التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.					
04	اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين في					

	المشاركة في عمليات صنع القرار.					

4- بعد التعلم والنمو:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	العمل على اعتماد استراتيجية معينة في ادارة المؤسسة بمشاركة أطرافها في ربحية المؤسسة.					
02	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة واستغلال تكنولوجيا المعلومات.					
03	تعمل المؤسسة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين.					
04	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.					

وشكراً

الملحق 03: الاستبيان بعد التحكيم

جامعـــة يحي فارس –المدية–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، تحت عنوان : **أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيا منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه .

لذا أرجوا من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسبا، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجابتكم ومساهمتكم عونا كبيرا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية.

من إعداد الطالب :

صداوي فريد

اشراف الأستاذة:

د/ موساوي وردةالسنة الجامعية 2019/2018

أولا :بيانات شخصية:

ويهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع

في المربع المناسب (X) .العلامة

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى☐

2-الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ☐ من 31 – 40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3-الدرجة العلمية:

ثانوي ☐ ليسانس ☐ تقني ☐ دراسات عليا ☐

4-سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

1- البعد الاقتصادي:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
01	المؤسسة تحقق ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.					
02	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.					
03	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراءا بأساليب واضحة وغير ملتوية.					
04	العمل على تحقيق أقصى ربح بشفافية.					

2- البعد القانوني:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
05	تلتزم المؤسسة بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال.					
06	تحترم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من					

	الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل.					
07	تلتزم المؤسسة بتوفير حقوق العامل من الخدمات الاجتماعية كوسائل النقل من وإلى موقع العمل وتقديم تسهيلات للحصول على السكن.					
08	تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.					
09	تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز.					

3- البعد الأخلاقي:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
10	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.					
11	تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.					
12	تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات.					
13	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها.					

4- البعد الإنساني (الخيري) :

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
14	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.					
15	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة).					
16	تساهم المؤسسة في توفير فرص عمل للنساء إيمانا					

	منها بدورها في زيادة مستويات الدخل وتحسين مستوى معيشتهم.					
17	توافق المؤسسة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية.					
18	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة، تنظيم رحلات للعمال وعائلتهم.					

ثالثا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
19	تهتم المؤسسة بتطبيق استراتيجيات تساعد على تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها .					
18	تهتم المؤسسة بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية.					
19	يتم استغلال الموارد المالية والامكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء في المؤسسة.					
20	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد .					

2- بعد العميل:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
21	تعمل المؤسسة على تحسين صورتها لدى المجتمع في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم عمل الجمعيات الخيرية والرياضية وإستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية ...إلخ.					
22	تعمل المؤسسة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية.					
23	تقوم المؤسسة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملائها (رغبات، اقتراحات، حاجات...إلخ.					
24	اهتمام المؤسسة بالأطراف ذات المصلحة (المحيط					

	الخارجي الذي تنشط فيه).					

3- بعد العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
25	تعمل المؤسسة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل.					
26	اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.					
27	التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.					
28	اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين في المشاركة في عمليات صنع القرار.					

4- بعد التعلم والنمو:

رقم العبارة	العبارات	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
29	العمل على اعتماد استراتيجية معينة في ادارة المؤسسة بمشاركة أطرافها في ربحية المؤسسة.					
30	تعمل المؤسسة على استخدام التقنيات الحديثة واستغلال تكنولوجيا المعلومات.					
31	تعمل المؤسسة على دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين.					
32	تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.					

نشكركم على حسن تعاونكم وتفهمكم

الملحق 04: مخرجات البرنامج الاحصائي

```
GET
  FILE='C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE A=(a1 + a2 + a3 + a4) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE B=(b1 + b2 + b3 + b4) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE C=(c1 + c2 + c3 + c4) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE B=(b1 + b2 + b3 + b4 + b5) / 5.
EXECUTE.
COMPUTE D=(d1 + d2 + d3 + d4 + d5) / 5.
EXECUTE.
COMPUTE E=(e1 + e2 + e3 + e4) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE F=(f1 + f2 + f3 + f4) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE G=(g1 + g2 + g3 + g4) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE H=(h1 + h2 + h3 + h4) / 4.
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav'
  /COMPRESSED.
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,968	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=c1 c2 c3 c4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLE

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,921	5

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=e1 e2 e3 e4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=f1 f2 f3 f4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=g1 g2 g3 g4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=h1 h2 h3 h4
```

```
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	4

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 b1 b2 b3 b4 b5 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4 d5 e1 e2 e3
e4 f1 f2 f3 f4 g1 g2 g3 g4 h1 h2 h3 h4
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	37	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	37	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,992	34

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 A
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
```

```
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Correlations

			a1	a2	a3	a4
Spearman's rho	a1	Correlation Coefficient	1,000	,780**	,960**	,870**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
	a2	Correlation Coefficient	,780**	1,000	,809**	,824**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37
	a3	Correlation Coefficient	,960**	,809**	1,000	,889**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37
	a4	Correlation Coefficient	,870**	,824**	,889**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37
	A	Correlation Coefficient	,975**	,815**	,953**	,934**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37

Correlations

			A
Spearman's rho	a1	Correlation Coefficient	,975
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	a2	Correlation Coefficient	,815**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	a3	Correlation Coefficient	,953**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	a4	Correlation Coefficient	,934**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	A	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 B
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Correlations

			b1	b2	b3	b4
Spearman's rho	b1	Correlation Coefficient	1,000	,909**	,795**	,779**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
	b2	Correlation Coefficient	,909**	1,000	,792**	,722**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37
	b3	Correlation Coefficient	,795**	,792**	1,000	,835**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37
	b4	Correlation Coefficient	,779**	,722**	,835**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37
	b5	Correlation Coefficient	,902**	,949**	,850**	,799**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
	B	Correlation Coefficient	,914**	,895**	,938**	,919**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37

Correlations

			b5	B
Spearman's rho	b1	Correlation Coefficient	,902	,914**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	37	37
	b2	Correlation Coefficient	,949**	,895
		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	37	37
	b3	Correlation Coefficient	,850**	,938**

		Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	37	37
		Correlation Coefficient	,799**	,919**
	b4	Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	37	37
		Correlation Coefficient	1,000**	,936**
	b5	Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	37	37
		Correlation Coefficient	,936**	1,000**
	B	Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 C
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Correlations

			c1	c2	c3	c4
		Correlation Coefficient	1,000	,633**	,599**	,621**
	c1	Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,633**	1,000	,961**	,887**
	c2	Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,599**	,961**	1,000	,893**
Spearman's rho	c3	Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,621**	,887**	,893**	1,000
	c4	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,661**	,962**	,993**	,904**
	C	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37

Correlations

			C
Spearman's rho	c1	Correlation Coefficient	,661
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	c2	Correlation Coefficient	,962**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	c3	Correlation Coefficient	,993**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	c4	Correlation Coefficient	,904**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	C	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 D
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sa
```

Correlations

			d1	d2	d3	d4
Spearman's rho	d1	Correlation Coefficient	1,000	,447**	,553**	,720**
		Sig. (1-tailed)	.	,003	,000	,000
		N	37	37	37	37
	d2	Correlation Coefficient	,447**	1,000	,896**	,500**
		Sig. (1-tailed)	,003	.	,000	,001
		N	37	37	37	37
	d3	Correlation Coefficient	,553**	,896**	1,000	,464**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,002
		N	37	37	37	37
	d4	Correlation Coefficient	,720**	,500**	,464**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,001	,002	.
		N	37	37	37	37

		Correlation Coefficient	,474**	,456**	,392**	,715**
	d5	Sig. (1-tailed)	,002	,002	,008	,000
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,777**	,820**	,828**	,729**
	D	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37

Correlations

			d5	D
		Correlation Coefficient	,474	,777**
	d1	Sig. (1-tailed)	,002	,000
		N	37	37
		Correlation Coefficient	,456**	,820
	d2	Sig. (1-tailed)	,002	,000
		N	37	37
		Correlation Coefficient	,392**	,828**
	d3	Sig. (1-tailed)	,008	,000
		N	37	37
Spearman's rho		Correlation Coefficient	,715**	,729**
	d4	Sig. (1-tailed)	,000	,000
		N	37	37
		Correlation Coefficient	1,000**	,557**
	d5	Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	37	37
		Correlation Coefficient	,557**	1,000**
	D	Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=e1 e2 e3 e4 E
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Correlations

			e1	e2	e3	e4
Spearman's rho	e1	Correlation Coefficient	1,000	,850**	,755**	,646**

		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,850**	1,000	,787**	,771**
	e2	Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,755**	,787**	1,000	,886**
	e3	Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,646**	,771**	,886**	1,000
	e4	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37
		Correlation Coefficient	,810**	,875**	,900**	,901**
	E	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37

Correlations

			E
		Correlation Coefficient	,810
	e1	Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
		Correlation Coefficient	,875**
	e2	Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
		Correlation Coefficient	,900**
Spearman's rho	e3	Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
		Correlation Coefficient	,901**
	e4	Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
		Correlation Coefficient	1,000**
	E	Sig. (1-tailed)	.
		N	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=f1 f2 f3 f4 F
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Correlations

			f1	f2	f3	f4
Spearman's rho	f1	Correlation Coefficient	1,000	,580**	,760**	,846**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
	f2	Correlation Coefficient	,580**	1,000	,819**	,823**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37
	f3	Correlation Coefficient	,760**	,819**	1,000	,915**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37
	f4	Correlation Coefficient	,846**	,823**	,915**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37
	F	Correlation Coefficient	,850**	,863**	,947**	,926**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37

Correlations

			F
Spearman's rho	f1	Correlation Coefficient	,850
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	f2	Correlation Coefficient	,863**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	f3	Correlation Coefficient	,947**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	f4	Correlation Coefficient	,926**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	F	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (1-tailed)	.
		N	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=g1 g2 g3 g4 G
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Correlations

			g1	g2	g3	g4
Spearman's rho	g1	Correlation Coefficient	1,000	,706**	,746**	,830**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
	g2	Correlation Coefficient	,706**	1,000	,683**	,818**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37
	g3	Correlation Coefficient	,746**	,683**	1,000	,694**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	37	37	37	37
	g4	Correlation Coefficient	,830**	,818**	,694**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	37	37	37	37
	G	Correlation Coefficient	,935**	,848**	,761**	,917**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37

Correlations

			G
Spearman's rho	g1	Correlation Coefficient	,935
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	g2	Correlation Coefficient	,848**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	g3	Correlation Coefficient	,761**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	g4	Correlation Coefficient	,917**
		Sig. (1-tailed)	,000

		N	37
		Correlation Coefficient	1,000**
	G	Sig. (1-tailed)	.
		N	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=h1 h2 h3 h4 H
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Correlations

			h1	h2	h3	h4
Spearman's rho	h1	Correlation Coefficient	1,000	,672**	,720**	,720**
		Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37
	h2	Correlation Coefficient	,672**	1,000	,899**	,899**
		Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	37	37	37	37
	h3	Correlation Coefficient	,720**	,899**	1,000	1,000**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	.
		N	37	37	37	37
	h4	Correlation Coefficient	,720**	,899**	1,000**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	.
		N	37	37	37	37
	H	Correlation Coefficient	,890**	,867**	,923**	,923**
		Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000
		N	37	37	37	37

Correlations

			H
Spearman's rho	h1	Correlation Coefficient	,890
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
	h2	Correlation Coefficient	,867**
		Sig. (1-tailed)	,000
		N	37

		Correlation Coefficient	,923**
	h3	Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
		Correlation Coefficient	,923**
	h4	Sig. (1-tailed)	,000
		N	37
		Correlation Coefficient	1,000**
	H	Sig. (1-tailed)	.
		N	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

```
FREQUENCIES VARIABLES=_75; ;77_;80_;85_;83_ل;75_ ;85_م;93_ل;75_ ;87_ن;80_ل
77_;85_;76_;82_ل;75_;
  /PIECHART FREQ
  /ORDER=ANALYSIS
```

Frequencies

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Statistics

		الجنس	العمر	الدرجة	الخبرة
N	Valid	37	37	37	37
	Missing	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	73,0	73,0	73,0
	أنثى	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	- 30	12	32,4	32,4	32,4
	31-40	14	37,8	37,8	70,3
	41-50	8	21,6	21,6	91,9
	+50	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

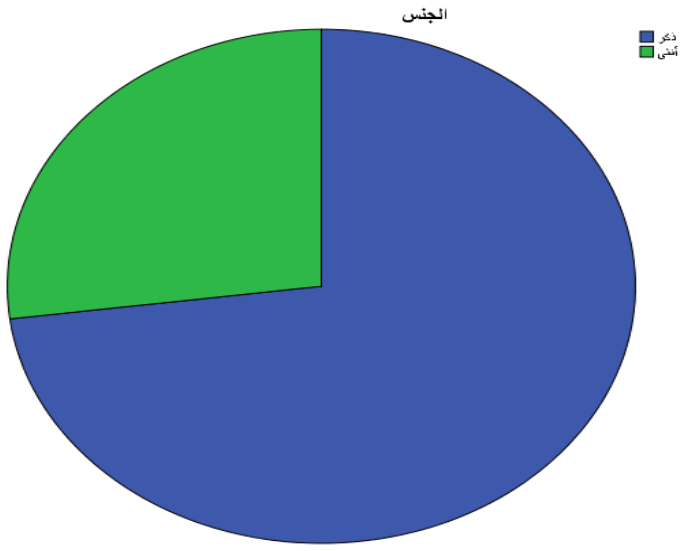
الدرجة

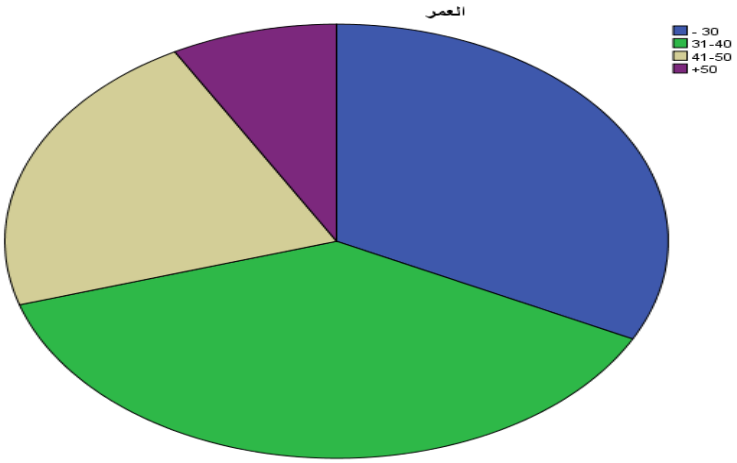
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	9	24,3	24,3	24,3
	تقني	5	13,5	13,5	37,8
	ليسانس	16	43,2	43,2	81,1
	دراسات عليا	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

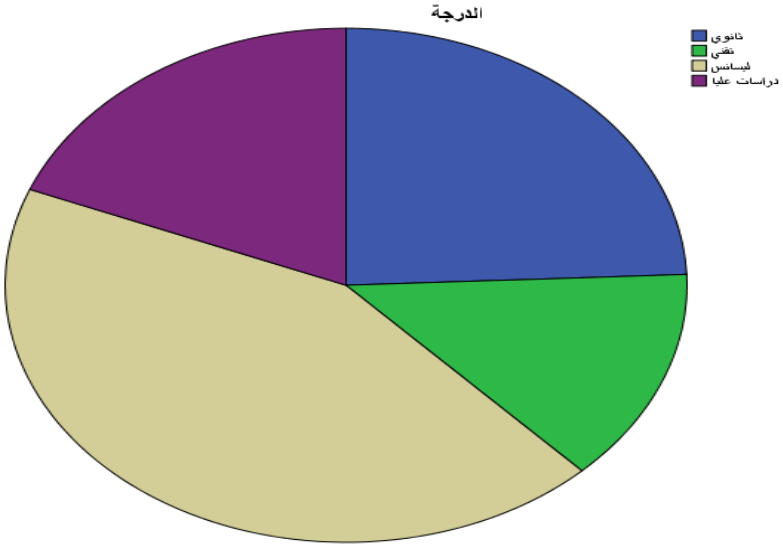
الخبرة

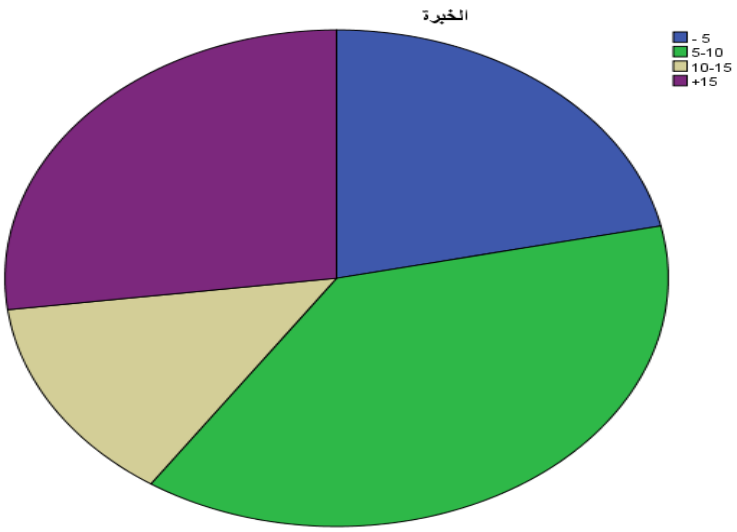
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	- 5	8	21,6	21,6	21,6
	5-10	14	37,8	37,8	59,5
	10-15	5	13,5	13,5	73,0
	+15	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Pie Chart










```
DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 A b1 b2 b3 b4 b5 B c1 c2 c3 c4 C d1 d2
d3 d4 d5 D e1 e2 e3 e4 E f1 f2 f3 f4 F g1 g2 g3 g4 G h1 h2 h3 h4 H
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

Descriptives

[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	37	1	5	3,68	1,056
a2	37	1	5	3,81	,739
a3	37	1	5	3,73	1,045
a4	37	1	5	4,00	,816
A	37	1,00	5,00	3,8041	,87626
b1	37	2	5	4,24	,863
b2	37	2	5	4,22	,821
b3	37	1	5	3,84	,986
b4	37	1	5	3,43	1,094
b5	37	1	5	4,08	1,010
B	37	1,40	5,00	3,9622	,90411
c1	37	1	5	3,73	,732
c2	37	1	5	3,43	,987
c3	37	1	5	3,51	1,017
c4	37	1	5	3,35	1,086
C	37	1,00	4,75	3,5068	,89847
d1	37	1	5	2,78	1,031
d2	37	1	5	3,22	1,004
d3	37	1	5	3,35	,889
d4	37	1	5	3,68	,973
d5	37	1	5	3,70	1,024
D	37	1,00	4,20	3,3459	,85849
e1	37	1	5	3,57	1,094
e2	37	2	5	3,59	,762
e3	37	2	5	3,62	,924
e4	37	1	5	3,59	1,066
E	37	1,50	4,50	3,5946	,89627
f1	37	1	5	3,62	,982
f2	37	2	5	3,49	,768
f3	37	2	5	3,68	,784
f4	37	1	5	3,57	,801
F	37	1,50	4,75	3,5878	,77776
g1	37	1	5	3,27	1,170
g2	37	2	5	3,70	,812
g3	37	1	5	3,57	,959
g4	37	1	5	3,05	1,224
G	37	1,25	4,50	3,3986	,95826
h1	37	1	5	3,51	,870
h2	37	1	5	3,92	,924

h3	37	1	5	3,95	,970
h4	37	1	5	3,95	,970
H	37	1,00	5,00	3,8311	,89570
Valid N (listwise)	37				

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=X Y
  /PRINT=SPEARMAN ONETAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

a. Based on availability of workspace memory

```
[DataSet1] C:\Users\MOH\Desktop\input sept.sav
```

Correlations

			X	Y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1,000	,927**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	37	37
	Y	Correlation Coefficient	,927**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).