وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال وتسويق

الموضوع:

أثر تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات
- دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية -

من إعداد الطالب:
محمد طلحة

تحت إشراف:
أ.د. علي حميدوش

نوقشت هذه المذكرة علنيا يوم 08 ديسمبر 2018 أمام اللجنة المتكونة من :

أ.د. حميد بوزيدة	أستاذ التعليم العالي في جامعة بومرداس
أ.د. حميدوش علي	أستاذ التعليم العالي في جامعة بومرداس
أ.د .أحمد بوجميل	أستاذ التعليم العالي في المركز الجامعي تيبازة
د. كشيدة حبيبة	أستاذ محاضر - أ - في جامعة المدية
د. مدني جميلة	أستاذ محاضر - أ - في جامعة الجزائر 3
د. حسان جيدار	أستاذ محاضر - أ - في جامعة المدية

السنة الجامعية: 2019/2018

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مدى تأثير النظام الإداري المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية على أداءها في واقع الأعمال الجزائري، وبذلك فهي جاءت بهدف قياس وتقدير درجة التقارب بين الأنظمة الإدارية المتواجدة في المؤسسات الجزائرية وبين أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وجاءت أيضا بهدف تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية وبين المبادئ والأسس النظرية لها، من حيث التطبيق في مختلف السياسات الإدارية ومن حيث مدى ترتيب مستويات المسؤولية الاجتماعية الأربعة توافقا والطرح الذي قدمه الباحث " كارول" حين قدم هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و كان أهم هدف لهذه الدراسة هو وصد وتحديد أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير سياسات إدارية تسمح وتكون كفيلة بجعل أداء المؤسسة يتحسن ويتقدم إلى الأفضل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 48 مؤسسة اقتصادية من مختلف ولايات الوسط. وقد كانت أهم النتائج كمايلي:

- درجة التقارب بين نظام إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة وبين مبادئ المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الإنسانية كانت كلها متوسطة، في حين كانت درجة التقارب بين مبادئ المسؤولية الاقتصادية قوية.

- رصدت الدراسة ترتيب معتدل ومقبول للأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث جاءت في شكل هرمي تصاعدي ذو أربع مستويات، فالمستوى الأول وقعت فيه المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة، والمستوى الثاني وقعت فيه المسؤولية القانونية، والمستوى الثالث وقعت فيه المسؤولية الأخلاقية والمستوى الرابع والأخير جاءت فيه المسؤولية الإنسانية.

- بينت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد تأثير دال إحصائيا لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة على جميع المتغيرات الأربعة للأداء وهي: الفعالية الاقتصادية، أداء العاملين، مشروعية المؤسسة وفي تعزيز قدراتها على البقاء في السوق مقارنة بمنافسيها. ما يعني أن الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية قد تم تأكيدها في واقع الأعمال الجزائري.

- رصد أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لها تأثير معنوي على كل عنصر من عناصر الأداء، كما استبعد متغيرات تبين أنها لا تؤثر.

وفي الأخير، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الراغبة في التوجه نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية، وكذا للمؤسسات الجزائرية المسؤولة اجتماعية الراغبة في تحسين أداءها الكلي.

الكلمات الدالة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، المسؤولية الاقتصادية ، المسؤولية القانونية، المسؤولية الإنسانية، المشروعية ، البقاء، الفعالية الاقتصادية، أداء العاملين،

Résumé :

L'intérêt de cette étude est de chercher l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur sa performance dans le contexte algérien. Pour cela, nous avons fixé deux grands objectifs. Dans un premier temps, nous avons essayé de mesurer le décalage entre la conception théorique de la RSE développée par les chercheurs et pratiquée par les entreprises modèles dans le monde et entre ce qu'est réellement observé dans les entreprises algériennes. Et pour le deuxième, nous avons analysé la performance de l entreprise algériennes en fonction des variables de la RSE afin de découvrir les principes et les bases de la RSE qui répondent aux besoins des managers algériens en matière de politiques de RSE ou lors de la conception et de l'exécution des démarches de la RSE dans leurs entreprises.

Et pour réaliser ces deux principaux objectifs nous nous sommes basés sur un échantillon convenable de 48 entreprises. Et les principaux résultats que nous avons obtenus sont comme suit :

- les managers des entreprises algériennes donnent une grande importance au principe responsabilité économique dans leurs systèmes de management, par contre Les autres principes de la RSE sont moyennement adoptés.
- la hiérarchie des principes de la responsabilité sociale de l'entreprise donnée sous forme de pyramide de Carroll avec ses quatre niveaux est respectée dans les entreprises algériennes.
- l'analyse de régression multiple hiérarchique nous a permet de déterminer avec exactitude les variables de la RSE qui font une influence significative sur les dimensions de la performance de l'entreprise algérienne.

Finalement, un ensemble de suggestions données en deux sens pour les entreprises algériennes pour l'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans leurs systèmes de management.

Mots clés : responsabilité sociale de l'entreprise, responsabilité économique, responsabilité légale, responsabilité éthique, responsabilité discrétionnaire, légitimité, pérennité, efficacité économique, performance des employés.

صفحة الإهداء

الإهداء: .....

أهدي هذا العمل المتواضع:

للوالدين العزيزين والكريمين؛ أطال الله في عمريهما..... فلولاهما لما وجدت في هذه الحياة، ومنهما تعلمت الصمود في كل الظروف.

وإلى عائلتي الصغيرة: الزوجة التي تعبت في خدمتي، وكانت صبورة معي لأتفرغ وأتمم هذا العمل، وإلى الأبناء أميرة ومحمد-أمير ووسام.

إلى كل أفراد عائلة طلحة، عائلة بن شهرة وعائلة فتاحين.....

و إلى جميع الزملاء والزميلات، الذين لم يدخروا جهدا في دعمي.....

إلى كل الأصدقاء: إدريس، كمال، حميد، محمد.....

صفحة التشكرات

التشكرات.....

بدايتا أتقدم بشكر المولى عزوجل الذي رزقني العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى، وعلى نعمه الكثيرة التي رزقني إياها.....

أتقدم بخالص الشكر والعرفان والتقدير للأستاذ الدكتور علي حميدوش على قبوله الإشراف على هذا العمل المتواضع، واهتمامه المتزايد والمستمر في تأطيري على جميع المستويات وبما يستدعيه البحث العلمي، سواءا من ناحية المنهجية أو من ناحية الشكل أو من ناحية المضمون، فبالرغم من انشغالاته الكثيرة والمتعددة إلا أنه لم يبخل يوما في تقديم ملاحظاته القيمة، ولم يغلق يوما المجال للاستفادة من خبراته ومعرفته الثمينة.

كما أتقدم بخالص الشكر للدكتور كمال مولوج على دعمه لي وعلى تشجيعاته المستمرة في الأوقات الصعبة التي مررت بها والتي تزامنت ومدة انجاز هذا العمل....

وأشكر السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل وسأكون ممتنا لهم على الوقت الذي منحوه لمراجعته ومناقشته.

وفي الأخير، أشكر كل من ساعدني على انجاز هذا العمل من بعيد أو من قريب، كل باسمه.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الملخص باللغة الغربية.....	-
الملخص باللغة الأجنبية.....	-
الإهداء.....	-
التشكرات.....	-
فهرس المحتويات.....	-
فهرس الجداول..... ...	-
فهرس الأشكال.....	ض

الإطار العام للدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
مقدمة.....	1
أولا- إشكالية البحث وأسئلتها الفرعية	2
ثانيا- فرضيات الدراسة.....	3
ثالثا- أهداف الدراسة.....	4
رابعا-أهمية الدراسة.....	4
خامسا-المنهج المستخدم في الدراسة.....	5
سادسا-حدود الدراسة.....	5
سابعا- الدراسات السابقة والتعقيب عليها.....	6
ثامنا: هيكل الدراسة.....	10

الفصل الأول: قراءة في التوجهات النظرية والفكرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد.....	11
المبحث الأول: السياق الفكري والتاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	12
1. ميلاد فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.....	12
1.1. ميلاد الفكرة كطرح أكاديمي.....	12
2.1. من هو الباحث "Bowen ".....	15
3.1. إشكالية المؤسسة في علاقتها بالمجتمع.....	16
2. السياق التاريخي لميلاد فكرة CSR	18

فهرس المحتويات

1.2. نهاية الحرب العالمية الثانية ودورها في بروز فكرة CSR.....	18
2.2. تحول المؤسسة من مؤسسة عائلية إلى مؤسسة كبيرة ذات سلطة.....	19
3.2. بروز الدور الاجتماعي للنقابات العمالية.....	19
4.2. بروز الدور الاجتماعي لبعض المؤسسات.....	20
3. الخلفيتين الفكرية والايديولجية لأطروحة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	21
1.3. تأثير الفكر الاقتصادي الكينزي.....	21
2.3.المسؤولية الاجتماعية كرد للفكر الاقتصادي الاشتراكي.....	22
3.3. الخلفية الدينية لفكرة المسؤولية الاجتماعية.....	23
4. الانتقادات الموجهة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	25
1.4. الانتقادات التي مصدرها الفكر الليبيرالي.....	25
2.4. الانتقادات التي مست تطبيق المسؤولية الاجتماعية.....	27
المبحث الثاني: مسؤولية المؤسسة على ضوء نظرية أصحاب المصالح.....	29
1.تقديم نظرية أصحاب المصالح.....	29
1.1. أهمية نظرية أصحاب المصالح في الإدارة.....	29
2.1. الأساس النظري لنظرية أصحاب المصالح.....	32
3.1. مفهوم أصحاب المصالح	32
2. تصنيفات أصحاب المصالح.....	34
1.2 تصنيف من منظور التحليل البيئي للمؤسسة.....	34
2.2 .تصنيف من منظور عوامل القوة.....	36
3. مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح.....	40
1.3. نظرية أصحاب المصالح في تصورها لمسؤولية المؤسسة.....	41
2.3. مقاربات نظرية أصحاب المصالح	42
المبحث الثالث: مفهوم ونماذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	48
1.المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	48
1.1.المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مضمون متعدد الأبعاد.....	48
2.1.خصائص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	52
2. نموذج كارول (Carroll.) للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	53
1.2. تقديم نموذج المسؤولية الاجتماعية لكارول.....	53
2.2. النموذج الإداري للمسؤولية الاجتماعية عند كارول.....	55
3.نموذج الباحثة وود "Wood" للمسؤولية الاجتماعية.....	58
1.3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفق وود.....	58
2.3. الأداء الاجتماعي وفق" Wood"	60
4. الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	60
1.4. الايزو 26000 وظروف تصميمها.....	61

فهرس المحتويات

2.4.محتوى مواصفة الايزو 26000.....	61
خلاصة الفصل.....	65

الفصل الثاني: الإطار النظري لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد.....	67
المبحث الأول: الإطار النظري للأداء في المؤسسة.....	68
1.مفهوم الأداء وعناصره المفسرة.....	68
1.1.مفهوم الأداء في المؤسسة.....	68
2.1. مفاهيم لها علاقة بمفهوم الأداء.....	73
2.مقاربات الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....	75
1.2. المقاربة الكلاسيكية لأداء المؤسسة.....	75
3. نماذج قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.....	81
1.3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن ووضيفته الإدارية.....	81
2.3.الانتقادات الموجهة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن.....	85
3.3. نموذج Morin وزملاءها لقياس الأداء.....	85
المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بكفاءتها الاقتصادية وبقيمة مواردها البشرية.....	88
1.المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والكفاءة الاقتصادية: الخلفية النظرية.....	88
1.1.علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها المالي هي علاقة عكسية.....	88
2.1.علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها المالي هي علاقة ايجابية.....	89
2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية.....	91
1.2. مظاهر المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة إدارة الموارد البشرية.....	91
2.2. علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء الموارد البشرية.....	93
3. العلاقة تبادلية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وقيمة الموارد البشرية.....	97
1.3. تعبئة الموارد البشرية: مفهوم محوري في تفعيل مسؤولية المؤسسة اجتماعيا.....	97
2.3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعزيز قيمة الموارد البشرية.....	101
4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي مشروع تعلم تنظيمي في المؤسسة.....	102
المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والبحث عن مشروعية لها، وهدف البقاء.....	107
1.مفهوم مشروعية المؤسسة وأهميتها الإستراتيجية.....	107
1.1.مفهوم مشروعية المؤسسة.....	107
2.1.الأهمية الإستراتيجية لمشروعية المؤسسة.....	109
2.المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومشروعية نشاطاتها.....	113

فهرس المحتويات

1.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كفلسفة إدارية لإضفاء المشروعية على النشاط الاقتصادي.....	113
2.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من مشروعية اقتصادية إلى مشروعية اجتماعية؛ لأجل ماذا ؟.....	115
3.2. الشركات المتعددة الجنسيات كنماذج تمارس مسؤولياتها الاجتماعية للبحث عن المشروعية...	117
3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية وهدف البقاء.....	121
1.3. الميزة التنافسية ومصادرها الأساسية.....	121
2.3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية.....	123
3.3 الخيارات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية.....	125
خلاصة الفصل الثاني.....	127

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد.....	130
المبحث الأول: تشخيص واقع الدراسة.....	131
1. مشكلات لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية في واقع الأعمال الجزائري.....	131
1.1. الفساد واقع تعيش فيه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....	132
2.1.البطالة أكبر مشكل يعيشه الشباب الجزائري.....	136
3.1.مشكلات يعيشها العاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.....	138
4.1.مشكلات بيئية.....	140
2. أصحاب المصالح وبيئة الأعمال الجزائرية.....	142
1.2. جماعات التأثير في واقع الأعمال الجزائري.....	142
2.2. جماعات التأثير على المؤسسة الجزائرية خارج حدود الدولة الجزائرية.....	153
3. واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية.....	155
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....	158
1. قياس المتغيرات المستقلة وتفعيلها.....	158
1.1. قياس البعد المتعلق بالمسؤولية الاقتصادية.....	158
2.1. قياس البعد المتعلق بالمسؤولية القانونية.....	159
3.1. قياس البعد المتعلق بالمسؤولية الأخلاقية.....	161
4.1. قياس البعد المتعلق بالمسؤولية الإنسانية.....	163
2. المتغيرات التابعة وكيفية تفعيلها.....	164
1.2. قياس متغير الفعالية الاقتصادية.....	164
2.2. قياس متغير قيمة الموارد البشرية.....	165

فهرس المحتويات

3.2. قياس متغير مشروعية المؤسسة.....	166
4.2. قياس متغير بقاء المؤسسة في السوق.....	167
3.تقييم أداة القياس.....	168
1.3. الصدق الظاهري لأداة القياس.....	169
2.3. ثبات أداة القياس.....	169
4. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة إجراءها.....	172
1.4. مجتمع وعينة الدراسة.....	172
2.4. أسلوب تحليل البيانات.....	172
خلاصة الفصل الثالث.....	176

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

الموضوع	رقم الصفحة
تمهيد	177
المبحث الأول: عرض نتائج الاستبيان.....	178
1. نتائج إجابات العينة المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.....	178
1.1. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الاقتصادية.....	178
2.1 . نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية القانونية.....	180
3.1. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الأخلاقية.....	181
4.1. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الإنسانية.....	183
5.1 نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة.....	185
2. عرض إجابات العينة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بمستوى التحسن في الأداء.....	187
1.2. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الفعالية الاقتصادية.....	187
2.2. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد أداء العاملين.....	188
3.2. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مشروعية المؤسسة.....	190
4.2. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد بقاء المؤسسة في السوق.....	192
المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ودراسة الأثر.....	194
1.اختبار مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار المتعدد.....	194
2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والبحث عن الأثر.....	195
1.2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.....	195
2.2. البحث في حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية.....	196
3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والبحث عن الأثر.....	200
1.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.....	200
2.3. البحث في حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين.....	201

فهرس المحتويات

4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والبحث عن الأثر.....	205
1.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.....	205
2.4. البحث في حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة.....	206
5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وتحليل الأثر.....	210
1.5. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....	210
2.5. البحث في حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاء المؤسسة في السوق.....	211
المبحث الثالث: مناقشة النتائج.....	215
1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على فعاليتها الاقتصادية.....	215
2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين.....	216
3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على مشروعية المؤسسة.....	216
4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على بقاءها في السوق.....	217
خلاصة الفصل الرابع.....	218

الموضوع	رقم الصفحة
الخاتمة.....	219
قائمة المراجع.....	224
الملاحق.....	234

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يستعرض مساهمات الباحثين في تحديد مفهوم أصحاب المصالح	33
02	خصائص وتصنيفات أصحاب المصالح	38
03	اهتمامات أصحاب المصالح والقيمة التي تجنيها المؤسسة	41
04	مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفق Wood	59
05	محتوى الوثيقة التي تضمنت مواصفة الايزو 26000	62
06	تصنيف جوانب الأداء وفق GRIS	80
07	نموذج Morin للأداء	86
08	يلخص مساهمات الباحثين حول علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء العاملين	94
09	آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية للحصول على الميزة التنافسية	123
10	تطور ترتيب الجزائر في مؤشر الفساد بين 2003- 2016.	133
11	المشكلات التي يعيشها العاملين في المؤسسات الجزائرية	139
12	جدول يلخص الوضعية الاقتصادية للجزائر من سنة 2015 إلى غاية تقديرات 2018	148
13	أصحاب المصالح في السوق الأوربية	154
14	المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتحصلة على الايزو 26000 إلى غاية 2014	156
15	عبارات قياس البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	160
16	العبارات التي تم استخدامها لقياس البعد الأخلاقي	162
17	عبارات بعد المسؤولية الإنسانية	163
18	عبارات القياس الخاصة بعنصر الفعالية الاقتصادية	164
19	أداة القياس الخاصة بعنصر قيمة الموارد البشرية	165
20	أداة القياس الخاصة بعنصر مشروعية المؤسسة	166
21	أداة القياس الخاصة بعنصر البقاء في السوق	167
22	معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول والمتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	169
23	معامل الارتباط لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور	170
24	معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بأبعاد أداء المؤسسة	171
25	معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور	172
26	خصائص عينة الدراسة	173
27	نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي	175
28	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الاقتصادية	178
29	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية القانونية	180

قائمة الجداول والأشكال

30	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الأخلاقية	181
31	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الإنسانية	183
32	نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة	185
33	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الفعالية الاقتصادية	187
34	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد أداء العاملين	189
35	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مشروعية المؤسسة	190
36	نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد بقاء المؤسسة في السوق	192
37	نتائج اختبار تضخم التباين	194
38	معامل التحديد ومعامل الارتباط لعلاقة متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والفعالية الاقتصادية	195
39	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	196
40	نتائج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع الفعالية الاقتصادية	197
41	تحليل التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع الفعالية الاقتصادية	198
42	معاملات نماذج الانحدار المتعدد الخاصة بالمتغير التابع الفعالية الاقتصادية	199
43	معامل التحديد ومعامل الارتباط لعلاقة متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء العاملين	200
44	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	201
45	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي المتعلق بالمتغير التابع أداء العاملين	202
46	لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع أداء العاملين ANOVAتحليل التباين	203
47	معاملات نماذج الانحدار المتعدد الخاصة بالمتغير التابع أداء العاملين	204
48	معامل التحديد ومعامل الارتباط	205
49	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	206
50	نموذج الانحدار المتعدد التدريجي الخاص بالمتغير التابع مشروعية المؤسسة	207
51	تحليل التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع مشروعية المؤسسة	208
52	معاملات نماذج الانحدار المتعدد الخاصة بالمتغير التابع مشروعية المؤسسة	209
53	معاملا التحديد والارتباط للانحدار بين مغيرات المسؤولية الاجتماعية ومتغير بقاءها في السوق	210
54	نتائج اختبار الفرضية الرابعة	211
55	نموذج الانحدار المتعدد التدريجي الخاص بالمتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق	212
56	التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق	213
57	معاملات نماذج الانحدار المتعدد الخاصة بالمتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق	214
58	تلخيص نتائج الدراسة	215

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	تصنيف أصحاب المصالح قبل ظهور نظرية أصحاب المصالح	34
02	تصنيف أصحاب المصالح حسب نظرية أصحاب المصالح	35
03	تصنيف أصحاب المصالح حسب السلطة، الشرعية الاستعجالية	37
04	هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لكارول	54
05	نموذج ثلاثي الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية عند كارول	56
06	شكل توضيحي يبين هيكل تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	63
07	نموذج Gilbert للأداء	73
08	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	82
09	نموذج العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء مواردها البشرية	95
10	علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتعلم التنظيمي	103
11	نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين مشروعية المؤسسة وأهميتها الإستراتيجية وكذا أهدافها من منظور استراتيجي	112
12	تصنيف دول العالم حسب معدل البطالة	137
13	تطور كمية انبعاثات غاز ثاني أوكسيد الكاربون في الجزائر	141

الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولا- إشكالية البحث وأسئلتها الفرعية

ثانيا- فرضيات الدراسة

ثالثا- أهداف الدراسة

رابعا- أهمية الدراسة

خامسا-المنهج المستخدم في الدراسة

سادسا- حدود الدراسة

سابعا- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

ثامنا- هيكل الدراسة

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

لم تعد اليوم معظم المؤسسات في العالم تؤمن بالمبدأ القائل أن " المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تبحث عن تعظيم الربح بغض النظر عن التأثيرات السلبية التي تخلفها" ، ولم تعد بذلك عملية تقييم المؤسسة ونشاطها وكذا مردودية رؤوس أموالها يخضع فقط للمعايير المالية أو المعايير الاقتصادية، وفي نفس الوقت لم تعد فئة المساهمين لوحدها من تستحوذ على الحقوق المشروعة في قرارات المؤسسة، ولم تعد الفلسفة الإدارية التقليدية التي كانت تسيطر على الأنظمة الإدارية للمؤسسات منذ زمن بعيد قادرة على التحكم في مصير المؤسسة وفي مستقبلها، ولم يعد بذلك نطاق ومجال مسؤولية المؤسسة وإدارتها محدود بتحقيق الأداء الاقتصادي. فهناك العديد من التغيرات التي حدثت ومازلت تحدث أفرزت مفاهيم جديدة وكونت تصورات لم تكن مطروحة لمفهوم وحقيقة النشاط الاقتصادي وأهميته وأهدافه، واتسعت بذلك دائرة المستفيدين من نشاط المؤسسة، وما زاد نشاط المؤسسة تعقيدا ظهور قوى جديدة وفاعلة لها علاقة بالأعمال ومن مختلف الاتجاهات الفكرية والإيديولوجية تطالب الحكومات والسلطات التشريعية بضرورة تغيير القوانين والأنظمة التي تأطر للحياة الاقتصادية، وتطالبها في كل فرصة بالتأسيس لنماذج اقتصادية أكثر عدالة تحترم فيها القيم والأخلاق، وتحافظ أنشطتها الصناعية على البيئة البيولوجية وعلى الحياة، أو أن يكون لهذه التيارات دور مباشر وملحوظ في دفع المؤسسات الاقتصادية لتغيير سلوكها والتكيف مع المستجدات التي طرأت إما مجبرة أو اختياريا من اجل استباق الحدث، وفي كلا الحالتين من أجل البقاء في السوق.

وفي سياق كهذا، أصبحت المؤسسة الاقتصادية أمام تحدي كبير اسمه الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية ،وبقدر ما هو التزام نوعي يأخذ طابع الإجبار أو طابع الاختيار أو حتى طابع الاستباق تستدعيه ظروف تعيشها المؤسسة بقدر ماهو فلسفة إدارية تؤسس لنظام إداري جديد مهمته الرئيسية هي تحقيق توازن حقيقي وفعلي ونوعي بين مطالب مختلف الجماعات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة، وأن يأخذ هذا التوازن صفة التناغم والاشتراك بين كل من المساهمين، العاملين، العملاء والحكومة والجمهور بشكل عام. فيكون في هذه الحالة غرض المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة وإدارتها هو إداري- استراتيجي بدرجة أهم، وتكون بذلك عبارة عن أداة إدارية لإدارة الضغوطات والصراعات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية من مختلف الأطراف الذين يشكلون وبصفة مشروعة أصحاب المصالح.

تستمد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مبادئها من مبادئ الفلسفة الإنسانية التي أسست مؤخرا لمبادئ التنمية المستدامة ، والتي تعني جملة في عدم التضحية بمستقبل الأجيال اللاحقة، وضرورة توجيه النموذج الاقتصادي لأغراض خدمة الإنسانية، فعمليا يتجسد هذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والنادرة، احترام القيم والمثل الأخلاقية للمجتمع، المحافظة على البيئة البيولوجية والعمل على التقليل من التأثيرات السلبية عليها والارتقاء بالمجتمع في جوانب عدة. وهو التوجه الذي

يتقارب ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ولكن هذه الأخيرة مؤطرة وفق أربع مبادئ أساسية، ومرتبة ترتيبا تصاعديا كي تشكل الحدود الفعلية لمسؤولية المؤسسة الاقتصادية وهي: المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الإنسانية.

ووفقا لهذا التصور، فالمؤسسة الاقتصادية انتقلت من اهتمامات اقتصادية بحتة إلى اهتمامات اجتماعية لم تكن مطروحة سابقا، وأصبحت إدارتها مسؤولة عن إيجاد حلول للمجتمع ومكوناته والبحث عن الأداء الاجتماعي والبيئي إلى جانب البحث عن المردودية الاقتصادية للأموال المستثمرة، وأمام هذا الوضع، قد تخرق الإدارة قاعدة تعظيم الربح التي هي الجوهر والأساس لوجود النشاط الاقتصادي، وربما سيضعف هذا التوجه من قدراتها المالية والتنافسية فيعرضها للكثير من المخاطر وتكون مهددة بالإفلاس والزوال والخروج من السوق، أو ربما ستقع إدارة المؤسسة في صراع مع المساهمين أصحاب الأموال بسبب تخصيص جزء من أموالهم وأرباحهم لحل المشاكل الاجتماعية، فسيكون أمام الإدارة تحدي كبيرة، ومشكلة ومعضلة حقيقتين تتجلى في البحث عن السبل الكفيلة والتي يتم من خلالها توجيه المؤسسة للالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية مع عدم خرق قاعدة الربح. ويعتبر هذا التصور أحد أهم ملامح إشكالية بحثنا.

أولا: إشكالية البحث وأسئلتها الفرعية:

وباعتبار أن فعالية المؤسسة وكفاءتها وأدائها هو الهدف الرئيسي والمحوري الذي تطمح إليه أي عملية إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وغاية أي نهج إداري جديد تطمح إدارة مؤسسة إلى تجسيده ميدانيا. وباعتبار أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بمثابة نظام إداري جديد تبنته بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية منذ 2014 من خلال نظام الايزو 26000 وأنظمة أخرى تقل مستوى عنها تهتم أساسا بالبيئة كالايزو 9000. جاءت إشكالية بحثنا كي تبحث في علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها في واقع الأعمال الجزائري، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

هل هناك أثر معنوي لنظام إداري مبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية على أداءها في واقع الأعمال الجزائري ؟ بمعنى هل يمكن رصد تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على أداءها ؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

1- ماهي درجة التقارب بين نظام إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في واقع الأعمال الجزائري ؟

2- وهل قاعدة ترتيب المستويات لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية محترمة ؟ بمعنى هل مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمتمثلة في المستوى الاقتصادي، ثم المستوى القانوني، ثم المستوى الأخلاقي وأخيرا المستوى الإنساني مرتبة بهذا الشكل ؟

3- هل هناك أثر دال معنويا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة في فعاليتها الاقتصادية ؟ وإذا كان بنعم، ماهي الأبعاد الأكثر تأثيرا ؟ وكيف يمكن توجيه السياسات الإدارية للمؤسسة الجزائرية المسؤولة اجتماعية حتى يكون تحسن ملحوظ على مستوى فعاليتها الاقتصادية ؟

4- هل هناك أثر دال معنويا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة في أداء العاملين ؟ وإذا كان الجواب بنعم، ماهي الأبعاد الأكثر تأثيرا ؟ وكيف يمكن توجيه السياسات الإدارية للمؤسسة الجزائرية المسؤولة اجتماعية حتى يكون تحسن ملحوظ على مستوى أداء العاملين؟

5- هل هناك أثر دال معنويا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة في مشروعية المؤسسة ونشاطها ؟ وإذا كان الجواب بنعم، ماهي الأبعاد الأكثر تأثيرا ؟ وكيف يمكن توجيه السياسات الإدارية للمؤسسة الجزائرية المسؤولة اجتماعية حتى يكون تتعزز مشروعية المؤسسة ؟

6- هل هناك أثر دال معنويا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة في تعزيز قدرات المؤسسة في البقاء في السوق ؟ وإذا كان الجواب بنعم، ماهي الأبعاد الأكثر تأثيرا ؟ وكيف يمكن توجيه السياسات الإدارية للمؤسسة الجزائرية المسؤولة اجتماعية حتى تتعزز أكثر قدرات المؤسسة في البقاء في السوق مقارنة بمنافسيها؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

بناءا على ما قدمت الدراسات السابقة من أدلة نظرية حول تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداءها، وبناءا على ملاحظاتنا في واقع الأعمال الجزائري، وانطلاقا من أهداف الدراسة الحالية ارتأينا أن نقدم مبدئيا الفرضيات التالية التي سنقدمها على أساس نموذج "Morin" للأداء:

الفرضية الرئيسية:

وهي الفرضية التي أتت كإجابة عن الإشكالية الرئيسية:

- كلما كان نظام إدارة المؤسسة الجزائرية يتقارب ومبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة انعكس ذلك إيجابا في مستويات الأداء ، تحديدا على مستوى فعاليتها الاقتصادية، أداء عامليها، مشروعية المؤسسة وقدراتها في البقاء في السوق مقارنة بمنافسيها.

و لاختبار هذه الفرضية ارتأينا أن نفرعها إلى أربع فرضيات فرعية وهي:

H_{11} : يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية .

H_{12} :يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين.

H_{13} :يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة .

يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاء المؤسسة في السوق.

ثالثا: أهداف الدراسة:

أتت هذه الدراسة لتحقق الأهداف التالية:

1- بالاعتماد على الدراسات السابقة تحاول هذه الدراسة بناء وتقديم مقياس خاص لأجل قياس مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في واقع المؤسسات الجزائرية من منظور هرم " هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة". فالعديد من الدراسات التي تم الاطلاع عليها والتي درست المسؤولية الاجتماعية في واقع الأعمال في الجزائر اعتمد على نظرية أصحاب المصالح . وهو الهدف الذي تنفرد به هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

2- تحاول هذه الدراسة تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في واقع الأعمال الجزائري وبين المبادئ والأسس النظرية لها، من حيث مستوى التطبيق، ومن حيث مدى احترام قاعدة ترتيب مستويات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

3- باعتبار أن الدراسة موجهة لتحليل أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أدائها، فتهدف هذه الدراسة إلى تحديد أكثر الأبعاد تأثيرا حتى يتسنى توجيه سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية بشكل أكثر تلاؤما مع الواقع، وبشكل يسمح بتحسين أداء المؤسسة الجزائرية المسؤولة اجتماعية على مستوى فعاليتها الاقتصادية، أداء عامليها، مشروعيتها ومشروعية نشاطها وعلى مستوى قدراتها التنافسية.

4- تقديم جملة من التوصيات تسمح بتوجيه سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية وللمؤسسات الاقتصادية الراغبة في تبني هذا التوجه بشكل أكثر فعالية وبما يتناسب وواقع الأعمال في الجزائري.

رابعا: أهمية الدراسة:

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

1- باعتبار أن هناك اختلاف في الآراء بين الباحثين حول مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية الاجتماعية أداءها، فهناك من يعتبر التأثير ايجابي وهناك من يعتبر التأثير سلبي، ستأتي هذه الدراسة كي تصور رأي خاص بواقع الأعمال في الجزائري حول هذا التأثير، وبذلك ستقدم إسهامات نظرية للنقاش الدائر حول مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في أداءها.

2- أما من الجانب العملي والإداري، فستحدد نتائج هذه الدراسة عوامل القوة التي سيعتد عليها المدراء على مستوى المؤسسات الجزائرية لتحسين فعالية السياسات التي تدخل ضمن إطار المسؤولية الاجتماعية لمؤسساتهم تماشيا وخصوصيات الواقع الجزائري.

خامسا: المنهج المستخدم في الدراسة:

اعتمدنا في إطار هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداءها في واقع الأعمال الجزائري. ويشمل منهج البحث الخطوات التي اتبعناها لأجل جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات والتي سنلخصها فيمايلي.

حيث بداية حاولنا على ضوء الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا أن نطور أداة لقياس متغيرات الدراسة، ومن ثم أخضعناها لمختلف الاختبارات الضرورية التي حتى تكون قابلة للاستخدام لأغراض جمع البيانات. بعد ذلك أخذنا عينة ميسرة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في ولايات الوسط من الجزائر، ووزعنا على مسؤوليها الاستبيان لأجل تقديم أرائهم حول درجة التقارب بين نظام إدارة مؤسساتهم المعتمد ومبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية، وكذا درجة التحسن على مستوى مؤشرات الأداء التي تسبب فيها نظام إدارة مؤسساتهم. كان الغرض هو جمع بيانات حول المتغيرات المستقلة التي مثلناها بالأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكذا جمع بيانات حول المتغيرات التابعة التي مثلناها بالأبعاد الأربعة التي وقع عليها اختيارنا لقياس الأداء.

ثم بعد أن تحصلنا على البيانات الضرورية أخضعناها لمجموعة من الاختبارات الضرورية حتى تستوفي شروط استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد الذي استخدمناه لاختبار فرضيات الدراسة. ولأجل تحليل تأثير المتغيرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار التدرجي أو ما يسمى بتحليل الانحدار المتعدد خطوة خطوة، وهو الأسلوب الذي وقع عليه اختيارنا نظرا لقدرته على قياس الأثر بدقة.

وفي الأخير فقد سمح لنا هذا المنهج بتقديم وصف تحليلي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تأثيرها على الأداء في واقع المؤسسات الجزائرية.

سادسا: حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق للحدود التالية:

- ثم الحصول على البيانات الأولية في المجال الزمني المحدد من أوت 2017 إلى جانفي 2018.
- تعتبر وحدة العينة – المفردة – والتي هي المؤسسة الاقتصادية العاملة في إقليم الولايات التالية وهي: الجزائر العاصمة، البليدة، المدية، سطيف، تيزي وزو، بجاية، عين الدفلى و الشلف. كما اعتمدت الدراسة على عينة ميسرة.

سابعا: الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

على الرغم من حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الا أن المتطلع في حقل الفكر الإداري المهتم بالموضوع سيجد العديد من الدراسات التي أخذت توجهات بحثية عدة، فمنها ما اهتم بدراسة دوافع المؤسسات الاقتصادية في تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية كفلسفة إدارية، ومنها من اهتم بدراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فئة أصحاب المصالح، ومنها من اهتم بتحليل المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وذهب إلى محاولة تحديد وفهم الضر وف الميكانيزمات التي تسمح بتفعيلها داخليا.

وباعتبار أن إشكالية بجثنا تهتم بالبحث عن مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كنمط إداري يتجسد من خلال التأسيس لسياسات إدارية تأخذ بعين الاعتبار مبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية وتعتبر هذه الأخيرة كإطار مرجعي أثناء القيام بالعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار ورقابة. وعليه فسنحاول فيمايلي أن نعرض ونعقب على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، ونشير بدايتا أننا سنعرض هذه الدراسات من خلال الطريقة الزمنية:

1- الدراسات الأجنبية والعربية:

- ✓ دراسة " Margolis & walsh " (2003) التي هدفت إلى إجراء مسح شامل في الأدبيات التي اهتمت بدراسة علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها المالي بغرض تصنيفها وتوضيح مواقف الباحثين. فمن خلال فحص قاما به الباحثين لـ 250 مقال علمي منشورة في أرقى المجلات العلمية في العالم توصلا إلى أن هناك اختلاف كبير في النتائج التي قدمها الباحثين في بيئات مختلفة، ووجدا 21 دراسة فقط أكدت على معنوية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدائها المالي، وقد نصح الباحثين على ضرورة توجيه البحوث مستقبلا نحو دراسة الأثر وتحليله على متغيرات كيفية للأداء، واستخدام هذه المتغيرات كمتغيرات وسيطية يمكن من خلاله تفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدائها المالي. والملاحظ في دراسة " Margolis & walsh " (2003) أنها أكدت على أن تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداءها المالي لا يمكن رصده على المدى القصير وإنما يدخل في إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد فسرا هذا بحجم التكاليف الأولية التي تستثمر فيها لتجسيد نظام ادري مبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
- ✓ دراسة " Michel Capron " (2006) التي هدفت إلى تحليل وتقيم إستراتيجيات المؤسسات في إطار مسؤولياتها الاجتماعية للدفع نحو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وقد اعتمدت في ذلك على مؤشر الأداء الكلي للمؤسسات الذي يضم الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها هذه الدراسة هو دور مفهوم الأداء الكلي الذي كانت تطمح إلى تحقيقه المؤسسات كمحدد ساهم في تعبئة الفاعلين من أفراد عاملين وادارين في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الحوار بين المؤسسة وأصحاب المصالح لجعل هؤلاء

يساهمون في تحقيق الأهداف الكلي. وما يعيب على هذه الدراسة من الناحية المنهجية أنها اعتمدت على دراسة وتحليل مؤسسة واحدة كدراسة حالة.

- ✓ دراسة " Barry Gaberman " (2008) التي هدفت إلى البحث في العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي للمؤسسات التي تتبنى نظام إداري مبني على أسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. فمن خلال دراسة وفحص لعدد 95 دراسة قياسية اهتمت بدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي باستخدام الأساليب الإحصائية التي ترصد الأثر.وأظهرت النتائج أن نحو 53% من هذه الدراسات أكد على وجود علاقة إيجابية، 5% تشير إلى علاقة سلبية ،بينما 42% من هذه الدراسات أظهر عدم وجود أية علاقة.وقد تم دراسة العلاقة السببية بشكل معاكسة في الدراسات الـ 95 ،بمعنى ما إذا كان الأداء المالي الايجابي قد أنتج نتائج إيجابية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، وكانت النتائج ايجابية في 68٪ من هذه الدراسات ، كانت هناك علاقة إيجابية، مما يشير إلى أن الشركات التي لديها أداء ماليا جيدا يكون لديهم القدرة على تخصيص الموارد للمبادرات الاجتماعية.
- ✓ دراسة " Laurie & Arlène " (2009) ، التي جاءت من خلال نظرة تسويقية تبحث في تقييم الأنشطة التسويقية التي تقوم بها المؤسسات في إطار التسويق المسؤول اجتماعيا لتفعيل نظام الرقابة الذي تعتمده المؤسسة في جوانب تتعلق بالأداء التسويقي، وللإشارة فمفهوم التسويق المسؤول اجتماعيا هو مفهوم يتقارب ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وللقيام بهذا التقييم اعتمدت الدراسة على معايير تدخل معتمدة أكثر في إطار الرقابة على الأداء التسويقي. وتوصلت الدراسة إلى كون التسويق الاجتماعي يساهم في جذب أسواق وعملاء جدد يحملون من القيم ما يتفق وقيم المسؤولية الاجتماعية فيقودهم بسهولة نحو الولاء للعلامة، باعتبار أنهم يرون هويتهم في هوية العلامة التجارية للمؤسسة التي تمارس التسويق انطلاقا من مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ دراسة " Gond" (2011) التي جاءت بهدف تقديم وصف نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة داخليا الكفيل بأن يحقق دور ايجابي في سلوك العاملين ويدفعهم نحو العمل، وقد توصلت في النهاية أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور محوري ومهم في بناء تقارب حقيقي في كل من قيم وهوية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين هوية العاملين والقيم التي يؤمنون بها، كما كان لهاذا التقارب دور فعلي في تحفيزه العاملين واندفاعهم نحو العمل. وفي الأخير أوصت الدراسة على ضرورة أن تبني المؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة تعتمد على القيم الأخلاقية والبيئية وقيم العدالة لتحقيق النجاح.
- ✓ دراسة " LAPPAL Marie " (2012) التي قدمتها في إطار بحث دكتوراه، والتي هدفت إلى دراسة تأثير نظام إدارة المؤسسة المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية على اتجاهات وسلوك أصحاب المصالح تحديدا على فئة العاملين والعملاء ومنظمات المجتمع المدني. ومن خلال استخدامها لطريقة المقابلة المعمقة مع عينة متكونة من مختلف شرائح أصحاب المصالح، واستخدامها فيما بعد لمنهج

تحليل المضمون في تحليل البيانات قدمت من خلال هذا وصف دقيق لسلوك كل من العاملين، العملاء و منظمات المجتمع المدني، ووجدت أن العاملين داخل المؤسسات المسؤولة اجتماعيا يتميزون أكثر بالاندفاع نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وأن لهم ولاء والتزام تنظيمي عالي بمؤسستهم وبتحقيق أهدافها، وأن سلوك العملاء يتميز أكثر بالولاء، وباتجاه ايجابي، نية عالية في شراء وزيادة معنوية في شراء منتجات المؤسسة المسؤولة اجتماعيا .

- ✓ دراسة كل من "Weal & Abdelkader& Sami" (2014) التي هدفت إلى تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على ميزتها التنافسية من خلال المتغيرات الوسيطية هدف البقاء ورضا العميل. ومن خلال عينة بحث متكونة من 300 مؤسسة اقتصادية في المملكة العربية السعودية توصلت الدراسة إلى أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تأثير مباشر على ميزتها التنافسية بغض النظر عن مستوى رضا العملاء، وقد فسرت هذا كون أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مصدر لتعزيز قدرات المؤسسة في جوانب تنظيمية وفي قدراتها المالية مقارنة بالمنافسين. واعتبرت أن هذا لا ينفي أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور في تعزيز رضا العملاء.

2- الدراسات الجزائرية:

- ✓ دراسة "مقدم" (2011) التي استهدفت تحليل وتحديد مظاهر و أشكال المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسة لمصلحة الموارد البشرية. فمن خلال دراسة استهدفت ثلاث مؤسسات اقتصادية توصلت إلى أن أغلب البرامج الموجهة للموارد البشرية في إطار الالتزام المسئول للمؤسسات الثلاثة تندرج ضمن السياسات المتعلقة بالتدريب والتطوير، هو أن برامج التدريب و التكوين و التطوير تعتبر بمثابة استثمار بشري يعود نفعه على المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة أن تنوع المؤسسات من البرامج المرتبة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، و تحاول تطويرها بشكل دائم والإبداع فيها للوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي وبالتالي التحسين من أداء المنظمة ككل، وأن تراعي المؤسسات الحوار مع مواردها البشرية لتكون هذه البرامج.
- ✓ دراسة "مقدم" (2013) التي استهدفت إلى تقييم مدى استجابة المؤسسات الجزائرية في الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية، والتي قدمتها كدراسة دكتوراه في جامعة وهران. فمن خلال عينة من مؤسسات الغرب الجزائري توصلت الباحثة إلى نتيجة عامة مفادها أن مستوى استجابة المؤسسات التي شملتهم الدراسة لالتزاماتها أمام أصحاب المصالح هو مستوى متوسط، ووجدت أن فئة المساهمين وفئة العملاء هي الفئات الأكثر اهتماما من طرف إدارات هذه . وأوصت الدراسة بضرورة تضافر جهود كل الأطراف من مؤسسات ومجتمع مدني وسلطات عمومية وبنوك لإنجاح المسؤولية الاجتماعية في الجزائر على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

- ✓ دراسة "Habri Assia" (2015) التي أتت لدراسة وتحليل دور برامج المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك من جهة في الرفع من مستوى الأداء الكلي للمؤسسة، ومن جهة أخرى في قدرة هذه البرامج من تفعيل نظام قيادة الأداء على مستوى المؤسسة. فمن خلال تحليلها لجميع السياسات الإدارية الموجهة للمحافظة على أمن العاملين، والمحافظة على البيئة، والموجهة أيضا للسكان المحلين، اتضح أن للمسؤولية الاجتماعية دور بارز في تحقيق الاستقرار على مستوى مؤشرات الأداء الاقتصادي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الحوار بين المؤسسة وأصحاب المصالح لجعل هذه الأخيرة تساهم مساهمة مباشرة في قيادة أداء المؤسسة مستقبلا، خصوصا في ضل التحديات التي تنتظر المؤسسة والمتعلقة باستغلال الغاز الصخري.

دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة:

الملاحظ من خلال حقل الدراسات السابقة التي تم عرضها وعلى حد علم الباحث أنها تفتقر إلى الدراسات التي تناولت تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أدائها بشكل شمولي، بمعنى انعدام الدراسات التي اعتمدت على رصد الأثر على الأبعاد الكلية للأداء. ويشكل هذا الجانب أحد مميزات دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة.

كما أن أحد أبعاد الأداء لدراستنا والذي هو مشروعية المؤسسة، وعلى حد علم الباحث لم يتم دراسته واختبار علاقته بالمسؤولية الاجتماعية في أي دراسة من الدراسات السابقة . وعليه فستتأتي دراستنا لسد هذا النقص .

والميزة الثالثة في دراستنا مقارنتا بالدراسات السابقة هو أن هذه الدراسة ستحاول رصد تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداءها انطلاقا من أبعاد الأداء التي قدمها "Morin" . وهو العمل الذي لم يتناوله أي باحث.

والملاحظ أيضا في الدراسات الجزائرية أن منها من اعتمد على دراسة حالة كالحالة التي أراد فيها الباحث "Habri Assai" (2015) رصد أثر المسؤولية الاجتماعية على أداء مؤسسة سوناطراك، فعلى الرغم من أهميتها من الناحية الموضوعية ومن ناحية النتائج والتوصيات التي قدمتها الا ما يعيب عنها هو أن نتائجها لا تسمح بإعطاء صورة مقربة لما هو واقع في الجزائر، فالمعروف على مؤسسة سوناطراك أنها مؤسسة كبيرة الحجم وبأنها مؤسسة عمومية ومن بين أكبر المؤسسات في العالم الناشطة في قطاع المحروقات، ومثل هذه المؤسسات فأدائها ونجاحها وتفوقها بقدر ماهو متعلق بمناهج التسيير والإدارة المعتمدة بقدر ما هو متعلق أيضا بعوامل جيوستراتيجية وبمستوى أسعار المحروقات في الأسواق العالمية، فمن الصعب أن نقبل أن أداء مؤسسة سوناطراك مرتبط بالالتزاماتها اتجاه المجتمع.

ثامنا: هيكل الدراسة:

يضم هذا البحث أربع فصول تغطي الجانب النظري والجانب التطبيقي، وختم البحث بعرض نتائجه والتوصيات المناسبة، فيمايلي عرض مختصر لهيكل البحث:

كان الهدف من الفصل الأول والفصل الثاني هو التأطير النظري والفكري للبحث واشكاليته.أما المبحث الثالث والرابع فخصصناهما للجانب التطبيقي للدراسة

حيث حاولنا في الفصل الأول أن نقدم إطار فلسفي ونظري وتطبيقي لموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، باعتبار أن الفكرة وفي سياقها التاريخي، قدمت على أساس طرح فلسفي أثارت العديد من التساؤلات وفتحت نقاش واسع بين الاقتصاديين ورواد الفكر الإداري. ومن ثم، نوقشت الفكرة على ضوء العديد من النظريات كي تتأسس في شكل مجموعة من المبادئ والأسس، وهو الإطار النظري لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وفي أخر جزء للفصل الأول قدمنا مجموعة من النماذج العملية والإدارية لتجسيد المسؤولية الاجتماعية في واقع المؤسسة.

وفي الفصل الثاني، فقد خصصناه للتأطير النظري والفكري لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها، فبدايتا كان لزوما علينا أن نؤسس ونحدد أبعاد الأداء التي سنعتمد عليها في تحليل العلاقة، ولتحقيق هذا كان علينا أن نعرض ونناقش مختلف نماذج الأداء التي قدمها الباحثين لأجل قياس الأداء وتحديد أبعاده، ثم على ضوء نموذج الأداء الذي وقع عليه اختيارنا تم مناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأبعاد الأداء.

أما وفي الفصل الثالث، فقد خصصناه للجانب المنهجي أين عرضنا مختلف الإجراءات المنهجية التي اتبعنا والتي سمحت لنا بالوصول إلى النتائج. في حين الفصل الرابع عرضنا فيه نتائج الدراسة.

الفصل الأول: قراءة في التوجهات النظرية والفكرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

تمهيد
المبحث الأول: السياق الفكري والتاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
1. ميلاد فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
2. السياق التاريخي لميلاد فكرة CSR
3. الخلفيتين الفكرية والايديولجية لأطروحة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
4. الانتقادات الموجهة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
المبحث الثاني: مسؤولية المؤسسة على ضوء نظرية أصحاب المصالح
1. تقديم نظرية أصحاب المصالح
2. تصنيفات أصحاب المصالح
3. مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح
المبحث الثالث: مفهوم ونماذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
1. المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
2. نموذج كارول (Carroll.) للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
3. نموذج الباحثة وود "Wood" للمسؤولية الاجتماعية
4. الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
خلاصة الفصل

الفصل الأول: قراءة في التوجهات النظرية والفكرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

باعتبار أن الدراسة التي نحن بصدد القيام بها يدور موضوعها حول فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وعلاقتها بالأداء، سنحاول من خلال هذا الفصل أن نقدم هذه الفلسفة في ثلاث جوانب مترابطة فيما بينها، وكل جانب يؤصل للجانب الأخر.

فالمعروف في فلسفة المسائل المتعلقة بالحياة البشرية أن كل قضية فلسفية تستوجب البحث في سبب وجودها، وفي أصولها الفكرية والنظرية وإيديولوجياتها التي غذتها، وعلاقتها بالمشكلات المطروحة في الواقع الفكري والميداني-العملي، وتقديم حججها ومواقف المعارضين منها. وهذا ما سنعمل على إظهاره في الجانب الأول حول موضوع "فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، وسنخصص المبحث الأول من هذا الفصل للإجابة على هذه التساؤلات.

ومن ثم، سنحاول توضيح الجانب الثاني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمتعلق بالتأسيس النظري و العلمي لها، وعليه فنظرية أصحاب المصالح ل: فريمان من بين أهم النظريات العلمية التي أسست لمفهومها، وبينت أهميتها بسبب مقارباتها النظرية الثرية، وهذا ما سنقف عليه في المبحث الثاني.

وبعد أن نكون قد تناولتنا نظرية أصحاب المصالح وبينا أهميتها الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، سنحاول على ضوء هذه النظرية تقديم مختلف النماذج التي تأسس لمضمون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأشكالها وكذا لأبعادها ، وهو ما سنتناوله في المبحث الثاني.

وتجدر الإشارة أن ننبه في البداية أن تقديمنا لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال هذا الفصل سيكون في ثلاث مستويات، وكل مستوى يعبر عن جانب محدد من الجوانب الثلاثة السالفة الذكر وهي: المستوى الفلسفي ، ثم المستوى النظري، وأخيرا المستوى النموذجي والعملي.

المبحث الأول: السياق الفكري والتاريخي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

قد يظهر للبعض أن الجدال الدائر حاليا حول علاقة المؤسسة الإقتصادية بالمجتمع هو جدال أفرزته مستجدات الحاضر، وأن الموضوع والنقاش فيه تأسس من منطلق النقاشات الفكرية والتي مازالت تدور حاليا حول مفهوم التنمية المستدامة، أو تلك التي تدور حول مفهوم الحوكمة[1] وممارساتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، إلا أن الذي يغوص في تاريخ وجذور الفكرة سيدرك لمحال أن أصلها يعود إلى بداية القرن العشرين، وبأنها وليدة مجموعة من الظروف التاريخية التي تميزت بها هذه الفترة، وغذتها أو كانت سبب في تكوينها بعض التيارات الإيديولوجية والمواقف العلمية، منها ما له علاقة بالمؤسسة ونشاطها الاقتصادي، ومنها ما هو خارج الحقل الاقتصادي.

وعليه، سنحاول من خلال هذا المبحث أن نستعرض ونناقش الجذور التاريخية للمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وأن نبرز مختلف السياقات التاريخية والفكرية التي ساهمت في بروز وتقبل الفكرة كطرح فلسفي جدير بالاهتمام، و لقي قبولا عند أهم المنظرين في مجال إدارة الأعمال.

1. ميلاد فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية:

ـ تتطلب التأصيل العلمي أو الفلسفي لأي فكرة البحث في الشواهد التاريخية التي أسست لها وكانت سبب لظهورها، والبحث في روادها وتحديد مكانتهم العلمية وإيديولوجياتهم الفكرية والعلمية، وهذا ما سنحاول عرضه فيمايلي:

1.1. ميلاد الفكرة كطرح أكاديمي:

يشير (Heald, 1962) الذي اهتم بالبحث والتأريخ لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أن ظهورها يعود إلى بداية القرن العشرين وبالتحديد سنة 1920 بالولايات المتحدة الأمريكية. ومن بين المؤشرات الدالة التي وقف عليها الباحثين عند هذه الفترة هي الشعارات التي كان يرددها بعض من المدراء في فحوى خطاباتهم حول أهمية النشاط الاقتصادي في حياة العمال، وضرورة الارتقاء بالإنتاجية في العمل حتى يتحسن دخلهم وتتحسن بذلك ظروفهم المعيشية، وقد كانت هدف هذه الخطابات هو احتواء الاحتجاجات النقابية والتقليل من حدتها وتداعياتها على قطاع الأعمال، خصوصا مع انتشار الأفكار الاشتراكية بين الأوساط العمالية (Spector, 2008, p. 64)، حيث كانت مجمل المطالب العمالية في تلك الفترة تدور حول الحد من الاستغلال الرأسمالي للعامل.

[1] الحوكمة من المفاهيم القريبة من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، تعرف الحوكمة بأنها إيجاد وتنظيم الممارسات للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على حقوق المساهمين والعمال وأصحاب المصالح، وتستخدم في ذلك الأدوات المالية والمحاسبية وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة. وهناك من يسميها الحكم الراشد. ولها ثلاث ركائز أساسية وهي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمسائلة وإدارة المخاطر. هناك من الباحثين من يميز بين مفهوم الحوكمة أو الحكم الراشد ومفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ويعتبرون أن الحوكمة هي جزء من مكونات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وما هي إلا وسيلة ذات طابع مالي-محاسبي غرضه إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، بينما المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي نمط إداري استراتيجي تدار به المؤسسة لتحقق التوازن بينها وبين أصحاب المصالح بالشكل الذي يضمن المصلحة المشتركة. [أنظر في ذلك: (هاني، 2009، صفحة 12)]

وبسبب اضطهاد الحرب العالمية وما خلفته من تداعيات، وكذا اهتمام الفكر الإداري في تلك الفترة بالإنتاجية وعدم اهتمامه بالجوانب الاجتماعية ما تسبب في غياب سياسات ممارسات فعلية في صالح أفراد المؤسسة والمجتمع، فالفكرة إلى هنا لم ترتق إلى مستوى النقاش الأكاديمي الجدي، وبقيت حبيسة الخطابات والاحتجاجات العمالية حتى جاءت سنة 1950.

وتعتبر سنة 1950 السنة التي قدمت فيها فكرة المسؤولية الاجتماعية لأول مرة كطرح أكاديمي جديد في مقال نشره الباحث والإداري " Frank Abrams "، في مجلة " Business Review Harvard "، حيث خلص مقاله للقول بأن:

> " هناك ضرورة ملحة لإدارة المؤسسة الإقتصادية بأن تحقق توازن حقيقي وفعلي ونوعي بين مطالب مختلف الجماعات التي لها علاقة بنشاط المؤسسة، وأن يأخذ هذا التوازن صفة التناغم والاشتراك بين كل من المساهمين، العمال، العملاء والحكومة والجمهور بشكل عام" [(William, 2006, p. 12) Sited by].

وبالرغم من أصالة الفكرة التي قدمها الباحث، والتي أثار فيها إشكالية مهمة وقدم فيها مفهوما إداريا لم يكن مطروحا سابقا - وهي مسألة التوازن بين مصالح المؤسسة ومختلف الأطراف التي لها علاقة بنشاط المؤسسة- ، إلا أن المقال لم تكن له ضجة حقيقية ولم يثير اهتمامات كبيرة لدى الأوساط العلمية، وذلك لاعتبارات علمية ومنهجية عدة.

هذا، وإذا كان مقال " Frank Abrams " لم يرتقي إلى مستوى الاهتمام اللازم، فالباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أمثال(Firuza, 2013, p. 113; Carroll & Shanana, 2010, p. 84) يرون أن الاقتصادي الأمريكي " Bowen " ذو التوجه الكينزي هو أول أكاديمي أثار إشكالية العلاقة بين أهداف المؤسسة الاقتصادية وأهداف المجتمع وقيمه، وقدمها في شكل طرح فلسفي ولقي بها صدى واسعا ، في كتابه المعنون "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال" الصادر سنة 1953، كما فتح بها مجالات عدة لم تكن مطروحة سابقا، ولم تطرح حتى من طرف الباحث "Frank Abrams ". وما لاحظناه واستوقفنا ونحن نبحث في مفهوم المسؤولية الاجتماعية وفي جذورها التاريخية أن كاتب "Bowen"حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من بين الكتاب الأكثر مرجعية والأكثر استخداما.

> ويقدم" Bowen " رؤيته الجديدة حول فكرة المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال، ويعتبرها: "التزام هؤلاء بمتابعة سياسات و توجهات واتخاذ قرارات تكون إحدى أهدافها يصب في صالح المجتمع و قيمه" (Bowen, 1953, p. 6) .

وضمن هذا الطرح، يقدم "Bowen " حجتين أساسيتين يدعم بها أفكاره، فالأولى فلسفية والثانية أخلاقية، وكلاهما مرتبطتان بالسياق الذي كان يتواجد فيه الاقتصاد الأمريكي في السنوات التي تزامنت مع سنوات الحرب العالمية الثانية أو حتى بعد نهايتها، ونخص بالذكر التهديد الذي برز في أمريكا

حول الأفكار الاشتراكية وانتشارها الواسع في الأوساط العمالية الأمريكية في تلك الفترة. ونلخص هاتين الحجتين فيما يلي (Jean, 2005, pp. 82-87) :

-الحجة الفلسفية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: وهي القناعة التي دافع عليها من منطلق أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لها علاقة بمستقبل النموذج الإقتصادي الأمريكي، ولا خيار مستقبلي للولايات الأمريكية إلا بجعل هذا المفهوم يتنامى في عالم الأعمال. فالواضح إذن أن الهدف الرئيسي من التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية هو إضفاء وإعطاء الشرعية للنموذج الاقتصادي الذي كانت تتبناه الولايات المتحدة الأمريكية قبل سنة **1953**، والذي كان مبني على أسس الحرية الاقتصادية، ويعطى للدولة حدود الغرض منها مالي- نقدي لتحقق التوازن الاقتصادي، أما عن الجانب الاجتماعي للسياسة الاقتصادية فكان مهملا . وكانت الغاية الأساسية لهذا الطرح هي سياسية بحتة، إعطاء الشرعية للنموذج الاقتصادي الليبرالي والحد من انتشار الإيديولوجية الشيوعية، التي كانت سريعة الانتشار في بين أوساط المجتمع الأمريكي البسيط بسبب تداعيات الحرب الباردة والصراع الإيديولوجي بين القطب الشرقي والقطب الغربي.

-الحجة الأخلاقية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: تكتسب المؤسسة الاقتصادية شرعيتها – كعنصر له دور مهم في النموذج الاقتصادي الأمريكي والذي يبحث عن الشرعية – من خلال القبول الذي تلقاه من المجتمع حول النشاط الذي تقوم به وأهميته، وبالعكس من ذلك، فكل نجاح تحققه المؤسسة الإقتصادية ويستفيد منه المالكين الحقيقيين لها ويكون منافيا للأطر الأخلاقية المتعارف عليها داخل المجتمع فهو مشبوه وتترتب عليه تبعات عديدة وخطيرة على مستقبل المؤسسة. فالغاية الأخلاقية للمؤسسة هي إطفاء الشرعية على نشاطها.

وما يبرر أكثر هذه الحجج أن الكاتب "Bowen" كانت له نظرة الاقتصادي السياسي للبحث عن أنجع السبل والآليات لتحقيق أهداف السياسات الاقتصادية والاجتماعية معا، وجعلهما في مستوى تطلعات المجتمع الأمريكي، فكتب يقول (Bowen, 1953) :

"عندما نتناول مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نتناوله كفلسفة جديدة، و تدور حول فكرة أساسية مفادها : إذا اختار رجال الأعمال طوعيا تحمل مسؤولياتهم الاجتماعية فمن المحتمل أن يكون هذا التوجه أداة فعالة لتحقيق أهداف السياسات الاقتصادية و الاجتماعية التي تنتهجها الحكومة"(P.06)

وتجدر الإشارة أن الطرح الذي قدمه "Bowen" في سنة **1953** أتى على وقع التغيير الذي حدث في النظرة الاقتصادية بسبب الكساد الاقتصادي العالمي الذي وقع سنة **1929** وتداعياته الاجتماعية، من نظرة اقتصادية ليبرالية تامة ذات مرجعية كلاسيكية أسس لها " أدم سميث"، أين دعا إلى جعل الدولة وسلطاتها بعيدة كل البعد عن الحياة الاقتصادية وتلعب دور توفر فيه الشروط لتعزيز الحرية الاقتصادية المطلقة، من منطلق أن للسوق قدرة على خلق التوازن، ثم تحولت هذه النظرة إلى نظرة

اقتصادية كينزية تبحث عن الآليات والأدوات الناجعة التي تسمح للدولة بتحقيق الفعالية الاقتصادية والتوازن في الاقتصاد. وعلى هذا الأساس، كان "Bowen" يطالب بضرورة خلق آليات تسمح لمدراء المؤسسات الاقتصادية أن تلعب مؤسساتهم دورا فعالا داخل المجتمع، وأن يتحملوا كامل مسؤولياتهم إذا ما اتخذوا قرارا يريدون بها مصلحة المساهمين على حساب مضرة المجتمع، ودعا أيضا إلى ضرورة التخلي عن الأنظمة الإدارية أحادية البعد في وضع الأهداف .

2.1. من هو الباحث "Bowen ": الطرح المهم الذي قدمه هذا الباحث يقودنا حتما إلى التعريف به، وتحديد مساره واهتماماته العلمية، وتوضيح مواقفه العلمية من الفكر الاقتصادي الذي كان مطروحا في تلك الحقبة ،حتى يسهل علينا فهم الخلفيات الفكرية لأطروحة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وما يميز " Bowen " أنه باحث اقتصادي ينتمي إلى حقل الإقتصاد السياسي، ومتأثر جدا بالأفكار العلمية التي قدمها **كينز** في نظريته الاقتصادية للتوازن، خصوصا تلك الداعية إلى ضرورة تدخل الدول في الحياة الاقتصادية لتحقيق التوازن الاقتصادي (Acquier & Gond, 2007, p. 12)، إلا ما يعيب على كينز أنه أهمل الجانب الاجتماعي لدور الاقتصاد، فالتوازن الاقتصادي الذي تكلم عليه **كينز** لا يعني بالضرورة توازن اجتماعيا، ومن هذا المنطلق قدم " Bowen " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كآلية يمكن تحقيقها وتجسيدها لجعل المؤسسة الاقتصادية تساهم في تحقيق أهداف السياسات الاجتماعية التي تتبناها الحكومات، وقد كان هذا توجهه الأساسي مقارنة بتوجه كينز الذي كان يبحث عن التوازن الاقتصادي، وتجلت قيمته المضافة بالنسبة لنموذج كينز في الفكرة الداعية إلى ضرورة ربط السياسة الاقتصادية بالسياسة الاجتماعية للحكومة .

كما أن حياته المهنية والأكاديمية كان لها دور بارز في بلورة أفكاره، حيث بدأ "Bowen"مساره المهني سنة **1935** كأستاذ يدرس النظريات الاقتصادية الكلاسيكية في جامعة لوا (LOYA) بالولايات المتحدة الأمريكية، أين اهتم بإبراز النقائص الفكرية لهذه النظريات في الجانب الاجتماعي، وكان يناقش هذا مع طلبته إلى درجة أنه وقع في صراعات عدة مع الإدارة بسبب توجهاته الايديوليجية والتي كانت مختلفة مع أساتذة الاقتصاد في هذه الجامعة. ثم انتقال سنة **1945** للعمل كمحلل اقتصادي في أحد البنوك التابعة لـ " Wall Streets [2] " أين رصد العديد من الاختلالات التي كانت تميز الأعمال، ووجد هؤلاء وقيمهم بعيدين كل البعد عن قيم المجتمع الأمريكي، وأن العديد من مشاريعهم الاستثمارية التي كانوا يستعرضونها للبنك لأجل التمويل كانت معظمها لا تحقق الأهداف الاقتصادية المسطرة للحكومة

[2] **وول ستريت أو شارع المال بالإنجليزية (Wall Street) :** أحد شوارع مانهاتن السفلى، مدينة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية. وفي الوقت الحالي وول ستريت يعني الواجهة الرئيسية للسوق الأمريكي حيث توجد فيه بورصة نيويورك والكثير من الشركات المالية الأمريكية الضخمة، ويقع الشارع في منطقة مانهاتن السفلى ويتقاطع مع شارع برداوي ويتجه نحو (ايست ريفير) أو النهر الشرقي وهو من ضمن الحي المالي في الولايات المتحدة الأمريكية.

الأمريكي، جعلته في أحسن المواقع لأن يؤسس لطرحه ويقدمه كحل للعديد من المشكلات الواقعية التي كانت تعيشها أمريكا (Jones, 2009) .

وبعد مسيرة عملية كمحلل مالي، رجع سنة **1950** إلى الجامعة كعميد في كلية الاقتصاد بجامعة (LOYA)، وبسبب هذا التزاوج المهني والأكاديمي ومنصبه كعميد في الكلية كانت له الفرصة في إجراء الكثير من التعديلات على برامج التدريس التي كانت تقدم لطلبة الإدارة والاقتصاد، فأدخل مقاييس تدريسية لها علاقة بمسؤولية المؤسسة الاقتصادية في المجتمع (Jones, 2009) .

اهتم " Bowen " أكثر بالتأسيس لمفاهيم جديدة في ميدان الأعمال، تحدد على ضوءها نطاق مسؤولية المؤسسة الاقتصادية، كما كانت له اهتمامات بحثية أخرى تتعلق بالدور الاقتصادي للجامعة والآليات الكفيلة التي تجعل الجامعة تساهم أكثر في التطور الاقتصادي للمجتمع الأمريكي. وطيلة مسيرته قدم " Bowen " ما يقارب 15 كتاب قيم واشتهر بهم، وكان له العديد من المقالات التي تناولت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.

3.1. إشكالية المؤسسة في علاقتها بالمجتمع:

لا يمكن لأحد أن ينكر أن التطور الذي شهدته بعض المجتمعات في العالم كان ومازالت احد أهم أسبابه هو تطور المؤسسة الاقتصادية، وتحديدا بسبب النمو الذي تحققه على مستوى الفعالية والكفاءة في نشاطها (طاهر و صالح، 2005، ص 21)، فلا يمكن أن نتصور مجتمعات متطورة في مجالات عدة بدون أن تكون أعمالاها متطورة ومزدهرة تدر الثروة ويتقاسمها الجميع فيستفيد منها بالشكل الذي يزيد من النمو والتطور والتحضر وتتطور معه الأنظمة الإدارية. وعلى النقيض من ذلك تماما، فإذا بحثنا عن أسباب تخلف وتأخر بعض المجتمعات في العالم سنجده نتاجا لأنظمتها الإدارية المسيطرة على مؤسساته العمومية أو الخاصة وأحيانا حتى السياسية، مثلما قال يوما أحد كبار المنظرين في الإدارة (Drucker, 1989) "أن السبب الرئيسي لتخلف البلدان والتي نصنفها ضمن البلدان المتخلفة هو تخلف ممارساتها الإدارية بالدرجة الأولى".

هذا وإذا ما لمزج التخلف الإداري مع الفساد الأخلاقي للإدارة وأعضاءها، وزاد الابتعاد عن القيم الأخلاقية للمجتمع وتباعدها مع المثل العليا، وسيطرت قيم المصالح المادية والمآرب والانتهازية وانتشارها بين أفراد التنظيم، والتي تتنافى مع القيم الأصيلة للمجتمع أو للإنسانية ككل فستكون الكارثة على جميع الأصعدة، مثلما تبين من خلال دراسة (عزاوي و بيوض، 2013) حين توصلوا إلى علاقة ارتباط قوية وعكسية بين انتشار الفساد وقيمه ورفاهية المجتمع. وإذا ما قارنا هذا الفشل مع نجاحات أخرى تحققها المؤسسات الاقتصادية في بيئات أخرى، فستكون أمامنا مبررات قوية وواضحة ومرئية بأن للتخلف الإداري يلد الفساد على جميع الأصعدة، وأن الفساد يلد الكوارث الاجتماعية على جميع الأصعدة. .

فابتعاد الإدارة عن القيم الأخلاقية للمجتمع، وتفكير أعضاءها بمنطق المصلحة المادية على حساب المصالح الأخرى، والتي نلمسها من خلال القرارات التي تتخذها والمنافية لقيم المجتمع وأحيانا لا نجد لها مبررات منطقية، فسيكون هذا مبررا قويا وفاعلا لانتشار الفساد داخل التنظيم ثم ينتقل من خلال العمليات التفاعلية الاجتماعية باتجاه المجتمع ككل، وتسيطر قواعده وآلياته ويصبح من الأعراف.

وسيكون الفساد بهذه الكيفية قوة فاعلة سلبية تحد من التطور والنمو وتحطم كل المبادرات القيمة، وتساهم هذه القوة في التراجع والتخلف، باعتبار أن تنظيم المؤسسة وأفرادها يشكلون وحدة اجتماعية تأثر وتتأثر بالمجتمع - حسب نظرية النظم -.

وأما إذا تكاملت الإدارة المعاصرة والمتأصلة بقواعد ومناهج علمية وفكرية موثوقة برهنت على قدرتها في جعل المؤسسة الاقتصادية ترتقي بأدائها إلى مستويات أفضل، مع القيم الأخلاقية السامية للمجتمع فسيتحقق رقي المجتمع وازدهاره وتحضره، وتكون المكاسب للجميع، ومن المحتمل أن يكون نصيب المؤسسة ومستثمريها النصيب الأكبر.

فلا يمكن للأعمال أن تزدهر وتتطور إن لم تجد ظروف مشجعة وبيئة ملائمة، هذا قانون طبيعي ومبدأ يدركه جيدا علماء الكيمياء "كل عنصر هو نتاج لظروفه البيئية "، بيئة تعاونية من مختلف الأ طراف ذات المصلحة، تحدد فيها المصالح والأهداف والأطر، ويعمل الجميع فيها بمنطق التوافق بين المصلحة المشتركة والمصلحة العامة ، والتي يحكمها إطار محدد تسهر الدولة ومؤسساتها على ضبطه وإدارته بكفاءة وفعالية عاليتين، وبتنسيق عالي، وتجد التنظيمات الأخرى غير الحكومية لتمارس مهامها أيضا بما يتوافق أهداف الجميع.

لما قدم "Bowen "طرحه سنة **1953** كان مجال حقل ملاحظاته هي بيئة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي وعلى الرغم من اعتبارها بأنها من بين بيئات الأعمال الفريدة في العالم التي خلقت مجتمع الأكثر رفاهية بسبب الحرية التي يتمتع بها الفرد الأمريكي وإيمانه القوى بالحلم وضرورة تحقيقه، إلا أن هذه الحرية ظهرت تأثيراتها السلبية ونقائصها في القرارات الإدارية التي كان يتخذها مدراء المؤسسات الاقتصادية و التي لم تكن في صالح المجتمع ، وهذا ما أكده في دراساته حين كتب (Bowen, 1953, p. 6):

> "..... هناك أمر مهم يستدعي التدخل، وهو الحرية التي يتمتع بها الملايين من المدراء أثناء اتخاذهم للقرارات، والتي يستفيدون منها في كل الحالات،إذا كانت هذه الحرية وليدة النظام الاقتصادي الذي تتبناه الولايات المتحدة الأمريكية، وبأنها قيمة مهمة لممارسة النشاط الاقتصادية فالحقيقة التي نلمسها ونراها بوضوح هو أن هذه الحرية أنتجت واقع غير عادل، أعطت لملاكها أكثر مما تعطي للمجتمع، وفي حالات عديدة استفاد هؤلاء كثيرا على حساب المجتمع وقيمه"

فمن الواضح أن الحرية التي يتمتع بها صاحب المؤسسة ويرغب فيها مهمة في نجاح النموذج الاقتصادي الليبرالي للولايات المتحدة الأمريكية، واعتبارها من القيم السامية للمجتمع ومن المواضيع الحساسة ، وتدافع عنها معظم الأصوات، وكان ينظر إليها بأنها سبب المستويات المتميزة في الإنتاج الذي كانت تتفوق به أمريكا مقارنة بنظرائها في أوربا.

كما أن لهذه الحرية سبب مباشر في وساعة نطاق اتخاذ القرار للمدراء، وبالتالي في تعدد البدائل، فكانوا المدراء يستغلوا كامل الموارد التي تحت تصرفهم من أجل تحقيق أهداف المساهمين.

فعلى الرغم من أهمية الحرية في هذه الجوانب إلا أنها كانت سبب في خلق عدة اختلالات عاشها المجتمع، خصوصا على مستوى نوعية الحياة، والظروف الصعبة التي كان يعمل فيها العمال في الورشات وفي المناجم - يمكن الرجوع إلى نظرية العلاقات الإنسانية للإدارة حين انتقدت نماذج الإدارة العلمية - ، فالتوازن بين أهداف المجتمع والأهداف الاقتصادية للمؤسسة، وكذا تحقيق الانسجام الدائم بينهما أمرا ضروري وحاسم لاستمرارية الجميع. ولهذا أكد (Marens, 2006) بعد دراسته لفلسفة "Bowen " أن فكرة هذا الأخيرة كانت جد واضحة، وكانت تدور حول الكيفية التي تسمح للمؤسسة الاقتصادية بتعظيم المنافع الاجتماعية، عوض اهتمامها فقط بتعظيم المنافع الاقتصادية

2. السياق التاريخي لميلاد فكرة CSR[3] :

من خلال البحث الأدبي الذي قمنا به، اتضح أن العديد من الأحداث التاريخية والأوضاع التي كان يعيشها المجتمع الأمريكي كانت سببا في بروز فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة CSR، وقد نلمس هذا من خلال المصادر التاريخية التي اعتمد عليها الباحثين المهتمين للتأصيل للفكرة ،كمصادر أساسية أو كمبررات شكلت سياق تاريخي ملائم لبروز وتقبل فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وفيما يلي سنعرض ما جمعناه من ظروف وأحداث تاريخية لنقدم وصف تاريخي للسياق الذي برزت فيه الفكرة.

1.2. نهاية الحرب العالمية الثانية ودورها في بروز فكرة CSR:

يشير كل من (CHARLES & HILL, 2004, p. 135) و (طاهر و صالح، 2005، ص 58) أن نهاية الحرب العالمية الثانية لعبت دورا بارزا في تعزيز القيم الديمقراطية للمجتمع الأمريكي، ورغبته في المشاركة في القضايا التي تتعلق بمصيره، وازداد تأثير النقابات العمالية على ملاك المؤسسات لتحسين ظروف العمل ، و كان لهذا دورا مهم في بروز أطراف من مختلف الاتجاهات تطالب المؤسسات الاقتصادية بالحد من سيطرة واستغلال عمالها.

لقد كانت من نتائج الحرب العالمية الثانية انفتاح شعوب العالم الغربي عامة والمجتمع الأمريكي بالخصوص على قيم المواطنة، المساواة والعدل والحق في المشاركة السياسية لجميع أطياف المجتمع، فانتشرت منظمات المجتمع المدني وتعزز دورها في المجتمع وازدادت قوتها و شرعيتها التمثيلية، فمنها

* يشير هذا الرمز (CSR) إلى اختصار مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باللغة الانجليزية ، وقد نستخدمه أثناء هذا البحث للتعبير عن عبارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" .

من يدافع عن قضايا تتعلق بالتميز العنصري بين البيض والسود، ومنها ما تناضل من أجل بالمرأة وحقوقها، كالحق في العمل والمساواة بينها وبين والرجل في تقليد المناصب والترقية والأجور وعدم تجاهل دورها الحيوي في التنمية، ومنها من تشكلت في اتحادات نقابية تدافع عن العمال وحقهم في الإضراب والحصول على أجور تتناسب مع جهودهم ، وحقهم في العمل تحت ظروف ملائمة ومراعاة جانبهم الإنساني، كون أن العامل قبل أن يكون عاملا في ورشة تتميز بالآلية والدقة فهو إنسان تحركه مجموعة من العواطف والأحاسيس وتأثر على رضاه اتجاه العمل، فمثل هذه الديناميكية الاجتماعية كان لها أثرا حقيقيا على واقع الأعمال الأمريكي.

2.2. تحول المؤسسة من مؤسسة عائلية إلى مؤسسة كبيرة ذات سلطة:

من بين أهم التحولات التي ميزت الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين هو تحول المؤسسة الاقتصادية من مؤسسة صغيرة الحجم يغلب عليها طابع التسيير العائلي إلى مؤسسة كبيرة الحجم ذات تأثير أبعد و أعمق داخل كيانات المجتمع الأمريكي، وكان لهذا سببا مباشرا في ظهور العديد من الأطراف تطالب بالحد من قوة المؤسسة،وأن توجه هذه القوة لصالح المجتمع (Carroll, 1999, p. 270).

ويؤكد كل من (Galbraith, 1953, p. 3; Mintzberg, 2004, p. 14) و اللذان ساهما بالعديد من الدراسات حول قوة المؤسسة الاقتصادية أن سيطرة المؤسسة تزداد بزيادة حجمها، وتظهر سيطرتها من خلال تحكمها في الأسعار والسيطرة على الأسواق، الاحتكار وتحكمها في العرض، التأثير على سلوك المستهلكين وقيمهم الثقافية، السيطرة على الإعلام المرئي والمقروء لترويج أفكارها وإيديولوجياتها، وقدرتها على امتلاكها للنفوذ السياسي وتكوين اللوبيات للتأثير على مراكز القرار السياسي ، فكل هذه القوة التي تتمتع بها المؤسسة الكبيرة الحجم استغلتها لتحقيق أهداف أصحاب رؤوس الأموال (Léon, 1963).

3.2. بروز الدور الاجتماعي للنقابات العمالية:

هناك من يظن أن فعالية وحركة النقابات العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية قبل سنة **1953** كانت فقط من أجل تحقيق مطالب مادية كالزيادة في الأجور أو تخفيض ساعات العمل وتحسين ظروف العمل ، ولكن الغوص في تاريخها يجعلنا ندرك أن دورها لم يتوقف عند هذا الحد، فقد كانت لها اهتمامات ومساهمات عدة في الجوانب الاجتماعية والثقافية للمجتمع الأمريكي. وفي هذا حدد الباحث **"ليون "** أربع نشاطات اجتماعية مهمة كانت مهتمة بها النقابات العمالية في أمريكا، نلخصها فيما يلي (Léon, 1963) :

أولا:النشاطات الدينية:

على الرغم من عدم وجود أدلة تؤكد بأن للنقابات العمالية انتماءات مباشرة وصريحة ولكن كان هناك إيمان لدى قياداتها بالدور الذي تلعبه المعتقدات الدينية في حياة العامل الأمريكي، وعلى هذا

الأساس قامت الكنيسة البروستاتينية بين الحين والأخر بتنظيم ملتقيات ومحاضرات دينية للعمال تزرع وتعزز فيهم قيم ومعتقدات دينية معينة، فكان اهتمام العمال ونقاباتها كبير جدا إلى درجة سعيها لتنظم العديد من الإضرابات والمطالبة بتخفيض ساعات العمل وتخصيصها لحضور النشاطات التي تنظمها الكنيسة.

ثانيا: الاهتمام بالمدرسة والتعليم:

كان اهتمام النقابات العمالية في الولايات المتحدة الأمريكية بالتعليم العمومي اهتماما جديا، فقد كانت تسعى دوما لتكون فرص التعليم العمومي عادلة بين كل المواطنين الأمريكيين بدون استثناء، وتصر عند كل مرة تتيح لها الفرصة على الحكومات الفدرالية بزيادة الدعم المالي والبشري الموجه للتعليم، كما كانت لها جهود نضالية للمطالبة بتشريع قوانين تسمح بالنقابة العمالية لأن يكون لها ممثل داخل مجلس إدارة المؤسسة التعليمي.

ثالثا:توجه النقابات نحو تعليم العمال:

ففي سنة 1952 كان اهتمام كبير لدى النقابات العمالية بفتح مراكز التكوين خاصة بتكوين تقدم برامج تكوينية لفائدة المنخرطين في النشاط النقابي، وكان البرنامج يظم دروس وندوات تدور حول تاريخ النقابات، طرق التنظيم، الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين القطاع الصناعي والنقابات، الإطار القانوني للعمل النقابي. وما يميز أكثر هذه البرامج أنها كانت تظم دروس حول المشكلات الاجتماعية التي لها علاقة بالعمل داخل المصنع، فبفعل هذه البرامج تكون وعي لدى العمال حول إمكانية المؤسسة بالالتزام بالحقوق الاجتماعية.

رابعا: اهتمام النقابات بالمرأة العاملة:

ففي سنة 1952 كان ما يقارب 30% من اليد العاملة في القطاع الصناعي، وكان لابد لأن تكون هذه الشريحة دور فعال في العمل النقابي، لذا اهتمت وسعت التنظيمات النقابية في الولايات المتحدة الأمريكية لتجسيد مبدأ المساواة على جميع الأصعدة بين الرجل والمرأة في العمل، وكان لها إيمان قوي بأن القوة السياسية والاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية لا يمكن لها أن تكون إلا إذا تحققت المساواة والعدالة بين الجنسين.

4.2. بروز الدور الاجتماعي لبعض المؤسسات:

على الرغم من أن تفكير العديد من مدراء المؤسسات الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الحقبة التي سبقت بروز فكرة المسؤولية الاجتماعية، كان موجه لتعظيم الربح وكسب رضا المساهمين، إلا أن تاريخ الأعمال يستثني على بعض المؤسسات المهمة، وذات الوزن الكبير في الاقتصاد الأمريكي، من أن إدارتها كان لها هذا التوجه، وقد نلمس هذا من خلال الكلام الذي صرح به الصناعي **هنري فورد** " Henri Ford" حين قال:

" الحقيقة التي لا يمكن نفيها حول المؤسسة وواجباتها، هي أن تسعى إدارتها إلى تحقيق مستويات مقبولة من الأرباح وإلا خرجت المؤسسة نهائيا من ميدان الأعمال وأفلست وماتت ، ولكن لابد من استثناءات نوجه بها هذا الهدف؛ فلو حاولنا أن ندير المؤسسة لتحقيق الربح فلن يكن لها سبب في الوجود، ومع مرور الوقت ستموت"
[(Ford, 1920) Sited by (Beauchamp & Bowie, 1992, p. 94)].

ويشير (Beauchamp & Bowie, 1992, p. 95) أن حدثا مهما حصل للصناعي هنري فورد كان سببا في جعله يقدم هذا التصور، ففي سنة 1917 رفع شركائه دعوة قضائية في المحكمة بدعوى انفراد هنري فورد بقرار يهدف من وراءه إعادة استثمار أرباح المؤسسة، فكانت حججه مبنية على غايات اجتماعية، باعتبار أن الاستثمار سيخلق العديد من المناصب الشغل، وبوفير الكثير من السيارات، وينعش المنطقة.

3. الخلفيتين الفكرية والايديولجية لأطروحة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

إذا كان بعض الباحثين من يفسر بأن ظهور وتقبل أطروحة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كان بسبب مجموعة من الوقائع التاريخية حدثت في الولايات المتحدة الأمريكية، فهناك من يذهب أبعد من ذلك، ويعتبر أن الأطروحة التي قدمها "Bowen" سنة 1953 جاءت ضمن سياق فكري-إيديولوجي، وامتزجت بين ثلاث تيارات فكرية:الفكر الاقتصادي الكينزي، والفكر الاقتصادي الاشتراكي والمذهب الديني المسيحي، وهذا ما سنوضحه فيمايلي:

1.3. تأثير الفكر الاقتصادي الكينزي:

حسب كل من (Davis, 1960; Acquier & Gond, 2007, p. 12) كان الباحث "Bowen" جد التأثر بالأفكار التي قدمها الاقتصادي "كينز"، وما فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي قدمها إلا إجابة ضمنية عن بعض الاختلالات التي تركها **كينز** في نظريته الاقتصادية والتي أثارها باحثين من بعده من أمثال " Wesley[4] Mitchell" و ".John [5]R. Commons" بين الحربين العالميتين الأولى والثانية.

ويشير تاريخ الوقائع والفكر الاقتصاديين أن أزمة الكساد العالمي التي مرت بها مختلف اقتصاديات العالم الغربي سنة **1929** جاءت بسبب عجز النماذج الاقتصادية المبنية من منطلقات الفكر الاقتصادي الكلاسيكي على حل المشكلات الاقتصادية التي كانت سبب في خلقها، وذلك بسبب الاعتقاد والإيمان الذي كان يسطر على الحكومات بأن السوق وحده كفيل بمعالجة الاختلالات الاقتصادية، وأيضا مبدأ الحرية الليبرالية في الأعمال والتي كان يتمتع بها كل رجال الأعمال ، فكان هذين السببين

---

[4]. **Wesley Mitchell (1874-1948)** :هو اقتصادي أمريكي معروف بمساهماته في وصف الدورة الاقتصادية وتعقيداتها وبَين كيف يحدث الكساد والأزمات في العالم المتقدم. وكانت أطروحة العملة الورقية غير متداولة وتأثيرها على الاقتصاد أهم ما كان يدافع عنه.

[5].**John. Commons (1862-1945)**: هو اقتصادي أمريكي مهتم أكثر بعالم الصناعة، ومن بين المدافعين على ضرورة بناء اقتصاد ليبرالي عقلاني مبني وفق ثلاث عناصر وهي: الاقتصاد والقانون والأخلاق. ورأى أن أفضل ميكانيزم لتحقيق ذلك هو العدالة من خلال تفعيل دور قاضي المحكمة في ضبط سلوك المؤسسات الاقتصادية.

كفيلين بأن يخلقا حالات عدم التوازن، و تسببت هذه الحالة مباشرة جعل العالم يدخل في أزمة اقتصادية خطيرة عرفت بالكساد العالمي، ومهدت بذلك مناخ ملائم لتقبل أطروحة العالم الاقتصادي **كينز.**

اشتهر "كينز" بالنظرية الاقتصادية " النظرية العامة حول العمالة، والفائدة، والمال" التي قدم فيها مجموعة من الحلول كعلاج للأزمة الاقتصادية، فدعا إلى ضرورة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية من خلال السياسات المالية والنقدية، وبرهن على أن التغيير في هذين السياستين أو التحكم فيهما يعالج المشكلات الاقتصادية وبالخصوص مشكل البطالة ومشكل النمو الاقتصادي، واعتبر "كينز" أن المشكل الاقتصادي من مسؤوليات الحكومات. فعلى الرغم من أن هذه الأطروحة لقيت قبولا واسع النطاق وتجسدت في سياسات العديد من دول العالم إلا أنها ظهرت قصورها على المستوي الاجتماعي، وكان من بين النقاط السلبية التي أثيرت حولها هي عدم قدرة النظرية في تحقيق التوازن الاجتماعي، وكان هذا حسب (Davis، 1960) و (Acquier & Gond, 2007, p. 12) أهم مشكلة انطلق منها "Bowen" سنة 1953 لتقديم فلسفته حول علاقة النشاط الاقتصادي بالمجتمع.

وضمن هذا الإطار، فالإسهامات التي قدمها الاقتصادي "كينز" وعلى الرغم من أهميتها من ناحية الفعالية الاقتصادية على مستوى مؤشرات الاقتصاد الكلي الا أنها أثارت العديد من الإشكاليات التي اعترف بها في عدة مناسبات، فيؤكد "كينز" في نظريته أن ظاهرة تعارض المصالح بين فئات المجتمع من مستهلكين ومستثمرين وعمال هي مشكلة حقيقة تتطلب تدخل الدولة، فهي وحدها صاحبة المصلحة والمسؤولة في تحقيق الانسجام داخل المجتمع. وأرجع سبب هذا التعارض إلى كونه سلوكي بالدرجة الأولى؛ فالفئات التي يتكون منها المجتمع تختلف في تصرفاتها وسلوكها باختلاف قيمها ومعتقداتها ودوافعها، وهذا الاختلاف هو السبب الحقيقي وراء ظهور ظاهرة الصراع الاجتماعي الذي من أعراضه انتشار البطالة وعدم المساواة في الدخل (جواد، 2011، ص 6).

ولمعالجة هذه الاختلالات السالفة الذكر، اتجه " Bowen "بنظرة كينزية للبحث عن الآليات التي تسمح بتشغيل النموذج الاقتصادي لتحقيق أهداف السياسة الاجتماعية، وإعطائه صفة الاستمرارية في العمل بحيث يخلق نوع من الرفاهية للمجتمع (Acquier & Gond, 2007, p. 12).

2.3.المسؤولية الاجتماعية كرد للفكر الاقتصادي الاشتراكي:

من بين أهم الأسباب التي ساهمت في بلورة فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي لمواجهة المخاطر السياسية للفكر الاشتراكي والتي كانت إيديولوجياته وقيمه تنتشر داخل الأوساط العمالية والنقابات، وتأثر بذلك سلبا على نشاط المؤسسات الاقتصادية، كما كان لتداعيات الحرب الباردة بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي بعد الحرب العالمية الثانية دورا أخر في بروز أفكار وإيديولوجيات ممزوجة بين التوجه الليبرالي والتوجه الاجتماعي داخل النظام الاقتصادي الأمريكي الذي مبني على قيم الليبرالية (Spector, 2008; Porter & Kramer, 2011, p. 64).

ويرى الفيلسوف الاشتراكي الفرنسي "جوزيف برود[6] " النقابات من بين أهم اهتمامات الفكر الاشتراكي في العالم الغربي الرأسمالي ، ويرى في النقابات العمالية بأنها تسعى لتحقيق هدف مفاده: ضرورية القضاء على اللاعدالة التي أنتجها التوزيع غير العادل للثروة والتي يسيطر عليها الرأسماليين ومالكي وسائل الإنتاج، فكفاءة نشاطهم وغناهم هي وليدة الاستغلال الفاحش للعمال الذين تزيدون بؤسا وفقر [نقلا عن (الشطبي، 2010، ص 21)]. فكانت هذه الإيديولوجية أحد الأطر المرجعية التي كانت تحرك التنظيمات النقابية لرفع التحدي أمام المشاريع الاقتصادية الخاصة ومطالبتها بضرورة تحمل مسؤولياتها الاجتماعية، والالتزام بتحقيق المطالب الاجتماعية للعمال، وأحد أهم المبررات التي جعلت الفكرة تبرز وتلقى القبول لدى الأوساط الأكاديمية والمهنية كدعم فكري للنموذج الاقتصادي الأمريكي، وقد نلمس هذا في الحجة الفلسفية للمسؤولية الاجتماعية التي تدافع أن التدخل في حياة المؤسسة وأهدافها يؤدي إلى نمو معتبر في الرفاهية الاجتماعية.

3.3. الخلفية الدينية لفكرة المسؤولية الاجتماعية:

إذا اعتبر العديد من الباحثين بأن "Bowen"هو المؤسس الفعلي لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهو أول من قدمها في شكل علمي ،ممنهج وموضوعي لتلقى القبول، فهناك من يرى عكس ذلك،فمن أمثال (Jean, 2005; Acquier & Gond, 2007) من اعتبر أن هذا العمل كان تحت تأثير الكنيسة المسيحية، وبالتحديد أصحاب المذهب البروتستانتي الذي كان منتشر بكثرة في الولايات المتحدة الأمريكية .

فاعتمد "Bowen" على المذهب البروتستاني لما ناقش المسألة الأخلاقية لرجال الأعمال، ووجد ممارسات بعض من هؤلاء تفسرها قيم ومعتقدات تتنافى وما يؤمن به المجتمع الأمريكي الذي أحد المصادره التي تشكل أطره الأخلاقية هي الكنيسة البروتستانية، وقد أكد هذا (Aurélien et al , 2011) من خلال دراسته لكتاب "Bowen" ، ووجد أن الباحث خصص الفصول الأخيرة من كتابه لتقديم مجموعة من الدعوات لرجال الأعمال والمدراء تحثهم على ضرورة مراعاة الجوانب الأخلاقية في اتخاذ القرار، وكان جميعها مستوح من المنشورات التي يضعها المجلس الفيدرالي للكنائس في الولايات المتحدة الأمريكية تحت تسمية منشورات البابا (encyclique).

---

[6] **جوزيف برود: (1809-1865) :** هوسياسي فرنسي وفيلسوف، مؤسس الفلسفة التشاركية .ويعتبر على نطاق واسع أحد أكثر منظري اللاسلطوية تأثيراً. ويطلق على نفسه صفة "اتحادي"، وهي التسمية التي تعطى للنقابات العمالية. ومن بين أهم أفكاره المناهضة للرأسمالية هي:

- الملكية الفردية وان كانت حق من الناحية الشرعية ففي الواقع تعني السرقة؛
- العبودية تعني القتل.
- مجموع العمل الفردي داخل المؤسسة أقل بكثير من العمل الجماعي.
- من غير العدالة أن لا يكون للعمال بنك يسمى ببنك الشعب، وتقدم فيه القروض للعمال بدون فوائد، فمن حقهم كذلك تكوين رأس مال يعطيهم الحق في التملك. وهي الفكرة التي أسست على ضوءها العديد من النقابات بنوك خاصة بها تقدم قروض وإعانات للعمال.

ففي المسائل الاقتصادية، تحث تعاليم المذهب البروتستانتية أفراد المجتمع بأن يكونوا منتجون بدلا من أن يكونوا مستهلكون، وأن يستثمروا أموالهم وأرباحهم التي يحصلوا عليها لخلق المزيد من فرص العمل لمن يحتاج، وبذلك فهم يساهمون في بناء مجتمع منتج وقادر على التطور والرقي (Wilmore, 1989, p. 12) ، فالفرد الحامل لهذه القيم يرى أولية الاستثمار أرقي من ادخار واكتناز الثروة. وكانت هذه القيم تشكل ميزة مهمة يتميز بها بعض الأفراد داخل المجتمع الأمريكي الذين لهم توجه ديني، ويؤمنون بفكرة الاستثمار لا لأجل تحقيق الربح وفقط وإنما توجيهه لخلق فرص عمل وتحسن من القدرة الشرائية للعمال وترفع من مستواهم الاجتماعي وتخلق لهم الرغبة في العمل والإنتاج .

اظافة إلى كون الكتاب الذي قدمه "Bowen" حول مسؤولية رجال الأعمال سنة 1953 بأنه نتاج دعوات المجلس الفيدرالي للكنائس في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ساهم في تمويله أيضا أحد المنظمات الدينية مثلما أشار ذلك كل من (Jean, 2005, p. 85; Acquier & Gond, 2007, p. 17) .

تجدر الإشارة هنا أن هذه الحقائق التي عرضناها قد غفل عنها العديد من الباحثين العرب المهتمين بالبحث في الأصول التاريخية وفي المنطلقات الفكرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث لم نجد لها أثر أو إشارة في الكتابات العربية تشير إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية له علاقة بأحد المذاهب المسيحية.

فمن الواضح من خلال هذين السببين أن نلمس بأن هناك علاقة بين الدين المسيحي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، بسبب دعوات البابا وسبب التمويل الذي تحصل عليه الكاتب "Bowen" من المنظمة الدينية، وبتالي من المحتمل أن يكون هناك تقارب في الغاية وفي المحتوى بين أطروحة "Bowen"والمذهب البروتستانتية.

وبسبب هذه العلاقة الدينية بذات تعرضت أطروحة "Bowen" للعديد من الانتقادات ومن كبار الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، فيقول الباحث "مشال بوتر" في هذه المسألة وهو يحاول إخراج مفهوم المسؤولية الاجتماعية من محتواها الديني والروحي ويضعها في حيز خاص بالمؤسسة الاقتصادية لكي يمارس نوع من الوعي للمدراء فيدركوا التحديات التي تواجه مؤسساتهم، وفي هذا يقول :

> " انتقادي الوحيد الذي يمكنني أن أقدمه للمسؤولية الاجتماعية هو أنها حقل إداري أصبح يعبر عن إيديولوجيات دينية مصدرها القساقس ورجال الدين أكثر من أنه من مفاهيم إدارية، وإذا كان هذا الأصح، فما أهمية القيام بالبحوث وتقديم النظريات العلمية، فالواقع يظهر لنا أن العديد من مدراء المؤسسات الاقتصادية يقومون بالأعمال الخيرية انطلاقا من إيمانهم ومعتقداتهم الدينية، ولكن الأصل أن توجه هذه الممارسات لتحسين صورة العلامة التجارية أو للتأثير على سلوك المستهلك.....من الناحية الإستراتيجية، وهو ما أدافع عنه، أن تكون المسؤولية الاجتماعية لغرض إداري-

استراتيجي، وأن تكون كحل لإدارة الضغوطات التي تواجهها المؤسسة من مختلف الأطراف الذين هم أصحاب المصلحة، فالمسألة ليست مسألة اعتقادات دينية كما يضنها البعض" [نقلا عن(Aurélien et al, 2011, pp. 26-27)].

4. الانتقادات الموجهة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

على الرغم من أن الطرح الذي قدمته فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كان مهما في غايته الأساسية، وكانت له حجج فلسفية قوية تناسبت والسياق الذي ميز قطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أن المتتبع لأدبيات الفكر الاقتصادي والفكر الإداري يجد أن الفكرة طبع عليها جدال علمي قوي، بين من هو معارض لها وبين من هو مؤيد ومنظر لها، وما يفسر أكثر هذا الجدال هو الخلفيات الفكرية التي يؤمن بها كل باحث وكذا مجاله البحثي الذي ينتمي إليه. وعليه فقد جاءت الانتقادات الموجهة لفكرة CSR في مستويين مختلفين، فالأول مس الجانب الفكري والفلسفي لنشاط المؤسسة وغايتها الأساسية، أما الثاني فقد اهتم أكثر بالجوانب التطبيقية والممارسات التي تدخل في إطار التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية.

1.4. الانتقادات التي مصدرها الفكر الليبيرالي:

المعروف عن الاقتصادي الشهير "**ميلتون فريدمان**[7] "أنه من المعرضين لفكرة توسيع مسؤولية المؤسسة كي تمس الجوانب الاجتماعية، وقد ظهر هذا الموقف من خلال محطتين كانتا ضمن المسار البحثي لهذا الباحث، حيث كانت المحطة الأولى في الكتاب "الرأسمالية والحرية" الذي نشره سنة 1962، وتحديدا بعد أقل من 10 سنوات من ظهور الفكرة، أما المحطة الثانية فكانت من خلال مساهماته الفكرية في نظرية المساهم، التي أعطت نظرتها هي الأخرى حول مسؤولية المؤسسة وتركت بذلك اللمسة الليبرالية حولها، حيث اعتبر "ميلتون فريدمان" أن: "المسؤولية الوحيدة لإدارة المؤسسة الاقتصادية هي تعظيم الربح وفقط لإرضاء المساهمين ، ويكون ذلك من خلال احترامها للقواعد القانونية التي تأطر هذا النشاط"(Friedman, 1962, p. 123) . وقد أسس نظرته هذه وفق للحجج التالية:

- إذا ما اهتمت إدارة المؤسسة الاقتصادية الخاصة بالجوانب الاجتماعية ستخرق بذلك قاعدة تعظيم الربح التي هي الجوهر والأساس لوجود النشاط الاقتصادي، فإذا كان المصدر الرئيسي لتمويل هذا النشاط هم أفراد يبحثون عن مصلحتهم والتي هي تحقيق الربح، فهل سيقبلون بأن تخصص أموالهم وأرباحهم لحل المشاكل الاجتماعية (سوسن و اجلال، 2007، ص 70).

---

* **ميلتون فريدمان:** اقتصادي وأكاديمي أميركي، حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد لسنة 1976، ُعد من بين الوجوه البارزة على مستوى المدرسة الليبرالية في الاقتصاد، وأحد أهم منظري "النظرية النقدية." ومن أشد المنتقدين للسياسات العمومية الاجتماعية كسياسات الدعم الاجتماعي. وأمضى حياته مدافعا عن المذهب الليبرالي والأسواق الحرة باعتبار أنه يؤمن بقدرة الأسواق على خلق التوازن الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي.

- للمؤسسة الاقتصادية مساهمة غير مباشرة في تنمية المجتمع، فجزء معتبر من العوائد التي تحققها المؤسسة الاقتصادية يذهب في شكل عوائد جبائية تمول بها ميزانية الدولة، فالحد من المشكلات الاجتماعية متوقف على كفاءة الدولة لاستخدام هذه الموارد ، وأكثر من ذلك، فالمؤسسة التي تسوق منتجها خارج الحدود الجغرافية للدولة تساهم في تحسين ميزان المدفوعات، ويعطي لقيمة العملة قوة ويزيد من قدرتها الشرائية (طاهر و صالح، 2005، ص 72).

- إن تحميل المؤسسة الاقتصادية كلفة زائدة جراء الأنشطة الاجتماعية - التي لن يتوقف الطلب عليها وستشهد تزايدا كبيرا- سوف يضعف قدراتها المالية والتنافسية ويعرضها للكثير من المخاطر. وفي هذا يقول مدير مؤسسة "جنرال متورز" (General Motors) : " أن كل ماهو جيد وصالح لمؤسستنا هو بالتأكيد صالح للمجتمع الأمريكي ولكن ليس كل ماهو صالح للمجتمع الأمريكي هو بالضرورة صالح لمؤسستنا " (طاهر و صالح، 2005، صفحة 72). فيشير هذا القول إلى المواقف الحرجة والقيود التي يتعرض لها المدير من ظرف المهتمين بالمطالب الاجتماعية.

تبدو أن هذه الحجج منطقية ومقنعة من وجهة نظر معينة ومن منطلقات فكرية محددة، ويمكن أن نؤسس على ضوءها عن إمكانية عدم قبول فكرة : للمؤسسة الاقتصادية دور مباشر ومسئول داخل المجتمع، وأن نستدل بها لننفي علاقة المؤسسة بالمجتمع، ولكن ماهو مطروح في الفكر الإداري المعاصر غير ذلك، وما أظهرته تجارب المؤسسات في هذا المجال مثير للاهتمام، وما توصل إليه الباحثين في ربط هذه العلاقة مثير للجدل. فالمؤسسة الاقتصادية في مفهومها الواسع غير المفهوم التقني، هي منظمة في شكل كيان اجتماعي يحمل من القيم والمعتقدات ما يحمله المجتمع، ويتأثر بالتطورات الحاصلة في هذا المجتمع وبتغيراته، ويؤثر بدوره ويكون سببا في هذه التطورات، سواء بوعي إدارته أم لم تعي، فهذه حقيقة أكدتها مدرسة النظم للإدارة. كما أن عالم الأعمال والمال مليئ بالتجارب الواقعية التي تأكد هذا. ولكن الإشكالية التي تبقى مطروحة هو كيف يمكن للإدارة أن توجه نشاط المؤسسة عن وعي لتحقيق الرفاهية للمجتمع وبالشكل الذي ينعكس على أداءها الاقتصادي.

وما يراه الباحث في هذا المقام هو الدور الذي لعبه هذا التيار الفكري – الليبرالي – في إثارة إشكالية مهمة لم تكن مطروحة سابقا – قبل سنة 1962- ، وهي علاقة الأداء الاجتماعي بالأداء الاقتصادي للمؤسسة، فإذا تبين أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجيات وتنفذ برامج وتخصص ميزانيات واستثمارات تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية، ويظهر أداءها الاجتماعي بشكل ملحوظ ومقبول، فإشكالية رصد أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على المؤشرات الاقتصادية للمؤسسة ستكون محل نقاش، ومن الأرجح أن تسقط الحجج التي كانت مبنية على أساس قاعدة "تعظيم الربح". (ستكون هذه الإشكالية محل نقاش في الفصل 2 من هذه الدراسة).

2.4. الانتقادات التي مست تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

يسمى أصحاب هذا التوجه بأنصار المناهضة للعولمة الليبرالية الجديدة (Altermondialiste)، فانطلاقا من نظرتهم السلبية لظاهرة العولمة وتداعياتها على دول العالم الثالث. وقدم هذا التيار الفكري مجموعة من الانتقادات مست الممارسات التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات في إطار المسؤولية الاجتماعية، حيث يرى أن المؤشرات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات لمختلف الأطراف ذات المصلحة من أجل الإفصاح عن أداءها الاجتماعي ماهي إلا ادعاء ولا تعبر عن جذور المشكلة الاجتماعية التي يبقى المجتمع يعاني منها بسبب هذه المؤسسات، وغايتها الأساسية من أي حوار تفتحه مع المجتمع ومكوناته هو لأجل حصولها على الثناء والدعم من الحكومة(Aurélien, 2010, p .5).

ويستند أنصار هذا الرأي على اعتبارات عدة،نذكر منها (Aurélien, 2010, p .5) :

- يتفاوت توجه المؤسسة الاقتصادية – وهم يعنون الشركة المتعددة الجنسيات- في مسعى الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية من دولة إلى أخرى، وما يفسر هذا الاختلاف هي العوامل السياسية التي تتميز بها الدولة، فسلوك المؤسسة داخل مجتمعات الدول الغربية والتي تتميز بالديمقراطية وبقوة المجتمع المدني فيها يختلف جذريا عن سلوكها في دول الجنوب خصوصا في الدول التي لا يؤمن حكامها بالديمقراطية؛

- إن اختارت إدارة المؤسسة الاقتصادية طوعيا الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية لا يعني هذا بالضرورة أنها استشعرت مشكلات اجتماعية، وإنما الغاية هي تحسين صورتها لدى الجمهور، ومواجهة الانتقادات التي تتعرض لها الشركات المتعددة الجنسيات من التيارات المعادية لليبرالي الاقتصادية؛

- إذا استشعرت إدارة المؤسسة الاقتصادية مشكلات اجتماعية أو بيئية تستدعي التدخل لحلها عن طريق رصدها لميزانيات معتبرة، سوف يدفع المجتمع ثمن هذه المساهمة في شكل زيادات معتبرة في الأسع (علوي، 2012، ص 8). ولتوضيح هذا، نفرض مثلا أن أحد المؤسسات الصناعية في مجال الصناعات الكيماوية، والتي يرتكز نشاطها في أحد المناطق الجغرافية التي يغلب عليها الطابع الفلاحي، ويشكل النشاط الفلاحي مصدر دخل مهم للسكان وسبب بقاءهم في هذه المناطق، فلو استشعر السكان المحليين أن نشاط المؤسسة يخلف انبعاثات غازية سامة وخطيرة تأثر على مرد ودية وجودة المنتوج الفلاحي سوف يتحركون في حدود إمكاناتهم ويطالبون المؤسسة بالتعويض وإعادة النظر في أساليب الإنتاج، وكرد فعل تقوم به المؤسسة المعنية سوف تسعى للحد من هذه الانباعاثات السامة ترصد بذلك ميزانيات مالية معتبرة تضيفها لسعر تكلفة منتجاتها وترفع بها الأسعار؛

وفي ختام هذا المبحث، يمكننا أن نقول أن التأصيل لأي فكرة أو أطروحة تثير اهتمام الحاضر الذي نعيشه يتطلب منا الأمر أن نبحث في جذورها، وأن نعي الظروف التاريخية التي ميزت بروزها، وأن

ندرك خلفيتها الفكرية ومنطقاتها وحججها الفلسفية، حتى يسهل لنا فهم مضمونها، وهذا ما جاء في هذا المبحث حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وما يمكن أن نستخلصه من هذا المبحث أن فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وليدة مجموعة الظروف التي ميزت قطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة بعد الحرب العالمية الثانية، كما جاءت على ضوء مجموعة من النقائص الاختلالات التي خلفتها السياسات الاقتصادية والاجتماعية للحكومة الأمريكية على الجانب الاجتماعي للعمال، فوفر كل هذا بيئة ملائمة لبروز وانتشار الفكر الاشتراكي بين الأوساط العمالية، وعلى هذا الأساس، أي خطورة انتشار الفكر الاشتراكي في الولايات المتحدة الأمريكية، قدمت الفكرة في قالب فلسفي، يدافع ويعزز أكثر الإيديولوجية التي كانت تسيطر على الاقتصاد الأمريكي من إخلال اظفاء البعد الاجتماعي والأخلاقي للنموذج الليبرالي.

وبعد تفحص الفكرة وحججها من مختلف التيارات الفكرية والعلمية، انقسمت الآراء الناقدة إلى قسمين، فالرأي المدافع عن الفكر الليبرالي رأى أن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي تعظيم الربح، وأما مسألة توسيع مسؤوليات المؤسسة فالسوق هو الذي يحدد هذا، من منطلق إيمان هذا الفكر بقدرة الأسواق على معالجة الاختلالات بينما الرأي الثاني، وهم المناهضون للعولمة وتداعياتها على البلدان العالم الثالث، فرأوا أن هناك تفاوت واختلاف في تجسيد المسؤولية الاجتماعية بين ماهو موجود في الدول المتقدمة وماهو خارج حدودها، وأكدوا على أن المستهلك هو من يتحمل التكاليف الاجتماعية والأخلاقية.

المبحث الثاني: مسؤولية المؤسسة على ضوء نظرية أصحاب المصالح

إذا كانت نظرية المساهم ورائدها **ميلتون فريدمان** يرى أن مسؤولية المؤسسة هي تعظيم الأرباح وقيمة الأسهم، ويرى أن وظيفة إدارة المؤسسة هو توجيه الموارد لهذا الغرض حتى تكسب رضا المستثمرين وأصحاب الأموال، فهؤلاء وحدهم من لهم السلطة على قرارات المؤسسة، فما كان لنظرية أصحاب المصالح إلا أن ترد على هذا ، ورأى روا دها أن المؤسسة تأثروتأثر بعدة أطراف، وإدراك إدارة المؤسسة لهذه العلاقة وحسن إدارتها أمران في غاية الأهمية الإستراتيجية. وعليه، سنحاول من خلال هذا المبحث أن نوضح الإسهامات والحجج التي قدمتها نظرية أصحاب المصالح في بروز وتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكذا في الارتقاء بالفكرة لتعطيها صبغة إدارية وإستراتيجية معا.

بداية، سنحاول أن نقدم الأهمية والفائدة الإدارية لنظرية أصحاب المصالح، وخلال مجموعة من الحجج التي جمعناها سنحاول أن نوضح أهمية الأطراف ذات المصلحة في تعظيم القيمة التي تتحصل عليها المؤسسة، ومن ثم ننتقل إلى عرض أهم المفاهيم الأساسية للنظرية ومقارباتها التي قدمها الباحثين، ثم نوضح الأهمية الإدارية والعلمية لكل مقاربة، وفي الأخير سنحاول أن نحدد مسؤولية المؤسسة الاقتصادية على ضوء نظرية أصحاب المصالح.

1. تقديم نظرية أصحاب المصالح:

لا يمكن لدارس موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أن يستغني عن نظرية أصحاب المصالح لأجل أن يفهم ويفسر بموضوعية الكيفية والسببية التي تمارس بها المؤسسة الاقتصادية مسؤولياتها، ولا يمكن لإدارة المؤسسة الاقتصادية أن تدير مصالحها وعلاقاتها مع الكيانات المحيطة بها إن هي استغنت عن الحلول التي قدمتها هذه النظرية. وعليه، فسنحاول فيمايلي أن نقدم نظرية أصحاب المصالح وأن نبين أهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة.

1.1. أهمية نظرية أصحاب المصالح في الإدارة:

في ثمانينات القرن العشرين وبالتحديد في سنة 1984 قدم الباحث "Freeman[8] "نظريته المعروفة بنظرية أصحاب المصالح، كمقاربة جديدة وبديلة لنظرية المساهم التي تعرضت للعديد من الانتقادات والتي كانت ترى أن المساهمين هي الجماعة الوحيدة التي لها مصلحة وتأثير على قرارات المؤسسة، وأن هؤلاء وحدهم من لهم شرعية التدخل في نشاطها، فأتى "Freeman " بكتابه المعنون "إدارة أصحاب المصالح: مقاربة إستراتيجية "Strategic management: A Stakeholder Approach" منتقدا هذا التوجه لعدم قدرته على إعطاء حلا للمشكلات التي تخلقها حالات التعارض في المصالح، والتي كانت سببا في فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية.

[8] **فريمان** هو فيلسوف ومنظر أمريكي، ويعتبر كمؤسس لنظرية أصحاب المصالح والتي تستخدم بكثرة في بناء التصورات الإدارية في مجالات عدة: الإدارة الإستراتيجية، الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية ، التنمية المستدامة، العلوم السياسية.

ويؤكد(Freeman, 1984, p. 26) من خلال نظريته أن قرارات إدارة المؤسسة الاقتصادية لا ترتبط فقط بملاكها وعمالها، ومستهلكي منتجاتها وموردیها، وإنما مرتبط بمصالح أطراف أخرى، تتفاوت درجة تأثيرهم وأهميتهم في عملية اتخاذ القرار، وعلى ضوء هذا تتحدد مسؤولية المؤسسة ضمن إطار إداري الذي من مهامه إدارة التفاعل مع أصحاب المصالح، وحل المشاكل التي تفرزها حالات التعارض بين المصالح.

وحتى تتضح أكثر أهمية نظرية أصحاب المصالح للمؤسسة الاقتصادية، نذكر ما قاله الكاتب (Porter) حول الإشكالية المطروحة على مستوى المؤسسة في علاقتها مع بيئتها، وفي إدارة مسؤوليتها الاجتماعية [Sited by : (Aurélien et al, 2011, p. 27)]:

"...يظهر لنا الواقع اليوم أن العديد من المدراء يقومون بالأعمال الخيرية انطلاقا من إيمانهم ومعتقداتهم الدينية، ولكن الأصل أن توجه هذه الممارسات لتحسين صورة العلامة التجارية أو للتأثير على سلوك المستهل[.....] من الناحية الإستراتيجية، وهو ما أدافع عنه، أن تكون المسؤولية الاجتماعية لغرض إداري- استراتيجي، وأن تكون كحل لإدارة الضغوطات التي تواجهها المؤسسة من مختلف الأطراف الذين هم أصحاب المصلحة، فالمسألة ليست مسألة اعتقادات دينية كما يضنها البعض "

وما يدعم أكثر هذا القول، هو الموقف الذي وقعت فيه أحد المؤسسات الفرنسية المنتجة للألبسة الرجالية " Kenzo " أمام الرأي العام الفرنسي سنة 2008، عندما قررت إدارتها نقل نشاط المؤسسة من فرنسا إلى بولونيا لدواعي اقتصادية، وكان هذا القرار م/هم لمجلس إدارة المؤسسة، حيث كان سيسمح للمؤسسة أن تخفض من تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة؛ من 100 أورو إلى 40 أورو، ويزيد من تنافسيتها في السوق العالمية، ويتحسن أداءها المالي، ويتحقق رضا المساهمين وتكافئ الإدارة، ولكن الذي حصل غير ذلك، وأخذ القضية أبعاد خطيرة أثرت سلبا على مصالح المؤسسة وسمعتها، حيث تجمع واعتصم جميع عمال المؤسسة ومعهم السكان المحليون ليطالبوا الإدارة بإلغاء القرار،وتناول الإعلام المحلي والمدعم من الأحزاب اليسارية القضية ليعطي لها أبعاد سياسة ويهاجم من خلالها الأحزاب اليمينية التي كانت في سباق نحو الرئاسية، فكل هذه الأحداث شوهت من سمعة المؤسسة، وتعالت الأصوات في عز الحملة الانتخابية تطالب الحكومة بتعزيز القوانين وإعطاء أهمية أكبر للحوار الاجتماعي . [كل هذه الأحداث مدونة في مقال بجريدة (le monde diplomatique, Aout 2008, p.19) .

ففي حالات مماثلة لحالة هذه المؤسسة، فمن مصلحة المؤسسة التي تتمتع برؤية إستراتيجية بها المشكلات التي قد تفرزها مختلف المواقف، وأن تكون الحلول ايجابية ودقيقة، وأكثر وضوحا؛ تستهدف جذور المشكلة وليس أعراضها، كي تحقق التوافق والإجماع بين أصحاب المصالح، كالتوافق بين رضا المساهمين واهتمامات ورضا العاملين، أو التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف السلطات المحلية، أو بين السياسات الإنتاجية والتسويقية للمؤسسة وبين المعايير والشروط

المحددة لذلك كالتي نجدها في قوانين حماية المستهلك أو تلك المعايير التي تفرضها المنظمة العالمية للمقاييس كي تمنح بها شهادة الايزو.

وضمن هذا السياق تظهر لنا أهمية نظرية أصحاب المصالح كمقاربة إدارية للمؤسسة الاقتصادية من خلال:

- جعل المؤسسة تخلق القيمة (Post et al, 2002, pp. 80-83; Antonio, 2011, p. 8): فمن خلال منهجها الذي يعتمد أساسا على إدارة العلاقة والحوار مع مختلف الأطراف تخلق هذه المقاربة ستة أنواع من القيمة وهي: القيمة الاقتصادية، والقيمة الخارجية غير الملموسة، القيمة النفسية كتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، القيمة الجوهرية والتي تعبر عن التعلم من المواقف التي تتعرض لها الإدارة، القيمة التراكمية في اكتساب الفضائل والتي تعزز من نظام القيم لكل من العاملين والإداريين والمساهمين....الخ، وفي الأخير قيمة المؤسسة ونشاطها ككل والتي يشعر بها الأطراف الذين خارج المؤسسة كالسلطات المحلية والمجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني والجمهور ككل. ويستند فهمنا للقيمة على مفهوما دقيقا لها وهو مفهوم الفارق؛ فهي مجموعة المنافع التي تقدمها المؤسسة لمختلف الأطراف بالكيفية التي تكون فيها هذه المنافع أعلى من مستوى توقعاتهم، فالفارق المحصل يعبر عن القيمة المقدمة.

- تقرب مقاربة إدارة أصحاب المصالح المؤسسة أكثر من بيئتها (Antonio, 2011, p. 10): من خلال أدواتها التحليلية والتي تسمح بتوسيع مجال اهتمامات الإدارة وإدخال أطراف خارجية مهمة من الناحية الإستراتيجية؛ كالسلطات العمومية ومنظمات المجتمع المدني والتنظيمات التي تدافع عن المستهلكين والإعلام والمجتمع المحلي.

- تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية: يشير الباحث (سعد، 2007، ص 3) في محاولة قام بها لتأطير نظرية أصحاب المصالح أن منهج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح يسمح للمؤسسة بخلق أو تعزيز من ميزتها التنافسي، وتزداد أهمية إدارة العلاقة والحوار مع أصحاب المصالح بزيادة حجم المؤسسة، فالمؤسسات الاقتصادية الكبيرة التي لها بعد دولي في نشاطها أدركت أن مصدر السمعة الجيدة للمؤسسة هو في استمرارية اليقظة والحوار مع مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، والسمعة الجيدة تعني من الناحية الإستراتيجية علامة تجارية القوية، وتكمن الأهمية الإستراتيجية لهذه الأخيرة في قدرتها على إعطاء دفعة قوية وتسهيل أكبر لدخول المنتجات إلى الأسواق الجديدة، كما تعطي العلامة التجارية القوية موقف قوة أثناء حالات التفاوض التي تكون فيها المؤسسة طرف وهي بذلك نقطة قوة تعتمد عليها المؤسسة (Jean-Jacques & Chantal, 2008, p. 394) .

2.1. الأساس النظري لنظرية أصحاب المصالح:

وضع الفيلسوف" ادوارد فريمان" الأسس العلمية لنظريته الشهيرة "نظرية أصحاب المصالح" ليقدم بها طرحا فلسفيا ويجيب بها على الإشكالية: لماذا يجب على إدارة أي مؤسسة ذات تنظيم ومهما كان حجمها ومكان تواجدها من أن تهتم بمتطلبات أصحاب المصالح مثل اهتمامها بتحقيق الربح ؟ وكيف يتم ذلك ؟

ووجهت النظرية تصوراتها بناءا على الأفكار الأساسية التالية(Freeman, 1984; Freeman, 1994) :

- نشاط المؤسسة في علاقة تأثير وتأثر بالعديد من الجماعات: تكتسب هذه الجماعات صفة أصحاب المصالح وفق لشروط حددتها النظرية، وتكون لهذه الفئة القدرة على توجيه سياسات المؤسسة بما يحقق مصالحها
- الأهم في نظرية أصحاب المصالح هو البحث في طبيعة العلاقة التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح: لطبيعة العلاقة حالتين أساسين. فالحالة الأولى يكون هدف العلاقة هو التعاون والشراكة مع أصحاب المصالح لتحقيق أهداف المؤسسة الذي هو النمو والبقاء وبالشكل الذي يسمح بتلبية رغباتهم، وهنا تظهر أهمية الالتزام بمسؤولياتها
- تشكل اهتمامات أصحاب المصالح دعامة إستراتيجية للرفع من قيمة المؤسسة.

3.1. مفهوم أصحاب المصالح :

يرى الباحثون من أمثال(Freeman, 1984; Mitchell, Agle, & Wood, 1997; Carroll, 1993) أن الأهداف التي تحققها المؤسسات الاقتصادية لها علاقة بتشكيلة مهمة من الأطراف، تتفاوت درجة أهميتها وتأثيرها وتأثرها بالمؤسسة بتفاوت مجموعة من العوامل، وتسمى هذه الأطراف بأصحاب المصالح.

ويعرف (Freeman, 1984, p. 46) صاحبة المصلحة بأنها " كل جماعة أو فرد يؤثر أو يتأثر بما تحققه المؤسسة من أهداف".

ويتضح جليا من خلال هذا المفهوم أن شرط التأثير أو التأثر بأهداف المؤسسة ضروري للحكم على العلاقة بين المؤسسة وبين الجماعة أو الفرد بأنها علاقة أساسها المصلحة، ومن الممكن أن تكون هذه العلاقة في شكل مسار واحد، بمعنى إما التأثير على أهداف المؤسسة بشكل ايجابي أو سلبي، أو العكس، كمثال على ذلك: تعرض المؤسسة إلى حملة إعلامية ليست في صالحها من أحد القنوات، ففي هذه الحالة علاقة المؤسسة بهذه القناة أخذ مسارا واحدا. في حين أن المفهوم لا يستثني أن تكون صاحبة المصلحة لها الدورين معا – التأثير والتأثر – في تحقيق أهداف المؤسسة أو تعطيلها عن ذلك، وكمثال على ذلك: زيادة وعي المجتمع بمخاطر المخلفات الصناعية التي تفرزها المؤسسة؛ يدفعهم لممارسة نوع من الضغط على الحكومة لسن قوانين تحد من ذلك، فتلجأ السلطة التشريعية لفرض ضرائب،

ويحدد مبلغها حسب حجم ومكونات المخلفات، فالتكلفة سترتفع بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي سيكون تأثير سلبي على مستوى الأرباح.

ما لمسناه من خلال اطلاعنا على الأدبيات التي تناولت نظرية أصحاب المصالح أن مفهوم (Freeman, 1984) لأصحاب المصالح من المفاهيم الأكثر تداولا في الميدان الإداري البحثي والعملي، ولهاذا السبب ربما اهتم الباحثين بالموضوع، وفي يلي جدول نستعرض فيه أهم المفاهيم التي قدمها كبار المساهمين في تطوير نظرية أصحاب المصالح:

الجدول رقم -1-: يستعرض مساهمات الباحثين في تحديد مفهوم أصحاب المصالح

مفهوم أصحاب المصالح	استخدامات المفهوم	المرجع
كل سلوك جماعي تقوم به جماعة تأثر على مستقبل المؤسسة، وتكون هذه الجماعة خارج السيطرة	التحليل البيئي الاستراتيجي للمؤسسة، واعتبار أن أصحاب المصالح تهديد.	(Enshoff, 1978)
كل جماعة أو فرد يؤثر أو يتأثر بما تحققه المؤسسة من أهداف	- أسس لنظرية أصحاب المصالح - الإدارة الإستراتيجية لأصحاب المصالح	(Freeman, 1984, p. 6)
هم المساهمون في أهداف المؤسسة والذين يملكون حق شرعي على المؤسسة.	- التأسيس للمقاربة الوسيلية لنظرية أصحاب المصالح. - إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في مصلحة المساهمين.	(Hill, 1992, p. 133)
كل فئة من الأفراد أو الجماعات يتحملون مخاطرة نتيجة الاستثمارات التي يقومون بها داخل المؤسسة، وتكون هذه الاستثمارات في شكل التضحية برأس المال البشري أو المالي.	- المساهمة في تطوير المقاربة الوصفية لنظرية أصحاب المصالح. - وصف سلوك المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح.	(CLARKSON, 1995, p. 95)
هي كل جماعة لها القدرة على التأثير أو التأثر بقرارات المؤسسة انطلاقا من عامل السلطة،وعامل الشرعية التي تملكها ودرجة استعجاليه مطالبها.	- تصنيف أصحاب المصالح حسب درجة الأولية. -تحديد أصحاب المصالح المتعاونون مع المؤسسة والمعارضون لها.	(Mitchell et al,1997, p. 882)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد المراجع المذكورة

ومن أجل إعطاء مضمون لهذه المفاهيم، سنستعرض فيما يلي التصنيفات المنبثقة منها، وسيساعدنا هذا على رصد الاختلافات في وجهات النظر حول مفهوم أصحاب المصالح، كما لا يفوتنا أن نبين الأهمية التي أعطاها كل باحث لأصحاب المصالح، سواء من منظور تحليل علاقتها بالمؤسسة، أو في الكيفية التي تتعامل معها الإدارة.

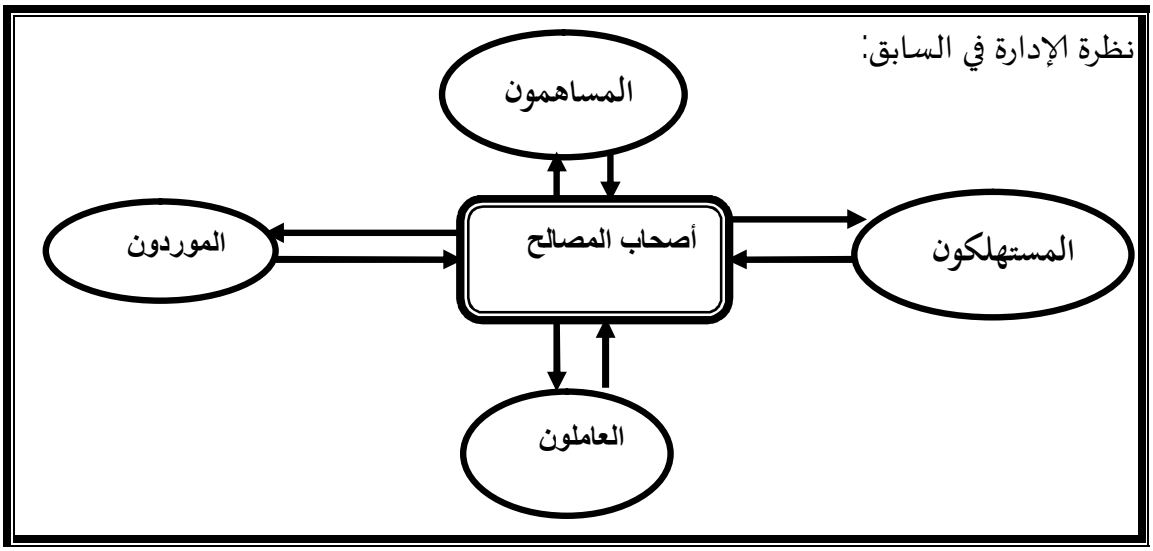
2. تصنيفات أصحاب المصالح:

ما استوقفنا من خلال تتبعنا لنظرية أصحاب المصالح هو الاهتمام المتزايد الذي حضيت به هذه النظرية، وأنها لم تكتمل بعد في طرحها، ومازالت في تطور مستمر إلى يومنا هذا، وقد نلمس هذا من خلال التصنيفات التي وجدناها لأصحاب المصالح، حيث كل تصنيف يختلف عن الأخر باختلاف الأدوار التي تقوم بها أصحاب المصالح في تأثيرها وتأثرها بأهداف المؤسسة ومازلت التصنيفات في تطور مستمر، وبقدر الاختلاف الذي تميزت بها هذه التصنيفات بقدر أهميتها في توضيح صور مختلفة لعلاقة المؤسسة بالأصحاب المصالح، وعليه سنحاول فيمايلي أن نقدم وبإيجاز أهم التصنيفات الأكثر شيوعا.

1.2 تصنيف من منظور التحليل البيئي للمؤسسة:

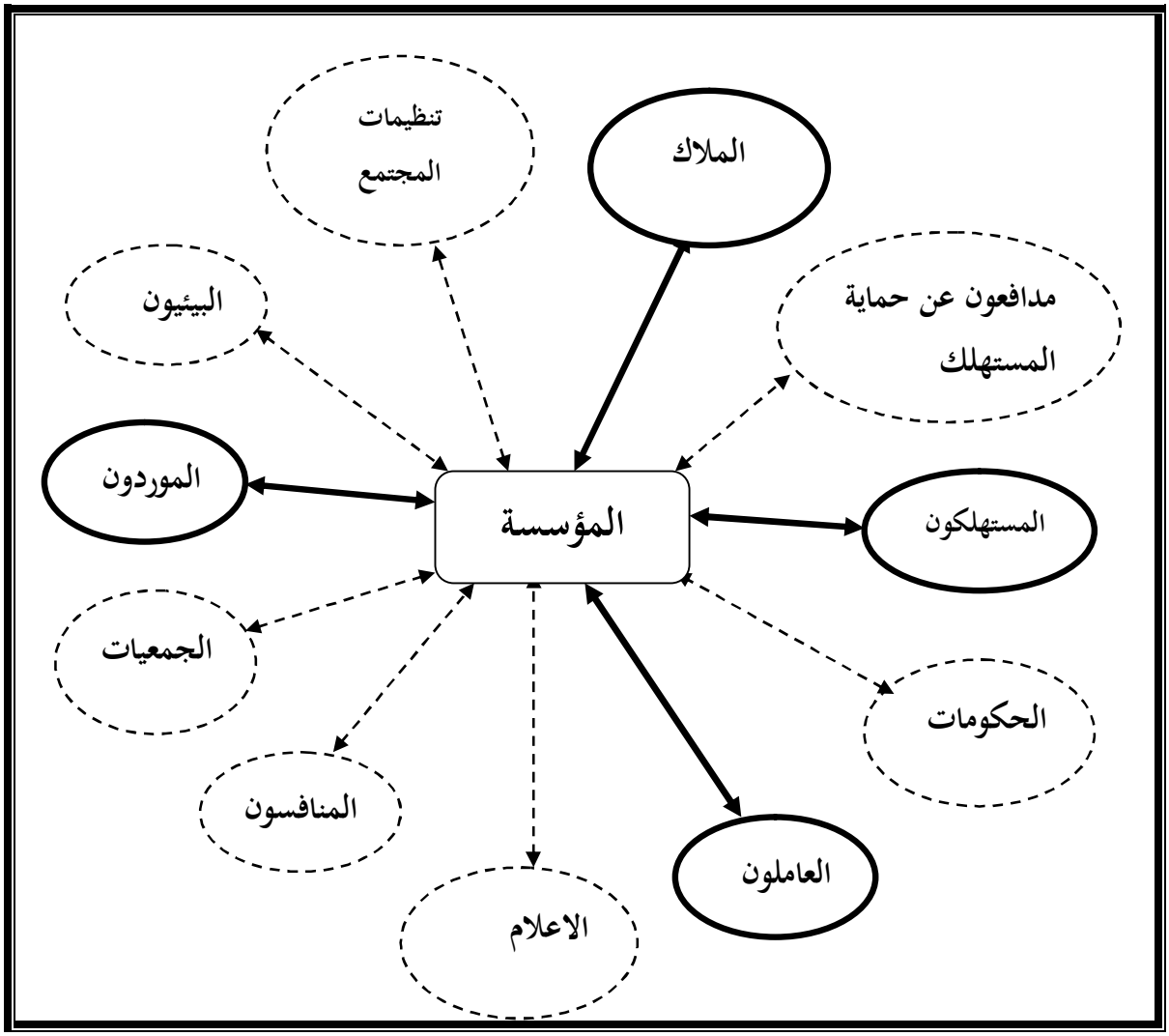
وهو التصنيف الذي قدمه (Freeman, 1984) لينقل به تصور الإداريين من الرؤية التقليدية إلى الرؤية الجديدة التي قدمها، حيث كان إدارة المؤسسة تأسس لقراراتها وفق أربع أنواع من أصحاب المصالح لها تأثير مباشر على أهداف المؤسسة، وهم: المساهمون، العاملون، المستهلكين والموردون، فوسع (Freeman, 1984) هذه الرؤية ليضيف أطراف أخرى لا يمكن إهمال تأثيرها على أهداف المؤسسة تمثلت في: الحكومات، المجتمع المدني، منظمات حماية المستهلك، المدافعون عن البيئة، الإعلام والمجتمع المحلي. **والشكل رقم -1-** يوضح الرؤية التقليدية التي كانت سائدة، **أما الشكل -2-** يوضح الرؤية الجديدة التي طرحها الكاتب حول تصنيفات أصحاب المصالح.

الشكل رقم -1-: تصنيف أصحاب المصالح قبل ظهور نظرية أصحاب المصالح



Source: Freeman, R. (1984). ***Strategic Management: A Stakeholders Approach.*** Pitman. P:4.

الشكل رقم -2-: تصنيف أصحاب المصالح حسب نظرية أصحاب المصالح



Source: Freeman, R. (1984). ***Strategic Management: A Stakeholders Approach.*** Pitman. P:16.

وفي نفس التوجه، أشار (Freeman, 1994, p. 411) إلى ضرورة تصنيف أصحاب المصالح حسب درجة أهميتهم، حتى تسهل عملية تقديم البدائل الإستراتيجية أثناء التعامل مع كل صنف، ويكون هذا التصنيف مبني على درجة التأثير والتأثر.

وهنا يمكن القول أن "Freeman" لم يقدم معايير واضحة تسمح بذلك، وأثارت هذه الإشكالية اهتمام العديد من الباحثين – سنعرض في ما يلي مساهماتهم في هذا المجال-، وكانت لها دورا مهما في تطوير نظرية أصحاب المصالح.

ولسد أحد الجوانب هذه الإشكالية، قدم (Clarkson, 1995) دراسة دامت عشر سنوات من 1983 إلى 1993، على عينات مختلفة الحجم من المؤسسات الكبيرة، وتمت الدراسة في مرحلتين ، قدم فيها تصنيفا لأصحاب المصالح مبني على أساس مدى مساهمتها في أداء المؤسسة، وكانت النتائج مهمة في

تلك الفترة، حيث أكد أن العلاقة بين أصحاب المصالح فيما بينهم هي علاقة في شكل شبكة علاقات، وبإمكان أي جماعة لها صفة صاحبة المصلحة أن تأثر في جماعة أخرى.

وفي نفس السياق، صنفت هذه إلى مجموعتين لتصنيف أصحاب المصالح؛ أصحاب المصالح الرئيسيين وأصحاب المصالح الثانويين، حيث المجموعة الأولى هم الجماعات أو الأفراد الذين يتأثرون ويؤثرون في المؤسسة، ويدخلون في علاقة مباشرة مع المؤسسة؛ طبيعة هذه العلاقة تبادلية، ويشكلون مصدرا مهما لفشل أو نجاح المؤسسة، وكمثال على ذلك جماعة من المستهلكين يقاطعون منتجات المؤسسة لدواعي أخلاقية، أما المجموعة الثانية، وهم أصحاب المصالح الثانويين، فهم جماعات أو أفراد لهم خاصية التأثير والتأثر بالمؤسسة، ولكن لا يدخلون في علاقة مباشرة مع المؤسسة، وفي الكثير من الحالات يشكلون مصدر قلق لإدارة المؤسسة وذلك بسبب معارضتهم لسياسات المؤسسة (CLARKSON, 1995, pp. 107-108) .

ولتوضيح أكثر تعارض أصحاب المصالح الثانويين مع برامج المؤسسة نأخذ مثالا من بيئة الأعمال الجزائرية، وبالتحديد مؤسسة Sonatrach لما أرادت إدارة المؤسسة وبدعم من الحكومة الجزائرية حفر وتطوير أبار لاستخراج الغاز الصخري، فالكل كان شاهدا على الموقف الذي اتخذه السكان المحليون، والتظاهرات التي دامت أسابيع لوقف هذا البرنامج الذي رأوه مهدد لبيئتهم وحياتهم، وفوق ذالك، الدعم الذي حضي به سكان أقصى الجنوب من الإعلام، وبالخصوص إعلام المعارضة لما رصد أراء المختصين والأساتذة في مجال الجيولوجيا والبيئة والاقتصاد، فكل هذه الديناميكية بين مختلف الأطراف ليس لهم علاقة مباشرة بالمؤسسة كانت سببا في تراجع مؤسسة Sonatrach والحكومة الجزائرية عن برنامج استغلال الغاز الصخري. – كل هذه الأحداث مدونة في الجرائد الجزائرية لشهر ماي 2015-

2.2 .تصنيف من منظور عوامل القوة:

وهو التصنيف الذي قدمه كل من (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) في دراسة استهدفت تحديد أصحاب المصالح الذين تولي المؤسسة لهم أهمية ، واعتمد الباحثون على ثلاث معايير أساسية لتصنيف أصحاب المصالح، وهي(Mitchell et al, 1997, pp. 853-886) :

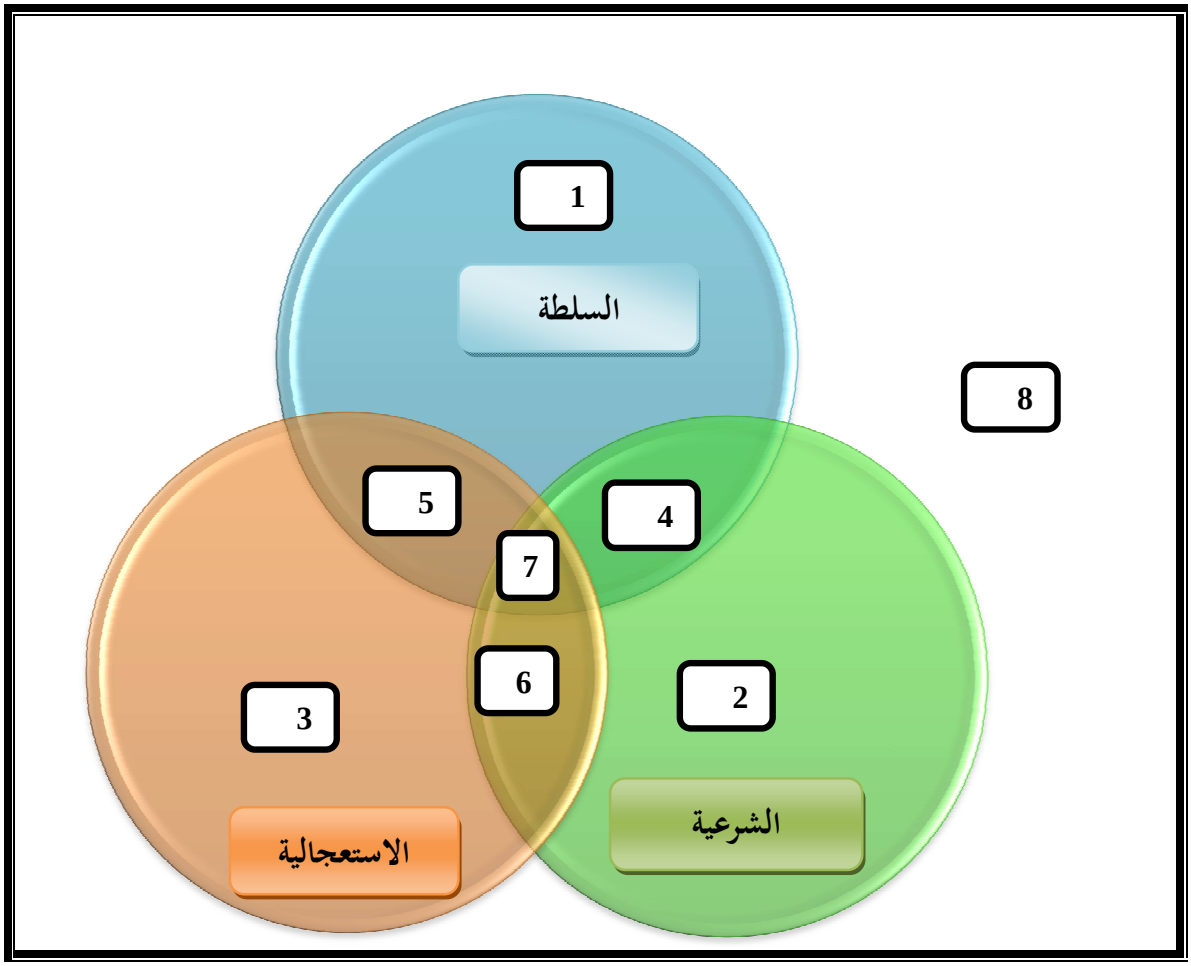
- **ومدى امتلاكهم للسلطة على قرارات المؤسسة:** تزداد أهمية أصحاب المصالح بالنسبة لإدارة المؤسسة بزيادة سلطتها، وتظهر هذه السلطة من خلال قدرة أصحاب المصالح على قيادة أطراف أخرى من أجل تحقيق أهدافها، وفي الكثير من الحالات يكون مصدر هذه السلطة العلاقات والتحالفات التي تدخل في إطار المصلحة المشتركة.
- **من حيث درجة الشرعية التي يتمتعون بها:** وهي القوة الثانية التي يعتمد عليها أصحاب المصالح في التأثير على إدارة المؤسسة الاقتصادية، وهو أن يستند أصحاب المصالح على مرجعيات قانونية أو

أخلاقية متعارف ومتفق عليها وتلقى الاعتراف والقبول من المجتمع، تعطي لهم الشرعية وحق التدخل في قرارات الإدارة، مثل الشرعية التي يملكها المساهم في المؤسسة.

- **ومدى استعجاليه مطالبهم**: وهو الظرف الحرج الذي يكون تحته أصحاب المصالح ، والذي يستدعي من إدارة المؤسسة التدخل لتلبية مطالبها، مثل دخول العمال في إضراب والتوقف عن الإنتاج بسبب مشاكل في التسيير، مثل التأخر في حصول العمال على أجورهم، أو احتجاجات يقوم بها السكان المحليين تنديدا بالتلوث الذي يخلفه نشاط المؤسسة.

وعلى ضوء قوة هذه العناصر الثلاثة يتم تصنيف أصحاب المصالح إلى ثمانية مجموعات، بالإضافة إلى المجموعة الثامنة التي تبقى هي أيضا تحت المراقبة ولكن تأثيرها وتأثرها على المؤسسة يكاد يكون مهملا ، وكل مجموعة من المجموعات الثلاثة يشترك أعضاؤها في عوامل القوة وهي: السلطة، الشرعية الاستعجالية، فيمايلي الشكل رقم-3- متبوع بالجدول رقم -2- يوضحان هذا التصنيف:

الشكل رقم -3-: تصنيف أصحاب المصالح حسب السلطة، الشرعية الاستعجالية



Source: Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). ***Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the principle of Who and What really Counts***. Academy of Management Review , Vol. 22, n^{0} 4, pp. 853-886.

الجدول رقم-2-:خصائص وتصنيفات أصحاب المصالح

رقم صاحبة المصلحة	التعريف بالصنف الذي تنتمي بصاحبة المصلحة	من هم
1	أصحاب المصالح النائمون Dormant stakeholder	وهم من يملكون السلطة ولا يملكون الشرعية الاستعجالية، المطلوب من إدارة المؤسسة اليقظة، مثل الإعلام كصاحبة مصلحة بالنسبة لمؤسسة اقتصادية
2	أصحاب المصالح لهم الحرية في التصرف Discrétionnaire stakeholder	وهم من يملكون القدرة على التأثير على قرار المؤسسة ولا يملكون السلطة، وليس لهم مطالب استعجاليه، مثل: الطلبة في الجامعة العمومية كأصحاب مصلحة لهم الحرية في التصرف
3	أصحاب المصالح الذين لهم متطلبات Demanding stakeholder	لهم مطالب استعجاليه، ولكن لا يملكون السلطة ولا الشرعية.
4	أصحاب المصالح المسيطرين Dominant stakeholder	يملكون السلطة والشرعية معا، يشكلون إما مصدر لزيادة القيمة للمؤسسة أو إما تهديدا، هذه الفئة مهمة بالنسبة للمؤسسة
5	أصحاب المصالح الخطرين Dangerous stakeholder	لهم السلطة وهم في حالة استعجاليه، يشكلون تهديد حقيقي للمؤسسة، وجب التعامل مهم بعقلانية تامة
6	أصحاب المصالح غير المستقليين Dependent stakeholder.	لهم الاستعجالية والشرعية، ولكنهم غير مستقلين في قراراتهم، فهم تابعيين لأطراف أخرى لها سلطة القرار.
7	أصحاب المصالح ذوي القرار النهائي Definitive stakeholder	هؤلاء هم الأهم من بين جميع الأصناف المقترحة، يملكون العوامل الثلاثة مجتمعة؛ السلطة والشرعية الاستعجالية، لهم تأثير قوي على قرارات المؤسسة، مثل فئة أعضاء مجلس الإدارة متواجدون في موقف استعجالي.
8	لا يملكون صفة أصحاب المصالح	لا يملكون السلطة ولا الشرعية، وليس لهم مطالب استعجاليه، ولكن هذا لا يمنع من مراقبتهم.

Source : Esserouali, A. (2009). ***La hiérarchisation des attentes des parties prenantes : le cas d'une unité de soins Alzheimer (EHPAD)***.18ème conférence de l'AIMS, Grenoble, France. P.13

يشير كل من الشكل رقم -3- والجدول رقم - 2- إلى تصنيف أصحاب المصالح حسب العوامل الثلاثة للقوة وهي: السلطة، الشرعية الاستعجالية، والملاحظ في الشكل أنه متكون من ثماني أرقام تعبر عن التصنيفات الثمانية التي اقترحها الباحثون،وثلاث دوائر وثلاث ألوان، فتعبر الدوائر الملونة عن العوامل الثلاثة للقوة التي قدمها (Mitchell et al, 1997)، حيث تشير الدائرة الملونة باللون الأزرق إلى مجموعة أصحاب المصالح الذين يملكون السلطة، والدائرة ذات اللون الأخضر إلى مجموعة أصحاب المصالح التي لها الشرعية والقبول والاعتراف، أما الدائرة الملونة باللون البرتقالي فتشير إلى أصحاب المصالح ذوي المطالب المستعجلة.

هذا، وتصنف أصحاب المصالح على أساس هذه العوامل إلى ثماني أصناف، من 1 إلي 8 ، كماهو موضح في الشكل -3- وكما هو موضح في الجدول رقم -2- الذي يقدم خصائص كل صنف. فكل صنف يأخذ وضعية معينة؛ قد يكون داخل كل دائرة صنفا واحدا، أو أن يكون هذا الصنف ينتمي إلى دائرتين أو إلى الثلاثة معا، فكل وضعية يتخذها صنف معين تكون لها معنى ودلالة من حيث درجة السلطة التي يمتلكها ودرجة الشرعية ودرجة الاستعجالية، ولأجل هذا استخدم الباحثين مصطلح الكمون "Latent " ليعبروا به عن القوة التي يكتسبها كل صنف من الأصناف الثمانية نتيجة للوضعية التي يكون فيها.

ووفق لهذه الرؤية التي قدمها(Mitchell et al, 1997) فعلاقة المؤسسة بأصحاب المصالح هي علاقة تحكمها إما السلطة، أو الشرعية أو الاستعجالية، أو حداهما، أو الثلاثة معا، وفي حالات عدة تكون هذه العوامل الثلاثة عبارة عن معايير تساعد إدارة المؤسسة في الانتباه لحالات التعارض التي تكون بين المؤسسة وأصحاب المصالح، وكذا بين أصحاب المصالح أنفسهم، ويمكن أن نعرج في هذا المقام على حالة التعارض الذي تحصل بين المؤسسة والمستحقين (بنك) بسبب مخاطر استبدال الأصول[9] التي تقوم بها المؤسسة مع أطراف أخرى، فيطالب المستحقون بالحصول على ضمانات أخرى، ويبقى هذا التعارض قائم حتى ولو تبين أن الأصل الجديد له مرودية كبيرة، ويرى المستحق، والذي هو البنك هذا التصرف بأنه مخاطرة.

وكمثال على أصحاب المصالح وعلاقتهم بالمؤسسة من منظور هذا التصنيف، قام(Freyd, 2011) بدراسة استهدفت تصنيف أصحاب المصالح لمؤسسات القطاع الصيدلي التي تنتج وتسوق الأدوية، واعتمد في ذلك على معايير: السلطة، الاستعجالية والشرعية، وكانت النتائج كمايلي:

* **حسب المعيار المحاسبي الدولي رقم16** ، قد تتطلب بعض الأجزاء الرئيسية من بنود الممتلكات والتجهيزات والمعدات الاستبدال بشكل دوري . وتتم المحاسبة عن هذه الأجزاء كموجودات منفصلة لأن لها عمرا إنتاجيا يختلف عن عمر الأصل ذات العلاقة. وعليه يحاسب عن نفقات استبدال أو تجسيد الأجزاء كامتلاك أصل منفصل مع عدم الإخلال بمعيار الاعتراف الذي جاء في الفقرة رقم7، ويشطب الأصل المستبدل. وفي حالات مثل هذه، قد تثار مشاكل كبيرة مع البنك إذا كان الأصل محل ضمان.

- **أصحاب المصالح النائمون، الذين يملكون السلطة فقط:** الصيادلة وممثليهم، الموردون، المنافسين، الإعلام.
- **أصحاب المصالح لهم الحرية في التصرف:** الأطباء، العاملون في قطاع الصحة، المنظمات الدولية، الجامعات ومراكز البحث، الجماعات المحلية والمستشفيات.
- **أصحاب المصالح الذين لهم مطالب مستعجلة:** الجماعات المدافعة عن حقوق الإنسان والحيوان، المدافعون عن حقوق المرضى، جمعيات حماية المستهلك، المنظمات الإنسانية.
- **أصحاب المصالح المسيطرون:** النقابات العمالية، الدولة، النخب السياسية، مؤسسات التأمين، مجلس الإدارة.
- **أصحاب المصالح الخطرون:** كل جماعات الضغط التي لها القدرة في التأثير على الرأي العام وتوجهه ضد المؤسسة، ويكون نشاطها في شكل احتجاجات وتظاهرات في الأماكن العمومية لتلفت بها مختلف وسائل الإعلام.
- **أصحاب المصالح غير مستقلين:** من يملكون الشرعية الاستعجالية، مواقفهم تلقى القبول ولهم مطالب استعجاليه وشرعية، وهم المرضى.
- **أصحاب المصالح من لهم القرار النهائي:** لهم مطالب استعجاليه وشرعية، ولهم سلطة على قرارات المؤسسة، هم المساهمين بالدرجة الأولى بحكم مكانتهم في مجلس إدارة المؤسسة.

إضافة إلى هذا، فقد توصلت الدراسة إلى إجماع في المواقف بين جميع الفئات التي تشكل أصحاب المصالح للمؤسسات المنتجة للأدوية بضرورة الرقابة على نشاطات هذه المؤسسات، على اعتبار أن نشاطها لا يتوقف فقط على توجهات اقتصادية، وإنما مرتبط بالسياسات التي تتبناها الحكومة في القطاع الصحي، ولها دور في الاستقرار الصحي للمجتمع. وذهبت الدراسة إلى أبعد من ذلك، إذ اعتبرت أن نشاط مؤسسات القطاع الصيدلاني لها قدرة حتى على التسبب في بعض الاضطرابات الاجتماعية والسياسية في بعض الدول التي تعاني من ضغط مرتفع على الخدمات الصحية. كما أوصت الدراسة بضرورة وعي إدارات هذه المؤسسات بحجم هذه المسؤولية، وضرورة أن توجه سياساتها الإدارية وقراراتها بما يخدم ويعزز أكثر من مشروعية نشاطها الاقتصادي أمام أصحاب المصالح.

3. مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح:

كما أشرنا سابقا، فمن بين النظريات المهمة التي قدمت تصورات منطقية وأثارت الكثير من الاهتمام في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لإعطاء مضمون إداري لمسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع أو من طرف الادارين الاستراتيجيين في التخطيط الاستراتيجي والتأسيس للقرارات التي تدخل في إطار مسؤولية مؤسساتهم هي نظرية أصحاب المصالح. وفيمايلي سنحاول أن نعرض أهم المبادئ والأفكار التي أتت بها هذه النظرية، ثم بعد ذلك سنعرج على مناقشة مقارباتها النظرية التي أسست لجوانب عدة من مسؤولية المؤسسة.

1.3. نظرية أصحاب المصالح في تصورها لمسؤولية المؤسسة:

جاءت نظرية أصحاب المصالح في شكل طرح فلسفي من اجل البرهنة أن مسؤولية المؤسسة تتعدى مستوى تحقيق الربح ولا يمكن للإدارة أن تلتزم فقط بتعظيم أرباح المساهمين، عكس ما أكدت عليه نظرية المساهم، ولهذا السبب اهتمت نظرية أصحاب المصالح بوصف أصحاب المصالح الذين لهم علاقة بنشاط المؤسسة، فمسؤولية المؤسسة هي:

" أن تلتزم بالاهتمام وبتحقيق ما ينتظره أصحاب المصالح منها، وبالشكل الذي تتحقق فيه المنفعة المتبادلة "(Freeman, 1984, p. 107).

فمن الواضح من خلال هذا المفهوم أنه يبحث عن ماذا ينتظر أصحاب المصالح، وما هي المنفعة التي يمكن أن تجنيها هذه الأخيرة. كما لا نغفل عن أن مفهوم المنفعة الذي تقدمه المؤسسة له علاقة بمفهوم القيمة الذي كنا قد تكلمنا عليه، والتي تظهر – أي القيمة - من خلال الفارق بين المحصل والمرغوب ،سواء كان هذا على مستوى إدارة المؤسسة أو على مستوى أصحاب المصالح.

وضمن هذا السياق نعرض الجدول التالي الذي يوضح ما ينتظره أصحاب المصالح كالتزامات تلتزم بها المؤسسة، و كذا القيمة التي تستفيد منها المؤسسة جراء هذا الالتزام، كما لا يفوتنا أن نشير أن هذا الجدول يعبر عن مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح:

الجدول رقم -3-: اهتمامات أصحاب المصالح والقيمة التي تجنيها المؤسسة

أصحاب المصالح	اهتماماتهم بالنسبة للمؤسسة	دورهم بالنسبة للمؤسسة في خلق القيمة
العاملون	أجر مناسب، أمن وضيفي، تكوين، شروط العمل ملائمة،	مصدر مهم للزيادة قيمة رأس المال البشري، الإبداع، التعاون والالتزام
الملاك أو المساهمون	الأرباح، تعظيم قيمة أسهمهم، عدم شعورهم بالمخاطرة، الثقة في الإدارة،	مصدر لرؤوس الأموال، تقليل المخاطرة، تحفيزهم على الاستثمار من أجل
المستهلكون	الجودة، الخدمة، الأمن، التوافق بين السعر والجودة،	الولاء للعلامة التجارية، معاودة وتكرار الشراء
الموردون	علاقة مستقرة ومستديمة مبنية على الالتزام والثقة	الكفاءة، تقليل التكاليف، الإبداع التكنولوجي
المدافعون عن المستهلك والبيئة ومنظمات المجتمع المدني	المساهمة في الارتقاء بصحة المستهلك، المحافظة على البيئة، المساهمة في دعم القضايا النبيلة	الاعتراف بشرعية نشاط المؤسسة
الحكومات والسلطات العمومية	احترام القانون وشروط العمل، مصداقية البيانات التي تقدمها المؤسسة، احترام قواعد المنافسة، المساهمة في التنمية	دعم سياسي، القبول والاعتراف بأهمية النشاط والحصول على التراخيص.
المجتمع المحلي	نشاط المؤسسة لا يمس بأمن السكان المحليين، المساهمة في إنعاش وحيوية المنطقة، احترام القيم.	شرعية نشاط المؤسسة
الإعلام	ربط علاقة قوية مع المؤسسة ونشاطها، اهتمام المؤسسة بالإعلام، الشفافية في التسيير	الدعاية والإشهار

Sources: Yahchouchi, G. (2007). ***Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise***. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224, (2), pp 85-92.

ولتقريب المؤسسة من أصحاب المصالح وجعلها تلعب دور في إطار الالتزام بمسؤولياتها اتجاههم، ساهم العديد من الباحثين بتطوير نظرية أصحاب المصالح لتعطيها صبغة عملية بحثية، فقاموا بتقديم مجموعة من المقاربات، وفي هذا، يؤكد (Donaldson & Preston, 1995, p. 47) أن نظرية أصحاب المصالح لها ثلاث أوجه للاستخدام ضمن إطار مسؤولية المؤسسة. الوجه الأول، يقدم النظرية على أساس أنها مقاربة وصفية، وتهتم بوصف العلاقة بين المؤسسة ومختلف الأطراف التي لها مصلحة بنشاط المؤسسة، أما الوجه الثاني، فاستخدامها يكون بهدف التقريب بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة واهتمامات أصحاب المصالح، والوجه الثالث والأخير اهتم أكثر بالبعد الأخلاقي للإدارة، وألزمها بمبادئ العدل والثقة في التعامل مع أصحاب المصالح. ويسمى غالبية الباحثون هذه الأوجه الثلاثة بالمقاربات النظرية لأصحاب المصالح، وهناك من يعطيها تسمية الأبعاد أو المداخل. وفيما يلي سنعرض هذه المقاربات بإيجاز.

2.3. مقاربات نظرية أصحاب المصالح

لا يمكن لأي نظرية علمية في علم الإدارة، ساهمت في وصف الحقيقة، أو في وصف الظاهرة الإدارية وتفسيرها، من أن تلقى القبول والانتشار إن لم تساهم بدورها في تقديم الحلول، وأن تعطي النظرية مجموعة من المداخل الإدارية لمعالجة المشكلات التي تصادف الإدارة، ونظرية أصحاب المصالح ،كغيرها من النظريات الإدارية التي سابقتها والتي لقيت رواجا كبيرا، واستخدامات عديدة، فبقدر مساهمتها في التأطير لعلاقة المؤسسة بأصحاب المصالح، وتحليل طبيعتها، وتقديمها للمعايير التي تصف قوة تفاعلهم مع المؤسسة، من حيث السلطة والشرعية، بقدر اهتمامها بتقديم الحلول الإدارية، والتي توضح المسارات والسلوكيات التي تنتهجها الإدارة، وبوضع المقاييس الملائمة للمحافظة على الالتزام بمبادئها.

وضمن هذا الإطار، حدد كل من(Donaldson & Preston, 1995) ثلاث استخدامات لنظرية أصحاب المصالح من أجل تفعيل مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح، وهي المقاربة الوصفية، والمعيارية والمقاربة الوسيلية. وفيما يلي عرض موجز لأهم النقاط التي تناولتهم كل مقاربة:

أولا: المقاربة الوصفية (Approche descriptive) :

وهي أحد المداخل النظرية التي يستخدمها مدراء المؤسسات والباحثين في وصف وفهم العلاقة التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح، وبفضل نتائجها يتحدد السلوك الذي تتبناه المؤسسة للالتزام بمسؤولياتها اتجاه الأطراف التي لهم صفة أصحاب المصالح، ويكون ذلك انطلاقا من التحديات التي يفرضها أصحاب المصالح على الإدارة . فمن الناحية العملية هي بمثابة أداة للتحليل البيئي والتخطيط الاستراتيجي يستخدمها المدراء الاستراتيجيين لذلك، والتي متغيراتها تأخذ طابع أصحاب المصالح،ومن أمثلة استخداماتها نجد(Donaldson & Preston, 1995, p. 70; Yvon, 2017, pp. 9-10) :

- وصف طبيعة المؤسسة، ويتم تحديد هذه الطبيعة من منطلق أن المؤسسة هي عبارة عن تجمع من المصالح (constellation)، منها ماهو تعاوني، ومنها ماهو تنافسي؛
- طريقة تفكير أعظاء الإدارة جول الكيفية التي تدار بها المؤسسة، وتحدد خلفيا هذا التفكير؛
- وصف الكيفية التي تدار بها المؤسسة والسلوك الضروري مع كل طرف من أطراف أصحاب المصالح؛
- وصف الممارسات التي تدخل في إطار التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تحديد ووصف أصحاب المصالح المستهدفين وأهميتهم بالنسبة للمؤسسة؛
- الإفصاح البيئي والاجتماعية والمالي عن طريق نشر التقارير الأداء البيئي والاجتماعي والمالي؛

كما اعتمد العديد من الباحثين على هذه النظرة لفهم وتحديد مختلف المواقف التي تتبناها المؤسسة أمام المجتمع، معتبرون في ذلك أصحاب المصالح كمتغير مستقل له تأثير على المؤسسة. وفي هذا الصدد، لا يفوتنا أن نشير إلى النموذج الذي اقترحه كل (Bansal & Roth, 2000)حول دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والذي حدده فيه أربع عوامل أساسية، تجعل إدارة المؤسسة تنتقل نحو التفكير على أن للمؤسسة مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح، وسنحاول أن نلخص ما أتت به هذه الدراسة فيما يلي:

- **العامل الأول:** القوانين والشرعية: وهي القوانين التي تفرضها السلطة العمومية، وتدخل في إطار توجيه النشاطات الاقتصادية لتساهم في التنمية المستدامة[10]، مثل التشريعات البيئية والضريبية، تفعيل القوانين التي تعطي دورا فعالا لمنظمات المجتمع المدني في ممارسة الضغوطات على المؤسسات،
- **العامل الثاني:** الضغوطات التي مصدرها أصحاب المصالح: وهي الضغوطات التي مصدرها منظمات المجتمع المدني، مثل: المدافعون على البيئة، النقابات العمالية التي تنشط من أجل دفع الإدارة إلى معاملة العاملين معاملة طيبة خصوصا بالنسبة للمؤسسات التي لها نشاطات خارج البلاد، السكان المحليين إذا كان نشاط المؤسسة يلوث محيطهم البيولوجي، أو إن كانت إدارة المؤسسة لا تهتم بتشغيل اليد العاملة المحلية
- **العامل الثالث:** الفرص الاقتصادية للمؤسسة: تسعى المؤسسة التي تلتزم بمسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح إلى الحصول على ميزة تنافسية تعزز بها قدراتها وتعطيها دفعا في النمو.
- **العامل الرابع والمتعلق بالدوافع الأخلاقية:** والتي مصادرها القيم الأخلاقية التي يؤمن بها كل من أعضاء الإدارة، المساهمين، العاملين، وبقيم أصحاب المصالح الأخرى، فكلما كانت هذه القيم مشتركة بين هؤلاء كلما سهل تبني وتطبيق سياسات تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية.

وفي إطار سياق الأعمال في الجزائر، قام (Taleb, 2013) بدراسة استهدف فيها تحديد دوافع التزام المؤسسات الجزائرية بمسؤولياتها الاجتماعية معتمدا في ذلك عينة متكونة من عينة من المؤسسات

* تعرف التنمية المستدامة بأنها توجه تنموي جديد مقارنة بالتوجهات الاقتصادية التقليدية ، وعلى جميع المستويات والمجالات، والتي تعني تطوير برامج اقتصادية واجتماعية وثقافية تسمح بالتنمية التي تلبي احتياجات الجيل الحاضر دون التضحية أو الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

تنشط في القطاع الصناعي. وتوصل إلى تحديد ما يقارب 41% من المؤسسات التي شملتهم الدراسة لهم عقود مع أصحاب المصالح تدخل في إطار الالتزام بتحقيق الأداء البيئي، وهو المؤشر الذي اعتمدت عليه الدراسة لقياس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الصناعية. وأن القيم المثالية للمدير كانت أهم الدوافع لهذا ،بمعنى المدير الجزائري الذي يسعى دوما لأن يكون مثالي في تصرفه مع الأخيرين، وذو اعتزاز بالانتماء إلى إيديولوجية أخلاقية معينة، وحماسي في ربط العلاقات مع الأخريين، وله الحاجة الى الاحترام والتقدير، فلهذا الصنف من المدراء قابلية كبيرة لأن تكون مؤسسته مسئولة اجتماعية، بينما المتغيرات التي تعبر عن جماعات الضغط، كالإعلام ومنظمات المجتمع المدني والنقابات لم يتم رصد كدافع.

ثانيا: المقاربة الوسيلية (Approche instrumentale) :

يرجع الفضل في تقديم الأسس الفكرية للمقاربة المعيارية للباحث " T.M. Jones " وكان ذلك سنة **1995** . والأساس الذي تبني عليه هذه المقاربة ممارساتها الإدارية ضمن إطار الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية هو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كالميزة التنافسية والمعبر عنها بمؤشرات مالية ، فالحلقة الأهم بالنسبة لإدارة المؤسسة هو الاهتمام بمصالح المساهمين (Thomas, 1995, pp. 421-422) ، بمعنى تكون إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لصالح المساهمين والذين من اهتماماتهم تحقيق أعظم ربح وبأقل مخاطرة ممكنة. فالكثير من الباحثين ينطلقون من هذه المقاربة للبرهنة على تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أبعاد الأداء المالي مثل: المرودية، سعر السهم في السوق المالي، قيمة المؤسسة. ويعتمدون في ذلك على الطريقة الكمية (نماذج الانحدار البسيط والمتعدد، المعادلات الهيكلية، التحليل العاملي) .

والملاحظ في هذه المقاربة أنها لم تولي عناية كبيرة بالبعد الأخلاقي انطلاقا من خلفية إيديولوجية أومن فلسفة واضحة ، وإنما اعتبرت أن نظام الأخلاق الذي يحكم قرارات المؤسسة نابع من اهتمامات أصحاب المصالح، واعتبر أن السياسات والقرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة انطلاقا من خلفية اقتصادية بعيدة عن اهتمامات أصحاب المصالح، فمن المحتمل أن تكون سببا في خروجها من الأعمال، أن تتأثر قدراتها على البقاء(Thomas, 1995, p. 420)

ومن خلال هذا، نستطيع أن نقول أن هذه المقاربة هي المقاربة هي براغماتية بامتياز، تعتمد على منطق الالتزام بمسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح، وتطوير سياسات واتخاذ قرارات تفيد المؤسسة من جهة، و لا تمس بمصالح هؤلاء من جهة أخرى، فالمقاربة هي وسيلة – وهنا يظهر مضمون تسمية هذه المقاربة – لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، والملاحظ أنها ابتعدت عن إعطاء الكيفية التي تدمج بها المؤسسة داخل المجتمع، وأن يكون لها دور فعال داخله؛ من منطلق الاهتمام بالمشاكل الأساسية لأفراده.

كما لا يفوتنا هنا أن نشير أن هذه المقاربة مهمة في التأطير النظري والفكري لعلاقة الالتزام باهتمامات أصحاب المصالح وأداء المؤسسة، في الجوانب المتعلقة بالأداء المالي لها، أو في جوانب الأداء الاستراتيجي للمؤسسة كالميزة التنافسية أو البقاء في السوق. وسيشكل هذا أحد منطلقاتنا النظرية لتطوير وتقديم فرضيات هذه الدراسة.

ثالثا: المقاربة المعيارية (Approche normative) :

قدمت هذه المقاربة كبديل إداري للمقاربتين السابقتين في تصورهما لمسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح (سعد، 2007، ص 12) فالمقاربة ساهمت في إعطاء نظرة أكثر شمولية للإدارة، وأعطت مضمون أكثر وضوحا لقرارات إدارة المؤسسة ولسياستها، ومشاريعها ودورهم في تلبية أهداف أصحاب المصالح(Carroll & Buchholtz, 2000, p. 10) . حيث تنطلق هذه المقاربة من فكرة أساسية مفادها: الاعتماد على المعايير الأخلاقية في الإدارة مع أصحاب المصالح، ولهاذ السبب أخذت تسمية المعيارية، ومن خلال هذه المقاربة يتضح أكثر البعد الأخلاقي لنظرية أصحاب المصالح.

وفي هذا، يرى (Freeman, 1988)، صاحب نظرية أصحاب المصالح أن تأطير قرارات الإدارة أخلاقيا أمر في غاية الأهمية، وأن تكون المعايير التي تحدد هذا الإطار مبنية على أساس مبدأين أساسيين_ [Sited by (Samuel M. , 2001, p. 9)] :

- **المبدأ الأول:** اعتراف الإدارة بأهمية أصحاب المصالح وأهدافهم، وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافهم أو المساهمة فيها، ويكون هذا الاعتراف بارز ضمن العملية الإدارية؛ من تخطيط للأهداف والموارد، ووضع الاستراتيجيات والسياسات، وتنظيم المهام وتوجيه الجهود، وفتح الحوار مع أصحاب المصالح والاستماع إليهم، وتحليل متطلباتهم الحالية والمستقبلية،ومن ثم تكون إدارة المؤسسة قادرة على دراسة المجالات التي باستطاعة المؤسسة أن تساهم فيها لتعظيم القيمة.
- **المبدأ الثاني**:إيمان الإدارة إلى التأسيس لعامل الثقة والعدالة في التعامل مع أصحاب المصالح، فالثقة بين المساهمين والإدارة وبين المساهمين المسيطرين والمساهمين غير المسيطرين عوامل مهم لنجاح الإدارة، وتزداد أهميتها إذا كانت هذه الثقة مبنية على أسس الشفافية والحوار، والعدالة، فبفعل عوامل الثقة والعدالة تزول حالات التعارض بين أصحاب المصالح وتعالج هذه المشكلة.

وهنا نريد أن نشير إلى أمر ضروري في مسألة أخلاقية الإدارة عند "Freeman"، حين قدم الوجه الأخلاقي لنظرية أصحاب المصالح وأعطاه أهمية في القرارات الإدارية، كان ذلك للرد عن العديد من وجهات النظر التي اعتبرت أن الأخلاق غبر مهمة ،وأن المدراء براكماتيين في قراراتهم، ويعتمدون على العقلانية في المفاضلة بين البدائل ، ومنهم من يرى أن مصلحة المؤسسة وأهدافها لا تتفق دوما مع الأخلاق، وأن في حالات عدة تكون الممارسات اللاأخلاقية مبررا للفعالية والكفاءة، ويبررون ذلك على أن وعي الإدارة بالأخلاق غالبا ما يكون تهديدا حقيقيا لبروز صراعات داخل المؤسسة سببها المصالح،ويكلفها غاليا.

ولكن الذي يمكن التنبيه إليه في هذا المقام، أن الأصل في التأسيس لقرارات إدارية نابع من إيمان الإدارة ووعيها بإدماج القيم الأخلاقية كثقافة تنظيمية منتشرة وقوية بين الأفراد، وكلما كانت المدة الزمنية طويلة كلما تجذرت أكثر هذه القيم بين أفراد المؤسسة، وبنفس النمط والأسلوب تأسس المؤسسة لعلاقتها مع الجماعات الأخرى كالموردين والعملاء والتنظيمات التي تتعامل معها، وتعطي انطباع لدى هؤلاء أن المؤسسة تنفرد بإطار أخلاقي في التعامل تحكمه قيم محددة ، فالتأسيس لبيئة تنظيمية كهذه يعني الحد من مختلف أشكال الصراع

هذا، فقد أدركت نظرية أصحاب حقيقة المشكلة المتعلقة بالتعارض بين مختلف أصحاب المصالح، والتي يمكن أن تظهر كصراع بين العاملين والإدارة بسبب قرارات في مصلحة المساهمين، أو ذلك الذي يكون بين المساهمين فيما بينهم[11]، أو تلك التي يحدثها الإعلام ومنظمات المجتمع المدني عندما يؤثرون على الجمهور والمستهلكين ويدفعونهم لمقاطعة منتجات المؤسسة بسبب ممارسات مشبوهة تقوم بها المؤسسة . ولا يقتصر الاهتمام بالأخلاق على الأفراد والعاملين بل يعدى الأمر في البحث عن نوعية المنتجات المفيدة للمستهلكين والمحسنة لنوعية حياتهم وإنتاج النافع دون الإفراط في استخدام السيئ للموارد غير المتجددة والتأثير سلبا على البيئة وعدم السعي فقط وراء الربح.

ولهذا السبب اقترح [(Freeman,1988) sited by (Samuel M. , 2001, p. 10)] على الإدارة أن تلتزم بمعايير أخلاقية مبنية على الثقة – بمعنى عدم الخيانة – والعدالة في التعامل مع أصحاب المصالح، ومراعاة أهدافهم.

وربما قد نتساءل عن مدى مساهمة الأخلاق في الحد من الصراع بين أصحاب المصالح ؟ أو أن نتساءل عن الحجج التي قدمتها نظرية أصحاب المصالح في التأطير لهذه العلاقة ؟ أو أن نناقش الخلفية الفكرية والفلسفية التي اعتمد ت عليها نظرية أصحاب المصالح.

يشير(Samuel & Jean-Pascal, 2005, p. 8) في هذا المقام أن (Freeman,1994) استند على مبادئ وحجج نظرية العدالة للفيلسوف" جون لولز[12]" ، وهنا قد نلتمس نوع من التوافق بين المبدأ الثاني ل (Freeman) حول إعطاء أهمية للعدالة والثقة وبين ما دعت إليه نظرية العدالة حول أهمية العدالة في بناء المجتمع المنظم الذي يضمن الخير لأفراده، وفي هذا تقول نظرية العدالة أن: "على المؤسسات الفاعلة – بمعنى أفرادها الذين يشتغلون عليها من مدراء وعاملين- في المجتمع أن تشتغل بكيفية تولد في نفوس الأفراد الإحساس بالعدالة، وأن تحترم وتجسد قواعدها ونظامها، ففي مجتمع مثل هذا؛ يحترم كل فرد نفس قواعد العدالة التي يحترمها فرد أخر وبنفس القدر، ونؤسس من خلال هذا قبول المجتمع لمفهوم العدالة، ويعزز هذا المفهوم رفاهية أفراده، ويبني ترابط بين المجتمع أساسه التعاون

* فقاعدة الأغلبية هي القاعدة الحاكمة لجميع القرارات الصادرة عن أجهزة الشركة سواء تعلق الأمر بجمعياتها العامة أو مجلس إدارتها، فالأغلبية هي التي تقرر، أما المساهمون الفرادى فليس بإمكانهم إلا المشاركة من خلال تصويتهم في تشكيل هذه الأغلبية،

+ قدم لولز نظرية العدالة في مبدأين يعملان معا لبناء مجتمع تسوده العدالة والكفاءة الاقتصادية، يتمثل الأول منح الأشخاص والأفراد مجال أكبر للحرية المدنية والسياسية، يتوافق مع مجال مساو لكل الأخريين، ومبدأ تكافئ الفرص.

بعيدا عن التعارض". ولا شك أن المقاربة المعيارية لنظرية أصحاب المصالح اعتمدت بشكل واضح على عامل الثقة بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصالح، وعلى عامل العدالة في تعاملها مع هؤلاء، كآليتين لتحقيق التعاون والشراكة في تحقيق الأهداف، زد على ذلك، الأهمية الإستراتيجية للتعاون بالنسبة للمؤسسة.

وفي هذا الصدد، يمكننا أن نشير إلى تجربة المؤسسات اليابانية التي تأسس لأعمالها ولإدارته انطلاقا من ما قاله " فوكوهوما" :

> " النموذج الاقتصادي التي يجب أن تتبناه اليابان ومؤسساتها الاقتصادية من أجل المحافظة على الرأسمال القيمي والثقافي الذي يميز نشاطنا الاقتصادي عن النموذج الغربي، والذي هو مصدر مهم للميزة التنافسية التي تتميز بها مؤسساتنا[.....]يجب التأسيس لنموذج اقتصاد الثقة ، ويؤسس هذا النوع من النماذج إلى علاقات طويلة الأمد مهمة للفعالية الاقتصادية" [نقلا عن: (نجم، 2006، ص ص 174-175)].

حاولنا من خلال هذا المبحث أن نجمع ونعرض أهم الأفكار الأساسية التي أتت بهم نظرية أصحاب المصالح، معتمدين في ذلك على المراجع الأصلية لكل نقطة نراها مهمة في النظرية، وما نجده مهما في هذه النظرية هو المعايير التي قدمتها لمساعدة الإداريين على تحليل وتصنيف أصحاب المصالح، وتوجيه القرارات التي تصب في صالح المؤسسة والمجتمع، أما الجانب العلمي الذي ساهمت في تقديمه وهو المقاربات التي قدمت والتي مازال يستخدمها العديد من الباحثين لأغراض البحث العلمي ولغرض تطوير المفاهيم والنماذج الإدارية المتعلقة بمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

المبحث الثالث: مفهوم ونماذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

بعد أن تناولنا نظرية أصحاب المصالح، ووضحنا على ضوءها مفهوم وحدود مسؤولية المؤسسة، والذي جاء كرد علمي فلسفي وعلى وقع الانتقادات التي طالت الفكرة في بداية ظهورها، خصوصا تلك التي مصدرها نظرية المساهم للاقتصادي الليبرالي **ميلتون**، سنحاول من خلال هذا المبحث أن نستعرض مختلف النماذج التطبيقية التي انبثقت أساسا من نظرية أصحاب المصالح ومن بعض النظريات الأخرى، والتي تأسست على ضوء مساهماتها الفكرية والنظرية، وعززت أكثر من معنى ومضمون وتصور نظرية أصحاب المصالح في وصف مسؤولية المؤسسة الاقتصادية.

1.المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

هناك العديد من التوجهات النظرية التي حاولت أن تعطي مضمون لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من منظور إداري، فيمايلي أهم هذه التوجهات.

1.1.المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مضمون متعدد الأبعاد

على الرغم من الاتفاق الحاصل بين الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حول أهمية تبني المؤسسة لمسؤولياتها اتجاه المجتمع، وبأنها في الكثير من الأحيان ضرورة ملحة تحتمها التحديات التي تواجهها المؤسسة لإتمام طريقها نحو النمو والبقاء، ولكن ما لمسناه ونحن نبحث في مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو الاختلاف الحاصل في تصور الباحثين لخصائصها ومضمونها، ولأبعادها ولمقارباتها الإدارية، وما يفسر أكثر هذا الاختلاف هو العامل الزمني الذي ظهر فيه كل مفهوم، وكذا الخلفية النظرية التي استندت عليه، وبمعنى أكثر تدقيق؛ النظريات التي كانت مصدرا مهما لتقديم المفهوم، وفيما يلي سنحاول أن نستعرض المفاهيم التي قدمه الباحثون، وسنحاول أن نجيب بها عن السؤال التالي:

فمن وجهة نظر الإدارة، ماهي مسؤولية المؤسسة؟

وفي هذا ، يقدم (Bowen, 1953, p. 6)) أول مفهوم للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مستخدما في ذلك مصطلح مسؤولية رجل الأعمال فيقول:

"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي التزامها بمتابعة السياسات والتوجهات واتخاذ القرارات التي تكون إحدى أهدافها يصب في صالح المجتمع وقيمه".

وفي نفس الاتجاه، بشير (McGuire, 1963, p. 144) أن "مفهوم مسؤولية المؤسسة هو مفهوم يتعدى التزامها بإطار قانوني محدد، أو بمعايير تقنية لتسيير نشاطها، أو التزامها بالربح وتعظيمه، وإنما ملزمة بأن تتوسع لتشمل أهداف المجتمع".ومعنى هذا، أن تسعى إدارتها إلى البحث عن مضمون اجتماعي للمؤسسة، وأن تعي جيدا حجتها في هذا وفي الأهداف التي تضعها (Backman, 1975, p. 2)، ويتجسد هذا عمليا عن طريق التخطيط والتنفيذ لمجموعة من الأنشطة التي تلبي اهتمامات المجتمع عامة، والتي تتعدى الجوانب الاقتصادية والقانونية (Abagail & Donald, 2001, p. 125). ومن جهة

أخرى، فهذا الالتزام لا يعني بالضرورة التضحية التامة بالأهداف الاقتصادية للمؤسسة، وتخرجها عن مسارها المعهود والتقليدي، وإنما على قيادتها أن تأسس لقراراتها ومواقفها انطلاقا من فلسفة قاعدتها ذات بعدين أو ذات معيارين هي: المر دودية الاقتصادية والتوافق مع قيم المجتمع .

وما يمكن الإشارة إليه من خلال هذا، هو تأكيد هؤلاء الباحثون على نقطتين مهمتين، فالنقطة الأولى هي دور المؤسسة داخل المجتمع وصفة الإلزامية التي يتميز بها هذا الدور، والذي يتعدى مستويات تحقيق الربح أو الفعالية الاقتصادية، ويعني ذلك أن تساهم المؤسسة في تنمية المجتمع. أما النقطة الثانية فهي إدارية، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحمل مضمونا إداريا يتطلب إعادة النظر في مجال الحرية الذي كانت إدارة المؤسسة تتمتع به عند اتخاذها للقرارات الإدارية، وعليه فالمعايير الاقتصادية التي كانت تستخدم للمفاضلة بين البدائل غير كافية، ويستلزم هذا البحث عن معايير أكثر دلالة لتعبر عن الدور الفعلي للمؤسسة، من جهة تحقق الفعالية الاقتصادية لنشاط المؤسسة، ومن جهة أخرى تراعي اهتمامات المجتمع، فإدارة نشاط المؤسسة من هذا المنظور يستدعي التفكير في ازدواجية المعايير. وعلى أساس هذا المنطق، اتضح لنا أن الباحثين استعرضوا مفهوم مسؤولية المؤسسة من منظور ثلاث زوايا، وتكتسي كل زاوية أهمية بالغة في تصور أكثر شمولية لمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي:

أولا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي عقد اجتماعي بينها وبين المجتمع تحكمه القيم:

يصور هذا التوجه المؤسسة ككيان اجتماعي أو تنظيم اجتماعي له علاقة بالمجتمع، مثله مثل العائلة، أو مثل المؤسسات الثقافية ودورهم في رفع وعي المجتمع، أو كالمؤسسات الدينية ودورهم في بعث القيم الأخلاقية للمجتمع، أو أي كيان له فعالية داخل المجتمع في البناء والنمو، أما التأطير لهذه العلاقة فتتم بناءا على عقد بين المؤسسة والمجتمع والذي يحدد دورهما، ولا يستثني طابع الافتراضية، ويسمى هذا العقد بالعقد الاجتماعي. وانطلاقا من هذه الرؤية فعلاقة المؤسسة الاقتصادية بالمجتمع هي علاقة تبادلية ويحكمها عقد اجتماعي،فهي تحتاج إلى دعم مستمر من المجتمع للقيام بنشاطها، وفي مقابل ذلك، ينتظر منها هذا المجتمع أن تكون مسؤولة اجتماعيا. وفي نفس الاتجاه، يشير كل من (طاهر و صالح، 2005، ص 216) أن العقد الذي يربط المؤسسة بالمجتمع يلزمها بموجبه بالقيام بكثير من الأنشطة الاجتماعية تستهدف بها مشاكل واهتمامات المجتمع، مثل محاربة الفقر، الحد من التلوث ومكافحته، خلق فرص العمل، التفكير في حل مشاكل المواصلات والإسكان والصحة...الخ.

هذا، وهناك من يضفي على هذه العلاقة طابع ثقافي ويعطيها بعد قيمي/أخلاق، فيشير (Freeman, 1984)أن نجاح هذه العلاقة متوقف على مدى تأسيس إدارة المؤسسة لبيئة أخلاقية، وأن تسعى جاهدا لتجسيد هذا عن طريق التزامها بقواعد الثقة والعدالة والاعتراف بحق الجميع، وفوق ذلك، هناك من عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها ناتج ثقافي سببه تفاعل المؤسسة والمجتمع فيما بينهما، وهو انعكاس لنوعية العلاقة المرغوبة بين المؤسسة والمجتمع، وتكون للبيئة

الاجتماعية والثقافية دورا بارزا للتعريف بمحددات ومعايير هذه العلاقة، ومعنى ذلك كما أشار (Bowen, 1953, p. 75) أن السياق الثقافي والديني الذي تتواجد فيه المؤسسة له دور مهم في تفسير الممارسات التي تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية.

ولإعطاء معنى أكثر واقعية لهذا البعد لا يفوتنا من أن نستعين بالأسلوب الإداري الذي تعتمد عليه البنوك الإسلامية ولا نجده في أي مؤسسة مصرفية أخرى، ففي أعلى الهرم الإداري للمصرف يتواجد بما يسمى مجلس الشورى الذي له مهمتين أساسين، الأولى هي ضمان قدر عالي من التوافق بين نشاط المصرف ومبادئ الشريعة الإسلامية، ولا تعطيه هذه المهمة الحق في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمصرف التي هي مهمة مدراء البنك، أما المهمة الثانية، فهي وضع المبادئ والمعايير السلوكية التي تعبر عن ثقافة تنظيمية للمصرف ذات بعد إسلامي، ويخضع كل أفراد المصرف لهذه الثقافة، والخضوع يكون مهم وبدرجة كبيرة لدى المدراء الاستراتيجيين للمصرف، ويسهر مجلس الشورى على رقابة سلوك الجميع، من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي. فمن المؤكد في حالة كهذه أن يكون مجلس الشورى قد اعتمد على المصادر الأساسية للشريعة – القران الكريم، السنة الشريفة والاجتهاد – لتجسيد هذا السلوك، والتي هي محددات مهمة للسياق الثقافي الذي يتواجد فيه مجتمعات الدول الإسلامية أو الجالية المسلمة ومؤسساتها الثقافية في الدول الغربية. ومن ناحية أخرى نربطها بالأعمال، نجد أن هذه العوامل من بين أهم العوامل الأساسية لجاذبية الأسواق التي تتواجد ضمن هذا السياق، التي تجد ضالتها في منتجات مصرفية لها الصفة التامة بأنها حلال. فالتأسيس لعلاقة المصارف الإسلامية ومثل هذه الأسواق تم ومازال يستند على القيم الثقافية والمعتقدات الدينية التي تميز هذه الشرائح السوقية عن شرائح أخرى ربما لا تهتم لمثل هذه المنتجات، وأن اهتمت فستكون حتما بسب العقلانية الاقتصادية.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي اهتمام بأصحاب المصالح بهدف البحث عن شرعية وسلطة لنشاطها:

ويتفق الباحثين من أمثال (Donaldson & Preston, 1995; Mitchell et al, 1997; Wood, 1991) أن التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية ماهي إلا البحث عن شرعية لنشاطها، وتتحدد هذه الشرعية انطلاقا من ثلاث خصائص يدركها المجتمع في نشاط المؤسسة وهي: إدراك أفراد المجتمع بأن نشاط المؤسسة مرغوب به، وبأنه ملائم لتطلعاتهم ومناسب لأهدافهم، والمؤسسة التي تقدم منتجاتها، وتضع أهدافها وتطور استراتيجياتها وسياسياتها بما يتناسب ومفهوم الشرعية فهي مسؤولية اجتماعيا، وعليها لزوما أن تعطي أهمية لهذه الخصائص في سياساتها الاتصالية والحوار مع أصحاب المصالح.

وفي توجه أوسع من هذا، تضع الباحثة (Wood, 1991, p. 696) مسؤولية المؤسسة ضمن إطار تحكمه ثلاث مبادئ أساسية وهي:

-المشروعية: مصدر شرعية وسلطة المؤسسة هو المجتمع، بمعنى المجتمع هو الذي يغرس الشرعية في نشاط المؤسسة ويعطيها السلطة.

-المسؤولية العمومية: إدماج نشاط المؤسسة داخل المجال الذي يعبر عن اهتمامات المجتمع.

-حكمة الإدارة: هي قدرة أعضاء الإدارة على التعريف بالتوجهات التي تدخل في إطار الالتزام القانوني والأخلاق والاقتصادي، وأن تكون هذه التوجهات متوازنة فيما بينها، وفي صالح المؤسسة والمجتمع معا. ولبناء هذه التوجهات، يقترح (Carroll,1975) مجموعة من المبادئ في شكل هرم تصاعدي ذو أربع مستويات، تعبر عن مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصالح وهي من أسفل إلى أعلى: الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي،والطوعي أو الخيري .

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو نظام إداري معياري موحد غرضه التنمية المستدامة:

وهو البعد الذي حاولت منظمات سياسية دولية كهيئة الأمم المتحدة تجسيده وجعل المؤسسات الاقتصادية تساهم في التنمية المستدامة[13]، وتبعتها في ذلك الهيئة الدولية للمقاييس **- الايزو-**. وعلى هذا الأساس وضعت هذه الأخيرة مجموعة من المقاييس تحتكم إليها المؤسسات الاقتصادية لبناء توجهاتها في إطار المسؤولية الاجتماعية، وأتى محتوى هذه المقاييس في الوثيقة التي تضف نظام الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، والذي قدم سبع مبادئ تلتزم بها إدارة المؤسسة وتأسس على ضوءها جميع الأنظمة الإدارية الخاصة بكل وضيفة من وظائفها الإدارية، تتمثل هذه المبادئ في: قابلية المؤسسة للمساءلة، تحليها بالشفافية وبالسلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية بنشاط المؤسسة، احترام سيادة القانون، الالتزام بالمعايير السلوكية العالمية، والأهم من هذا كله هو احترام حقوق الإنسان **(الايزو 26000، 2010)**.ويظهر لنا جليا أن الغرض من معايير الايزو 26000 هو لتوحيد المفاهيم والتوجهات بين المؤسسات الاقتصادية حتى تلعب هذه الأخيرة دورا موحدا في التنمية المستدامة، وتحد من تأثير الاختلافات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية الإدارية التي تسببت في اختلاف المفاهيم والأطر بين المؤسسات، مثل المفاهيم المتعلقة بالأخلاق الإدارية، أو في مسائل التساوي بين الرجل والمرأة.

ومن خلال هذا العرض يمكننا أن نستخلص عدة نقاط مهمة تتعلق كلها بالجانب الإداري للمسؤولية الاجتماعية، فمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو تصور متعدد الأبعاد ومترابطة فيما بينها، فمن جهة هو عبارة عن عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمع أساسه القيم الأخلاقية

---

[15]- من بين المسائل التي مازالت تشكل تحدي حقيقي لسكان الأرض هو المشكل البيئي وتهديداته، والعديد من البراهين والأدلة توجه أصابع الاتهام الى النموذج الاقتصادي التقليدي المبني عن البحث عن الثروة، فكان هذا لزاما على جميع القوى في العالم بأن تبحث عن نموذج اقتصادي قابل للتطبيق ويتلاءم مع هذه التحديات وأن يكون حلا للعديد من المشكلات التي أفرزها النمو الاقتصادي والصناعي في السابق، وعلى هذا الأساس قدم نموذج التنمية المستدامة ووضع مبادئه وتوجهاته، واتجهت العديد من دول العالم في هذا الاتجاه، وتجسد هذا من خلال إعادة النظر في الكثير من السياسات الاقتصادية والقوانين التي لها علاقة بالاقتصاد (أنظر: اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ 1992).

النابعة من قيم المجتمع، فكل عملية إدارية تقوم بها إدارة المؤسسة، أو أي نشاط تقوم به المؤسسة منافيا لهذا العقد يعتبر سلوك غير مسؤول وتترتب عليه عواقب على المؤسسة ومستقبلها.

ثم إن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو سلوك وتوجه يعكس مشروعية المؤسسة لدى المجتمع، وفي هذا، فكل اختلال بالعقد الاجتماعي المبرم بين المؤسسة والمجتمع سينجر عليه موقف سلبي يبديه هذا الأخير حول نشاط المؤسسة، وتكون عواقبه وخيمة على مستقبل المؤسسة، وعليه فمسؤولية المؤسسة في هذه الحالة هي خيار استراتيجي.

كما أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومفهوم التنمية المستدامة هما مفهومان متقاربان جزئيا في الغاية، وهذه الأخيرة هي مطلب نابع من المجتمع بمختلف فئاته وتياراته، فيمكن وفق هذا التصور أن تكون المسؤولية للمؤسسة كخيار تحقق به المؤسسة التنمية المستدامة في حدود نشاطها، وبهذا يمكنها أن تعطي صورة حسنة بأن نشاطها الاقتصادي يتلاءم ويتوافق مع توجهات المجتمع.

2.1.خصائص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

على ضوء المفاهيم التي قدمناها حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية نستخلص أهم النقاط التي نراها تعبر عن خصائص المسؤولية الاجتماعية:

أولا: المسؤولية الاجتماعية هي مسعى موجه لأصحاب المصالح:

ويعني ذلك دراية ووعي إدارة المؤسسة بحجم التأثيرات التي تحدثها المؤسسة على مختلف الأطراف ذات المصلحة، سواءا كانت هذه التأثيرات ايجابية أو سلبية، ويكون هذا الوعي أحد الركائز التي تعتمد عليها الإدارة لتحديد توجهاتها اتجاه أصحاب المصالح. ومن الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتكوين هذا الوعي نجد مثلا: تقارير الخبراء حول التأثيرات البيئية، تقارير المحاسبة الاجتماعية، الدراسات التي تهتم بتحليل احتياجات واهتمامات أصحاب المصالح، الدراسات التي تصنف أصحاب حسب درجة تأثيرهم على المؤسسة.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية هي التزام اقتصادي/قانوني/أخلاقي/وخيري:

وهي المستويات التصاعدية التي توجه أي سياسة تدخل في إطار التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية، فالالتزام المؤسسة ينطلق من التزامها بتحقيق الربح ويتدرج في المستويات حتى يتشكل لها التزام فكرته الأساسية المساهمة بالخبر لصالح المجتمع، فلا يعقل أن يكون لأحد المؤسسات مؤشرات سلبية حول أداءها الاقتصادي أن تفكر في تطوير برامج لصالح المجتمع.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية لها طابع اختياري/إجباري:

ونقصد بالطابع الإجباري بأنه التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية انطلاقا من القوانين الوضعية التي تجبرها على ذلك، مثل قانون العمل، قوانين حماية المستهلك...الخ، وتوجهاتها لا يتعدى مستوى الالتزام القانون. أما طابع الاختياري فيعني أن الاختيار قد تم بناءا على إرادة الإدارة، وأن هذا محدد بأهدافها الإستراتيجية. ويختلف التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية بين الالتزام الاختياري

والإجباري باختلاف عوامل عدة منها القدرات المالية للمؤسسة، حجم التأثير الذي يمارسه أصحاب المصالح، أهداف المؤسسة....الخ.

رابعا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي تعظيم القيمة:

من بين أهم المداخل التصورية للمسؤولية الاجتماعية وعلى الإدارة أن تأخذه بعين الاعتبار هو اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية كنمط إداري تعاوني بالدرجة الأولى، تسعى الإدارة من خلاله إلى توفير الظروف المناسبة والملائمة لجعل أصحاب المصالح يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن جهة أخرى تساهم المؤسسة بدورها في تقديم أعظم القيمة لهؤلاء، فعلى أساس اهتمامات أصحاب المصالح تتحدد التوجهات التي تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية.

2. نموذج كارول (Carroll J.) للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة :

كارول، هذا الباحث الذي صخر جهده وسنوات بحثه في التأصيل لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وساهم قي تطوير العديد من النماذج الإدارية التي تساعد المدراء على إدارة مسؤولية المؤسسة وأداءها، وكان له الفضل في تقديمه لأول نموذج تحدد على ضوءه مختلف التوجهات التي تقوم بها المؤسسة لتلبية تطلعات المجتمع، وسمي هذا بهرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ظهرت اهتمامات هذا الباحث بمفهوم المسؤولية الاجتماعية في سنة 1979 في مقال له تحت عنوان " الأبعاد الثلاثة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، والذي أراد من خلاله أن يفصل في أحد أهم المواقف العلمية التي ميزت تلك الفترة، والتي كانت بين المؤيدين لمفهوم وفلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين المعرضيين لها ، وطرح على اثر ذلك ثلاث أسئلة كانت تثير اهتمام الباحثين والمدراء على حد السواء وهي:

- ما الذي يجب إدخاله في مسؤولية المؤسسة ؟
- ماهي التحديات الاجتماعية التي يجب على المؤسسة مواجهتها ؟
- ماهي فلسفة أو نموذج المؤسسة المسئولة اجتماعيا ؟

اعتمد الباحث على الرؤية الإدارية لمسؤولية المؤسسة، فكتب يقول:" المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي نموذج إداري للأعمال تسعى من خلاله الإدارة الى تحقيق العوائد الاقتصادية واحترام القوانين والأخلاق المتعارف عليها(Carroll, 1979, p. 498) " .

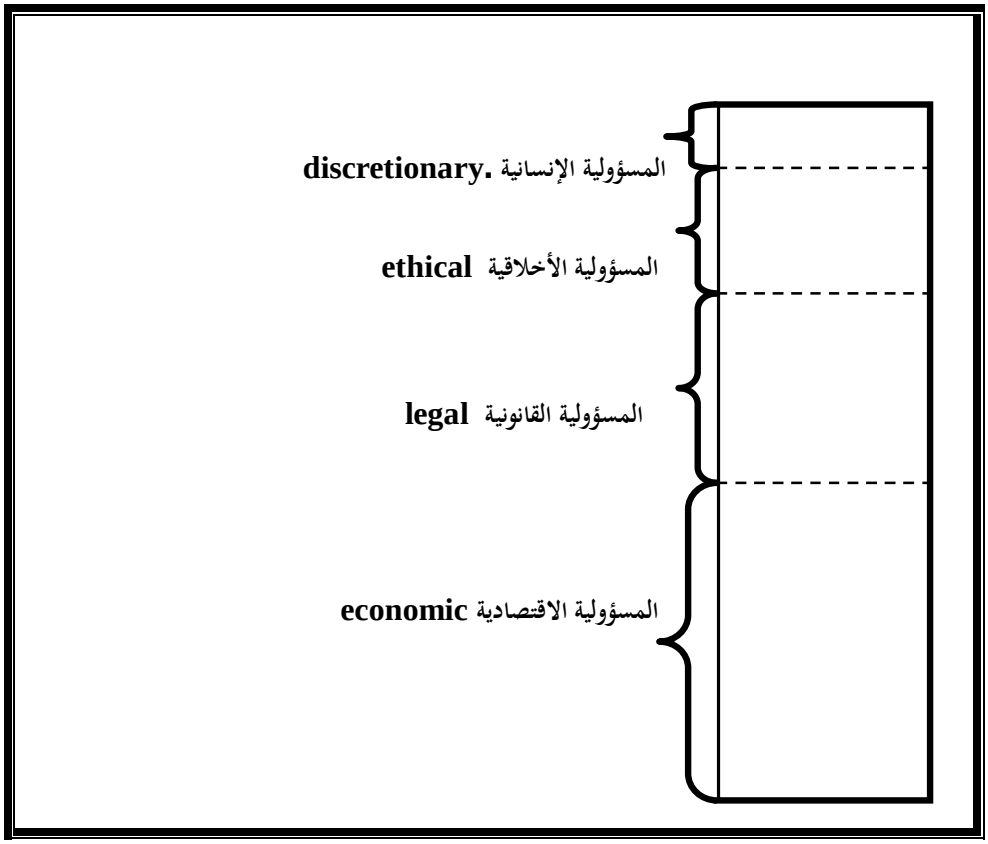
1.2. تقديم نموذج المسؤولية الاجتماعية لكارول:

يشير عدد من الباحثين من أمثال (Carroll, 1999; Post , 2002) أن النموذج الذي قدمه كارول جاء ليوسع مفهوم مسؤولية المؤسسة الذي قدمه الاقتصادي الليبرالي "فريدمان"، وجاء ليعطي مضمون أكثر وضوحا لعلاقة المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة مع المسؤوليات الأخرى التي قدمها وناقشها في هذا النموذج.

فإذا كان الاقتصادي " فريدمان" قد أكد على أن مسؤولية إدارة المؤسسة هي تحقيق أعظم ربح، والعمل على كسب رضا المساهمين، واعتبر أن المشكلات الاجتماعية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة هي من مسؤولية الحكومة، ولا يمكن للمؤسسة أن تتحمل تكاليف تخرجها عن سبب وجودها، فبالنسبة لكارول، يعتبر هذا الأساس الذي ترتقي به المؤسسة من المسؤولية الاقتصادية للالتزام بمسؤوليات أخرى، وبمعنى أكثر وضوحا، لا يمكن لإدارة المؤسسة التي لا تقدم أداء مقبولا على مستوى المؤشرات الاقتصادية من أن تفكر في المساءل والمشكلات الاجتماعية المحيطة بها، وكمثال غلى ذلك: إذا كان معدل الأرباح على رأس المال المستثمر ضعيف مقارنة بالمتوسط العام الذي تحققه المؤسسات الأخرى داخل القطاع، ويقابله في ذلك صعوبات في التمويل ونقص في السيولة تعيشها المؤسسة، فلا يمكن في هذه الحالة أن تفكر الإدارة في مسؤولياتها الاجتماعية، والعكس صحيح. فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عند "Carroll"هي مستويات، والانتقال أو الصعود إلى مستوى أعلى يستلزم شروط معينة تحفز المؤسسة. كانت هذه هي الفكرة الرئيسية التي بنا عليها النموذج.

هذا، وقدم كارول نموذجه في شكل سلم تصاعدي يضم أربع مستويات، وكل مستوى يعبر عن توجه معين لمسؤولية المؤسسة وله علاقة مع المستويات الأخرى. والشكل -4- يوضح ذلك:

الشكل رقم -4-: هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لكارول



Source: Carroll, A. B. (1979). ***A three dimensional conceptual model of corporate social performance.*** (4), p. 499.

كما نلاحظ في الشكل رقم-4-، يصنف النموذج مسؤوليات المؤسسة إلى أربع مستويات المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية، وعلى ضوء كل مستوى تتحدد مجموعة من النشاطات والعمليات الإدارية التي تفي بغرض الالتزام.وفيما يلي شرح لكل مستوى(Carroll, 1979, p. 500) :

-**المسؤولية الاقتصادية:** والتي تعني إلزامية المؤسسة أن تقدم منتجات وخدمات تلبي من خلالهم حاجات ورغبات المستهلكين، فيتحقق العائد الاقتصادي والذي يحقق معه رضا المساهمين، و يعكس هذا الالتزام قدرة المؤسسة على دفع أجور العاملين و تسوية مستحقات مورديها ، ومدى استمراريتها في النشاط، ويعطيها القدرة على الاستثمار والنمو مستقبلا.كما أن التزام المؤسسة بهذا المستوى يحقق معه جزء مهم من متطلبات المجتمع.

-**المسؤولية القانونية**: والتي تعني أن ما بين المؤسسة والمجتمع هو عقد اجتماعي يلزمها بموجبه أن تحقق عوائد اقتصادية في إطار القوانين التي تسنها السلطات العمومية، فالمجتمع ينتظر أن تكون أرباح المؤسسة شرعية أمام القانون، وكمثل على ذلك: الالتزام بقانون العمل وبدفع كامل الضرائب وعدم التهرب منها، عدم الغش في القوائم المالية لأي غرض كان، الالتزام بمقاييس النوعية والأمن في توفير المنتجات.

- **المسؤولية الأخلاقية**: الالتزام بها يعني أن نشاط المؤسسة حتى وإن كان لا يتنافى مع القانون فهو لا يتعارض مع القيم الأخلاقية وأعراف المجتمع. و يظهر هذا من خلال سعي المؤسسة إلى العمل على التقليل من تأثيراتها السلبية على البيئة واهتمامها بالقيم البيئية ونشرها، والعمل على رفع درجة وعي العميل بمخاطر المنتج باستخدام الأساليب الترويجية، والتزامها بالوعود التي تتعهد بها لمختلف الأطراف، وبالنزاهة و الصدق في المعاملات، السهر على الحد من الممارسات اللاأخلاقية داخل بيئة العمل.

-**المسؤولية الإنسانية**: هو مفهوم مأخوذ من الفلسفة اليونانية – Philanthropique - والتي تعني الاهتمام بالجانب الإنساني للفرد والمجتمع . ويظهر هذا المستوى من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف الحياة لعامليها، والاهتمام بمتطلبات المجتمع المحلي التي تعمل فيه المؤسسة والمشاركة في العمل الخيري والمساهمة بتمويل البرامج المفيدة لفئات المجتمع...الخ.

2.2. النموذج الإداري للمسؤولية الاجتماعية عند كارول:

من بين أهم المساهمات التي قدمها(Carroll, 1979) في مجال المسؤولية الاجتماعية هي تقديمه للنموذج المعروف "نموذج ثلاثي الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية"، الذي يوضح فيه أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو تصور إداري يتأسس وفق ثلاث عناصر أساسية مترابطة فيما بينها، وهي: مستويات المسؤولية الاجتماعية،المجالات التي لها علاقة بالمجتمع وتولي لها المؤسسة أهمية كبيرة، وأخيرا، التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

ولفهم أكثر هذا النموذج، نقوم بشرح كل عنصر من هذه العناصر، ومن ثم نحاول أن نبين العلاقة بينها(Carroll, 1979, pp. 502-503) :

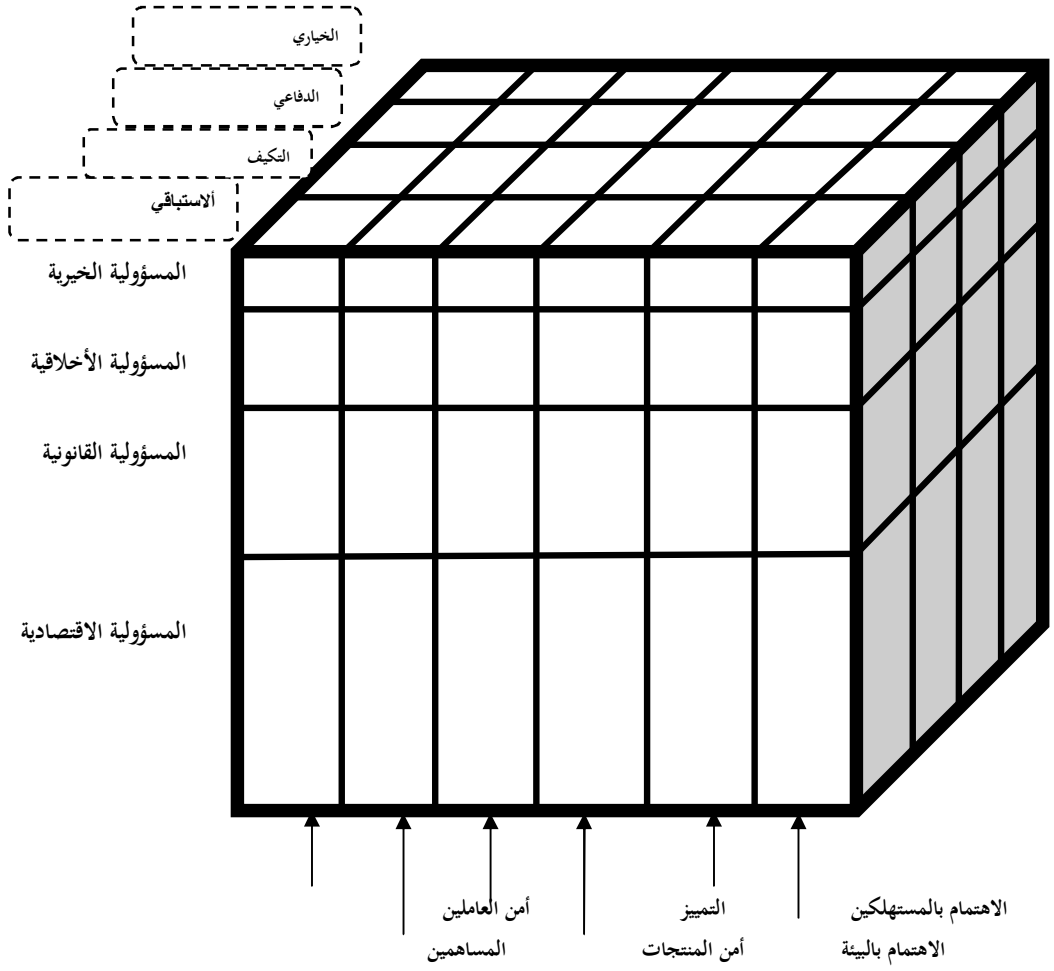
- **مستويات المسؤولية الاجتماعية:** وهي كما أشرنا إليها سابقا، المسؤولية الاقتصادية،المسؤولية القانونية، الأخلاقية والإنسانية.

- **المجالات التي لها علاقة بالمجتمع وتولي لها المؤسسة أهمية كبيرة:** وهي ست مجالات مهمة بالنسبة للمؤسسة، الاهتمام بالمستهلكين، الاهتمام بالبيئة، التمييز، أمن المنتجات التي تقدمها المؤسسة، أمن العاملين، والمساهمين.

- **التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية:** وهو الانتقال بين أربع اختيارات إستراتيجية، وهي: ألاستباقي، التكيف، الدفاعي والاستجابة.

ولتقريب هذه الفكرة، يقترح (Carroll, 1979) الشكل التالي الذي يقترح فيه نموذجه الثلاثي الأبعاد:

الشكل رقم-5-: نموذج ثلاثي الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية عند كارول .



Source : Carroll, A. B. (1979). ***A three dimensional conceptual model of corporate social performance.*** (4), p: 50

قدم كارول نموذجه في شكل مكعب يظهر منه ثلاث أوجه، وكل وجه يعبر عن بعد معين ، ويتكون كل بعد من مجموعة من العناصر تكون إحداها أو بعضها محدد مهم لسياسة المؤسسة اتجاه المؤسسة، وفيما يلي شرح موجز لكل بعد، وللآلية التي يعتمد عليها الإداريون في توجيه سياستهم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

-**البعد الأول**: والذي يظهر من خلال السطح المقابل للمكعب، فله أربع مستويات تمارس المؤسسة على ضوءها نشاطاتها التي تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية – قد تم التطرق الى هذا البعد سابقا-.

-**البعد الثاني**: والذي حدده كارول في الوجه السفلي للمكعب أو للنموذج، فعناصره الستة تعبر عن اهتمامات أصحاب المصالح وماذا ينتظرون من نشاط المؤسسة. وتكلف إدارة المؤسسة القيام بمسح شامل لبيئتها وتحلل استراتيجيا كل عنصر من عناصر هذا البعد، فتستخدم في ذلك أدوات التحليل التي قدمتها نظرية أصحاب المصالح والتي تنظر إلى صاحبة المصلحة من ثلاث زوايا تحدد بها درجة قوتها، وهي كما رأينا سابقا: الشرعية، السلطة والاستعجالية.

-**البعد الثالث**: وهي العناصر التي تظهر في الوجه العلوي للنموذج، فهي الخيارات الإستراتيجية الأربعة المتاحة أمام المؤسسة والمتمثلة في الخيار ألاستباقي، التكيف، الدفاعي والاستجابة. وكل خيار يحدده البعدين السابقين، وهي الآلية التي قدمه كارول للمفاضلة بين الخيارات المتاحة. فعلى أساس تلاقي أحد عناصر البعد الأول والبعد الثاني فيما بينها يتحدد نموذج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكمثال على ذلك: نفرض أن أحد المؤسسة الصناعية تريد أن تعزز من التزاماتها القانونية، وبالتحديد مراعاة معايير الأمن الصناعي المنصوص عليها في القانون، وتنتهج في ذلك توجه استجابي بغرض شعور العاملين بالأمن الوظيفي وتوفر الشروط التقنية للأمن الصناعي في ورشات الإنتاج وفي المهن ذات الخطورة العالية، وقد تنتقل المؤسسة إلى توجه استباقي من خلال التزامها بمعايير أخرى غير منصوص عليها في قانون الدولة التي تنشط فيها ولكنها معتمدة في دول أخرى تقدر إدارة المؤسسة وتتنبأ بتبنيها مستقبلا.

وعلى الرغم من أن نموذج كارول الثلاثي الأبعاد حضي بالعديد من الاهتمام، واستخدمه الكثير من الباحثين والإداريين في فهم وتحديد الحدود العقلانية للمؤسسة الاقتصادية إلا أنه تعرض للعديد من الانتقادات نتيجة للقصور والمشكلات التي تسبب فيها هذا النموذج، ومن أهم الانتقادات نذكر:

-نموذج كارول للثلاثي الأبعاد لم يحدد خيارات لإدارة المؤسسة في حالت تعارض مستويات المسؤولية الاجتماعية ، كأن يظهر مثلا تعارض بين المستوى الاقتصادي الذي تسعى إليه أي مؤسسة والمستوى القانوني، أو بين المستوى الأخلاقي، ففي العديد من الحالات نجد المؤسسة متواجدة في مناخ أعمال تنقص فيه رقابة الدولة أو تكون معدومة بفعل عوامل بيروقراطية أو عامل انتشار الفساد في الإدارة العمومية، فيكون التزام المؤسسة بالمساءل القانونية مكلف ماليا ويؤثر سلبا على تنافسيتها مقارنة

بمؤسسات شبيه لها وتتواجد في نفس البيئة لا تعير أدنى اهتمام للمساءل القانونية، ونجد إدارتها أو ملاكها متحكمون في النزاعات القانونية التي تقع فيها، وربما نجدهم قوة فعلية ومرئية تأثر حتى على القرار السياسي، وتسعى لبناء وتقوية اللوبي الذي تنتمي إليه. وعليه، فمسألة ترتيب المسؤوليات حسب المبدأ التصاعدي قد يحدث اختلالا داخل هذه المستويات، ويتفاوت هذا الترتيب باختلاف البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة .

- هناك لبس كبير واختلاط يقع فيه الباحثين والإداريين في التفرقة بين المسؤولية الخيرية والمسؤولية الأخلاقية، فالكثير من النشاطات التي تقوم بها المؤسسة بدافع الالتزام ببرامج تنمية المجتمع المحلي في المساءل الاجتماعية وتستهدف بها الفئات الفقيرة، فان كانت تعبر عن التزام خيري تقوم به المؤسسة وتدركه إدارة المؤسسة ويظهر جليا في تقاريرها، فهناك من يرى أن مثل هذه النشاطات يدخل في إطار الالتزام الأخلاقي ولا يرتقي لمستوى أعلى من هذا. فالواضح أن مفهوم المسؤولية الأخلاقية هو مفهوم متقارب مع مفهوم المسؤولية الخيرية، أو أن أحدهما يشمل الثاني، فدراسة (Strong & Meyer, 1992) قد بينت أن الترابط بين البعد الاقتصادي والبعد القانوني والبعد الأخلاقي هو ترابط دال إحصائيا، أما البعد الخيري فلم يجدوا له أثر، ولهذا اقترحت الدراسة بضرورة إلغاءه والاعتماد على المستويات الثلاثة.

- هناك انتقاد متعلق بإغفال أدوار المديرين والمبادئ العامة لكل مستوى من مستويات المسؤولية الاجتماعية.

3.نموذج الباحثة وود "Wood" للمسؤولية الاجتماعية:

في سنة **1991** قدمت الباحثة "Wood" نموذجها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والذي أتى على وقع العديد من الأسئلة والانتقادات التي مست النموذج السابق لـ"كارول" تحديدا تلك المتعلقة بعدم توضيح الدور الإداري للمدراء والتي غفل عنها ، وكذا المبادئ العامة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

1.3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفق وود:

فمن خلال دراسة معمقة وفحص شامل قامت بهما الباحثة "وود "على جميع مساهمات الباحثين في موضوع المسؤولية الاجتماعية، توصلت إلى مفهوم إداري لقي قبولا واسعا من طرف الباحثين، وقدمته في تركيبة تتفاعل فيها ثلاث مبادئ أساسية ، تعبر مجتمعة عن مضمون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي: الشرعية، المسؤولية العمومية وحكمة الإدارة. والجدول التالي يوضح معنى كل مبدأ والعناصر المرتبطة به:

الجدول رقم -4-: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفق لـ " Wood "

اسم المبدأ	التعريف بالمبدأ	مستوى تطبيق المبدأ	التركيز على ماذا؟ بمعنى، كيف تعبر المؤسسة عن هذا المبدأ ؟	القيمة التي تتحقق من الالتزام بالمبدأ
مبدأ الشرعية	المجتمع هو مصدر شرعية وسلطة المؤسسة ، فهو من يغرس الشرعية في نشاط المؤسسة ويعطيها مجالات محددة لاستخدام سلطتها، فمؤشر المسؤولية بالنسبة للمؤسسة هي انعكاس لما ينتظره المجتمع من المؤسسة حول مدى استخدامها للشرعية، وإلا فقدتها على المدى الطويل.	على مستوى المنظمات التي تمثل المجتمع، ويكون ذلك من خلال الالتزامات العامة للمؤسسة باعتبارها تنظيم تجاري.	تعبر المؤسسة عن شرعيتها من خلال الالتزامات التي تقوم بها، وكذا العقوبات التي تفرضها وتنفذها.	تأسس المؤسسة الى علاقة مؤسسية بين أعمالها والمجتمع.
مبدأ المسؤولية العمومية	هي قدرة إدارة المؤسسة على التعريف بالتوجهات التي تدخل في إطار الالتزام القانوني والأخلاق والاقتصادي، وأن تكون هذه التوجهات متوازنة فيما بينها، وفي صالح المؤسسة والمجتمع معا.والمجتمع معا.	يفعل هذا المبدأ تنظيميا، من خلال توفير الإدارة لمجموعة من الظروف داخل المؤسسة، لتهييئها لبناء علاقات مع البيئة.	تركز المؤسسة على معايير محددة لضبط سلوكها التنظيمي وجعله يتوافق مع التزامها الاقتصادي والقانوني والأخلاقي.	تحقيق التماثل بين مسؤولية المؤسسة وبين مشاكل المجتمع.
مبدأ حكمة إدارة المؤسسة (حرية تصرف الإدارة)	هي قدرتهم على التعريف بالتوجهات التي تدخل في إطار الالتزام القانوني والأخلاق والاقتصادي، وأن تكون هذه التوجهات متوازنة فيما بينها، وفي صالح المؤسسة والمجتمع معا.	يطبق هذا المبدأ على مستوى الأفراد، وعلى مستوى الفاعلين الذين لهم دور داخل التنظيم الخاص بالمؤسسة	التركيز على استغلال أي فرصة تساهم في تفعيل مسؤولية المؤسسة، تفعيل مسؤولية الأفراد داخل المؤسسة.	تعريف وتحديد المسؤولية الأخلاقية للمدراء ليكون لها دور في اتخاذ القرار

Source : Wood, D. (1991). ***Corporate social performance revisited***. Academy of Management Review . Vol. 16, n^0 4, p:696

واستنادا لهذا الجدول الذي يوضح المبادئ الثلاثة لتصور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل تفصيلي، ترى الباحثة (Wood, 1991, pp. 696-697) أن مسؤولية المؤسسة هي التفاعل المستمر لكل من مبدأ الشرعية، ومبدأ المسؤولية العمومية ومبدأ حكمة وحرية تصرف الإدارة، وينتج عن هذا

التفاعل ثلاث مستويات، والتي تستدعي ثلاث أنواع من التحليل تقوم بهم الإدارة، وهي: التحليل الذي يستهدف أصحاب المصالح والذي توضح فيه التزاماتها اتجاه الأطراف ذات المصلحة بالشكل الذي يسمح لها أن بتطوير شرعية وقبول لنشاطها، ثم التحليل التنظيمي والذي يستهدف البحث عن الظروف الملائمة لجعل تنظيم المؤسسة يرتبط فعليا ويبني علاقات مع مختلف الأطراف ذات المصلحة التي لها أهمية في الارتقاء بشرعية المؤسسة، وفي الأخير أن تتحلى أدارة المؤسسة بالحرية في التصرف واتخاذ القرارات التي تدخل في إطار الالتزام الفعلي بالتزاماتها أمام أصحاب المصالح، من النواحي الاقتصادية والقانونية والأخلاقية بشكل متوازن.

2.3. الأداء الاجتماعي وفق " Wood" :

والى جانب ذلك، فقد قدمت" Wood" مصطلح ومفهوم مهم لأداء المؤسسة المسؤولية اجتماعية، وأطلقت عليه اسم الأداء الاجتماعي، وتعرف (Wood, 1991) الأداء الاجتماعي للمؤسسة بأنه: " تشكيل للمبادئ الاجتماعية وللسياسات وللبرامج وللنتائج الظاهرة للعلاقة الاجتماعية التي تربط المؤسسة بالمجتمع"(p. 693).

هذا، وعلى الرغم من الأهمية البالغة لمفهوم الأداء الاجتماعي في تفعيل أنظمة الرقابة على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إلا أنه أثارت اختلافا كبيرا لدى الباحثين، ووسع الفجوة أكثر بين المؤيدين للمسؤولية الاجتماعية والمعارضين لها عندما ذهبوا يبحثون في العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة وأداءها المالي، ومازالت هذه الإشكالية تثار في عدة مناسبات، وقد نلمس هذا من خلال دراسة(MARGOLIS & WALSH, 2003) اللذان فحصا عينة تتكون من 122 دراسة اهتمت بهذه الإشكالية وهي منشورة في أرقى المجلات العالمية، فتوصلا إلى ما يقارب **22** دراسة من مجموع الدراسات التي اطلعا عليها أكدت أن العلاقة بين الأداء الاجتماعي والأداء المالي هي علاقة موجبة وذات مدلول إحصائي، أما الدراسات الباقية فقد كانت نتائجها إما عكسية أو لم توصد العلاقة.

4. الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

فمن الناحية العملية والإدارية، فقد وفرت المنظمة الدول للمقاييس[14] مجموعة من المعايير والضوابط تلزم بها المؤسسات الاقتصادية كي تمنح لها شهادة الايزو 26000 التي تعبر عن أن المؤسسة ملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية.

---

* الآيزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» وهي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف . أصدرت الهيئة في عام 1987م مجموعة شهادات الآيزو، وهي مواصفات تختص بنظم إدارة المؤسسة الصناعية أو الخدمية فهي تعطي الحدود الدنيا للضوابط والقواعد الواجب الالتزام بها لضمان التحكم المستمر في مستوى جودة المنتج. ومنذ تلك الفترة تم التعديل عليها حتى صدرت بصورتها النهائية عام 1994 لتتماشى مع المتطلبات والاحتياجات لأنظمة إدارة الجودة المطبقة عالمياً.

وتقوم منظمة الايزو ISO بمهمة تطوير المواصفات في المجالات كافة باستثناء المواصفات الفنية للمنتجات الخاصة بالصناعات الكهربائية والهندسية الإليكترونية التي هي من مسؤولية منظمة أخرى تأسست عام 1906 وهي اللجنة العالمية للإليكترونيات التقنية (EIC).

ولدى الايزو لجان فنية عددها ما يزيد عن (182) لجنة، كل لجنة مسؤولة عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات.

1.4. الايزو 26000 وظروف تصميمها:

تم تصميم مواصفات الايزو 26000 على وقع انتشار العديد من المفاهيم التي طغت على الساحة السياسة والاقتصادية، كمفهوم العدالة الاجتماعية الذي تطالب به عدة أطراف وأصبح شعار الكثير من النقابات العمالية وفئات المجتمع، ومفهوم البيئة الصحية لجميع سكان الأرض وضرورة المحافظة على النظام البيئي، ومفهوم الحوكمة الذي انتهجته العديد من المؤسسات الاقتصادية الرائدة، والمفاهيم التي أفرزتها التنمية المستدامة، خصوصا تلك المتعلقة بنصيب الأجيال المستقبلية. كما تزامن هذا مع جملة من التحديات رفعتها المؤسسات الاقتصادية الراغبة في البقاء والنمو، كتحدي اكتساب الميزة التنافسية المستدامة والسمعة الجيدة للمؤسسة ومنتجاتها، والمحافظة على رضا العاملين وتعزيزه وخلق فيهم السلوك المثالي داخل التنظيم، نابع من قيم أخلاقية ومن مرجعية يؤمن بها المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ورغبة المؤسسات بتطوير علاقات مميزة ومتينة مع مختلف الحكومات والمجتمع المدني ومع المجتمع المحلي وتساهم في تنميته. فكل هذا كان سبب في البحث عن أسلوب إداري محدد وموحد بين مختلف المؤسسات حتى تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية وأن يكون لها دور في تفعيل التنمية المستدامة، وتجسد هذا من خلال العمل الذي قام به مجموعة من الخبراء التابعيين للمنظمة العالمية للتقييس، وتكللت مجهداتهم بتقديم وثيقة تقنية متكونة من 84 صفحة ومن ملحقين مهمين، وتقدم الإرشاد بشأن المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وللموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بها، وتحدد الطرق والمناهج التي تكفل دمج (تكامل) السلوك المسئول اجتماعيا داخل المؤسسة.

2.4.محتوى مواصفة الايزو 26000:

كما قلنا سابقا، الايزو 26000 هي مواصفة دولية تقدم وصفا دقيقا للمبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية، وتسمح لها بتطوير وتجسيد والمحافظة على هيكل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فهي توجه إداري لا يأخذ الصبغة القانونية أو الطبيعة الإجبارية، وهي كما أشار كل من (مخلوفي و بن عبد العزيز، 2012، ص 14) فهي اختيارية ولا يعمل بها لأغراض التشريع أو الترخيص أو المطابقة، أو أن تكون شرط تطلبه الإدارة الجمركية أثناء المبادلات التجارية، ولا يمكنها أن تغير من الطبيعة القانونية للمؤسسة، ولا يمكن الاستناد بها في المنازعات القضائية.

وتحتوي مواصفة الايزو 26000 على سبعة بنود مفصلة، تحدد من خلالها الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والجدول التالي يوضحها بأكثر دقة:

وبانسبة لأي مؤسسة ترغب في الحصول على الايزو عليها المرور بثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة ما قبل التشخيص، مرحلة التشخيص والحصول على الشهادة، ثم مرحلة بعد التشخيص.

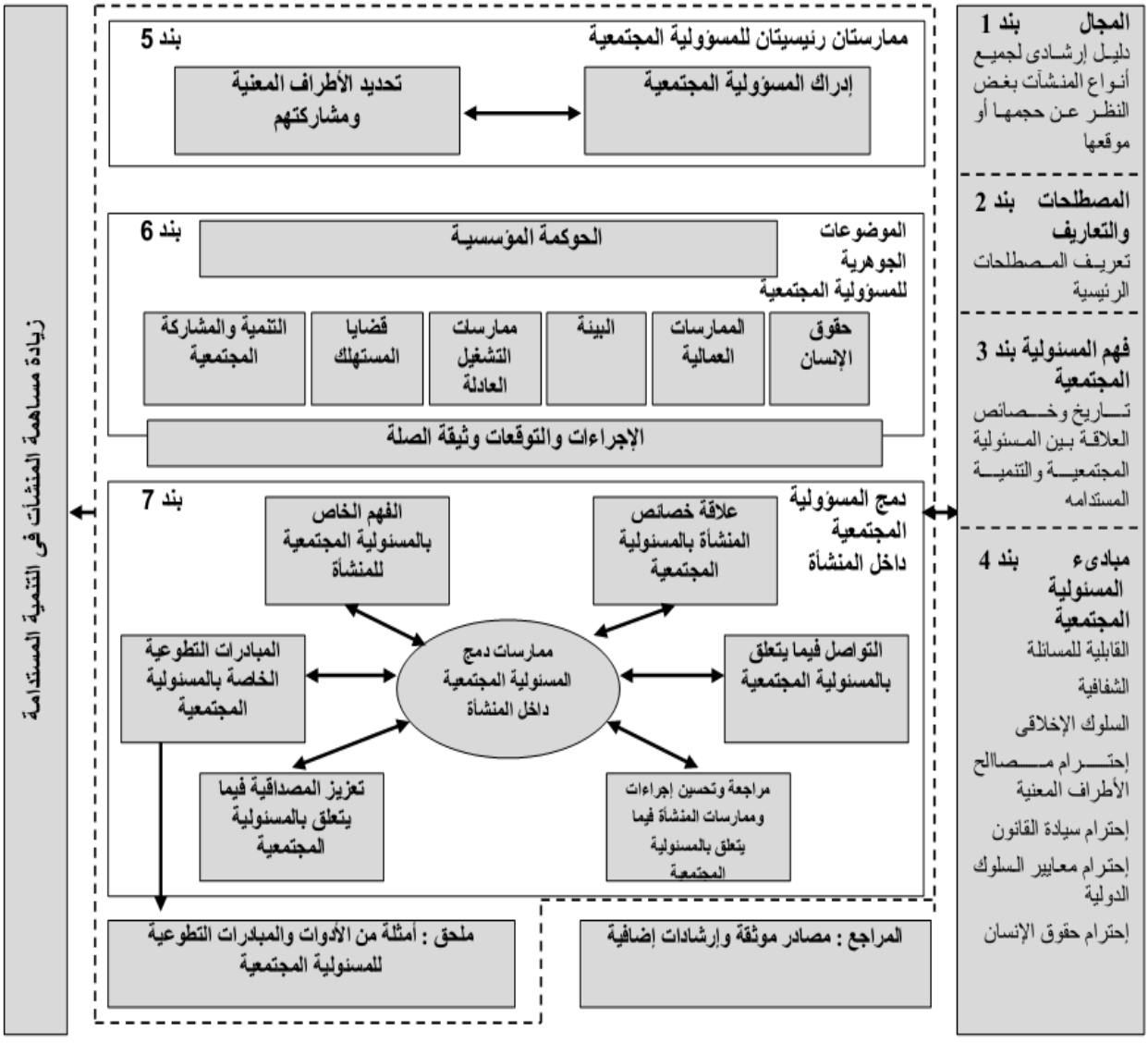
الجدول رقم -5-: محتوى الوثيقة التي تضمنت مواصفة الايزو 26000

عنوان البند	البند	وصف محتويات البند
المجال	البند (1)	تعرف المحتوي الذي تغطيه هذه المواصفة وتحدد قيود معينة واستثناءات
المصطلحات والتعاريف	البند (2)	يقدم المصطلحات الرئيسية ذات الأهمية لفهم المسؤولية الاجتماعية ولاستخدامها
فهم المسؤولية الاجتماعية	البند (3)	يصف الظروف والعوامل التي أدت الى تطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي يمتد تأثيرها الى طبيعة وممارسة المسؤولية الاجتماعية، وتصف أيضا مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
مبادئ المسؤولية الاجتماعية	البند (4)	يقدم هذا البند شرح للمبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهي: قابلية المؤسسة للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سلطة القانون، احترام المعايير الدولية للسلوك، احترام حقوق الإنسان.
إدراك المسؤولية الاجتماعية والمشاركة مع الأطراف المعنية	البند (5)	ويتناول هذا المبدأ الممارستين الأساسيتين للمسؤولية الاجتماعية الواجب القيام بهما، وهي: إدراك كافي للمؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية وضرورة المشاركة مع الأطراف المعنية والتي لها علاقة بنشاط المؤسسة. كما يقدم هذا البند الإرشاد بشأن العلاقة بين بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة، وإدراك القضايا والمواضيع ذات الصلة.
دليل إرشادي حول الموضوعات الجوهرية المسؤولية الاجتماعية	البند (6)	يضع هذا البند المواضيع الجوهرية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية وبالنسبة لكل موضوع جوهري، تقدم فيه مجموعة من المعلومات حول مجالاته وعلاقاته بمسؤولية المؤسسة، ويصف المبادئ والاعتبارات والإجراءات والتوقعات ذات الصلة.
دليل إرشادي حول دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة	البند (7)	يقدم دليل إرشادي حول وضع المسؤولية الاجتماعية في حيز الممارسة داخل المؤسسة، ويتضمن ذلك في الشأن الدائر حول تحسين مصداقية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ومراجعة التقدم الذي تم إحرازه وتحسين الأداء وتقييم المبادرات الاجتماعية.
ملحق حول الآليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	الملحق أ	يقدم قائمة غير تفصيلية للآليات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية والتي تتناول نشاط جوانب لأحد الموضوعات الجوهرية أو أكثر أو دمج المسؤولية المجتمعية داخل المنشأة.
الاختصارات	الملحق ب	يقدم قائمة بالاختصارات المستخدمة في المواصفة
قائمة المراجع		تشمل المراجع الخاصة بالمواثيق الدولية الرسمية ومواصفات الأيزو السابقة التي تم الإستعانة بها في هذه المواصفة

المصدر: (الايزو، 2010، صفحة vii)

ولفهم أكثر للآلية التي تسهل عملية تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تقترح مواصفة الايزو 26000 الهيكل التالي الذي يسمح بذلك، ويكون هذا بعد الاطلاع التام واستيعاب كافي للبنود التي ذكرت سابقا، والشكل التالي يوضح هذا الهيكل:

الشكل رقم -6-: شكل توضيحي يبين هيكل تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



المصدر: (الايزو، 2010، صفحة ix)

الشكل رقم -7- يقدم نظرة عامة عن مواصفة الايزو 26000، ويهدف هذا الشكل المقدم في شكل هيكل تصوري للآلية، يسهل فهم و استخدام هذه المواصفة بأسلوب أكثر تنظيما، والنقاط التالية تقدم شرحا موجزا للكيفية التي تعمل بها هذه الآلية (الايزو، 2010، صفحة ix) :

- لتفعيل مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في التنمية الاستدامة يستوجب على المؤسسة وإدارتها استحضار وتفعيل البنود 5 و 6 و 7، وأن يكون تفعيلها جنبا إلى جنب، وبشكل متوازن.

- قبل تحليل المواد والقضايا الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، وكذا مل ماله صلة من إجراءات وتوقعات (البند6)، ينبغي على المؤسسة أن تنظر إلى اثنين من المسائل المهمة، المسألة الأولى وهي إدراك كافي للمؤسسة وأفرادها وإدارتها يعكس اعترافهم بأهمية مصالح الأطراف التي لها علاقة بمستقبل المؤسسة، والمسألة الثانية هي تحديد أصحاب المصالح والتعامل معهم (البند5)، وبمجرد أن تفهم المبادئ، ويتم تحديد القضايا الأساسية والمواضيع المهمة ذات الصلة، على إدارة المؤسسة أن تدمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية كمرجع مهم أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وتأسس لذلك اعتمادا على ما جاء في (البند 7).
- ومن الممارسات التي يمكن الاهتمام بها نذكر: جعل السياسات التي تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من المؤسسة، تطوير ثقافة تنظيمية مشتركة بين أفراد المؤسسة مبنية على أطر ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، والعمل على المحافظة عليها وتنميتها باستمرار، العمل على بناء كفاءات داخلية للمسؤولية الاجتماعية، اتخاذ كافة الإجراءات المتعلقة بعملية الاتصال الداخلي والخارجي.
- ولتوجيه الممارسات المدمجة في مسؤولية المؤسسة، توصي وثيقة مواصفة الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على المراجع والمصادر الموثقة التي أدرجتها في آخر الوثيقة، وكذا الاعتماد على النماذج والأمثلة التي أدرجتها في الملحقين أ و ب.

وفي نهاية هذا المبحث يمكننا أن نستخلص عدة نقاط مهمة تتعلق كلها بالجانب الإداري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هو تصور متعدد الأبعاد ومترابطة فيما بينها، فمن مضمون الالتزام بالعقد الاجتماعي بين المؤسسة والمجتمع إلى مضمون مشروعية النشاط الذي يعني قبول وإدراك المجتمع بأهمية نشاط المؤسسة ، وبعد ذلك فهي– أي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة – مفهوم يتقارب وغايات التنمية المستدامة التي أصبحت خيار العديد من دول العالم.

ومن أجل تجسيدها داخل المؤسسة والعمل على توجيهها مع أصحاب المصالح، يقترح الباحثين نموذجين، فالأول المعروف بنموذج كارول يحدد التوجهات الإستراتيجية على ضوء اهتمامات أصحاب المصالح ودرجة سلطتهم من جهة، ومن جهة أخرى المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية وهي المستوى الاقتصادي والمستوى القانوني والمستوى الأخلاقي وأخيرا المستوى الخيري. أما النموذج الثاني المسمى نموذج وود، فهو موجه أكثر لتفعيل الأداء الاجتماعي للمؤسسة وتأثيرها على المجتمع.

وعلى المستوى العملي، تقدم المنظمة العالمية للمقاييس نظام الايزو لإدارة المسؤولية الاجتماعية تحت تسمية الايزو 26000 الذي يحمل مجموعة من المبادئ والآليات التنظيمية توجه نشاط المؤسسة للالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية.

خلاصة الفصل:

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن مفهوم المسؤولية للمؤسسة ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت مؤسساتها الاقتصادية تدار انطلاقا من النموذج الإداري التقليدي ضمن إطار اقتصادي ليبرالي، والمبني على وقائع وتأثير قوى السوق، وقاعدة تعظيم الربح والنمو، والموجه أساسا لاستغلال النزعة الاستهلاكية للمستهلك دون قيود، ويعمل أيضا لكسب رضا المساهمين، ويؤمن أن المؤسسة غير مسؤولة على تأثيراتها السلبية على المجتمع إن كانت تحترم القوانين، فقد أفرز هذا النموذج العديد من الاختلالات، وخلق الكثير من الاضطرابات، وشكل تهديدا حقيقيا، خصوصا في ضل تنامي وانتشار الأفكار الاشتراكية والفكر النقابي وحركاته بين الأوساط العمالية، ولهذا السبب تبلورت الفكرة وانتشرت ولقيت القبول والاهتمام لدى الأوساط الأكاديمية.

ولقد ساهم الباحثين في موضوع المسؤولية الاجتماعية بالعديد من المساهمات النظرية والفكرية، فتكللت جهودهم بوضع نظرية إدارية للمسؤولية الاجتماعية سميت بنظرية أصحاب المصالح التي جاءت كرد لنظرية المساهم التي كانت ترى أن مسؤولية المؤسسة هي تحقيق رضا المساهمين. كما وضع كل من كارول وود نموذجهما لأجل تجسيد محتوى النظرية في واقع المؤسسة وإعطاءها مضمون واقعي وبراغماتي، خصوصا في الجوانب الإستراتيجية للمؤسسة.

وما اقتنعنا به ونحن نبحث في فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أنه لا يمكن أن نجد مجتمع عادل ومتوازن عندما تكون الحياة فيه واقعة تحت هيمنة وتأثير قوى السوق، والربح والنمو الاقتصادي، وسيطرة النزعة الاستهلاكية غير المقيدة التي تؤدي حتما إلى استغلال غير مقيد للموارد النادرة، وحتى من جانب المؤسسة الاقتصادية، فلا يمكن لها أن تنمو وتتطور وتدوم إن هي اهتمت بالحاضر قبل المستقبل، ولا يمكنها أن تمارس نشاطها بدون المجتمع الذي هو جزء من النظام العام وتشكل هي – أي المؤسسة - الجزء الثاني، فأي سلوك سلبي يسلكه أحدهما يختل به النظام ككل. وعليه المؤسسة تملك من الموارد والقوة والقدرة ما يجعلها تعالج كل القضايا التي ذكرناها، ويتطلب هذا الأمر تفكيرا مسؤولا، يعترف بالعلاقة المتداخلة بين الإنسان والبيئة والنشاط الاقتصادي كي تتحقق الرفاهية الاقتصادية التي يظهر أثرها على الجميع، وتتحقق العدالة الاجتماعية وسعادة الأفراد، حاضرا ومستقبلا مع الأجيال اللاحقة، وتستفيد المؤسسة ويتحسن أداءها إلى الأفضل.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء في المؤسسة

1. مفهوم الأداء وعناصره المفسرة
2. مقاربات الأداء في المؤسسة الاقتصادية
3. نماذج قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بكفاءتها الاقتصادية وبقيمة مواردها البشرية

1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والكفاءة الاقتصادية: الخلفية النظرية
2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية
3. العلاقة تبادلية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وقيمة الموارد البشرية
4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي مشروع تعلم تنظيمي في المؤسسة

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والبحث عن مشروعية لها، وهدف البقاء

1. مفهوم مشروعية المؤسسة وأهميتها الإستراتيجية
2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومشروعية نشاطاتها
3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية وهدف البقاء

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

وبعد أن حاولنا في الفصل الأول التأصيل الفلسفي والنظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، وبيننا أبعادها، وكذا مختلف نماذجها التطبيقية، سنحاول من خلال هذا الفصل تناول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدائها، وسنحاول بذلك أن نقارب هذه العلاقة باستخدام نموذج الأداء لـ "Morin" وزملاءه .

ولكن، قبل تحقيق هذا الهدف ارتأينا بدايتا أن نخصص المبحث الأول من هذا الفصل إلى التأصيل لمفهوم الأداء وإظهار مختلف التصورات التي مر بها، بدء من التصور الذي قدمته المدرسة العلمية للإدارة للأداء مرورا بإسهامات نظرية العلاقات الإنسانية ثم نظرية أصحاب المصالح التي كان لها دور بارز في إعادة توجيه مفهوم أداء المؤسسة بما يتناسب والتغيرات البيئية التي طرأت على المؤسسة وكذا أهدافها. ومن ثم سنعرض مختلف نماذج قياس أداء المؤسسة الاقتصادية التي طورها الباحثين واستخدمها الإداريين في مؤسساتهم، وسنبرز أهم الانتقادات الموجهة لهذه النماذج. فغايتنا من خلال هذا المبحث هي استخراج متغيرات الأداء التي سنعتمد عليها لإتمام الدراسة.

وبعد أن نكون قد حققنا غايتنا من المبحث الأول، سنخصص المبحث الثاني والثالث لتناول الجانب النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداءها، حيث بدايتا سنحاول استعراض الأفكار النظرية والدراسات القياسية التي تمت في بيئات مختلفة لأجل التأسيس للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين كل من كفاءتها الاقتصادية وبقيمة مواردها البشرية. ومن ثم ننتقل إلى إظهار العلاقة بين أبعاد الأداء الاستراتيجي، وهي مشروعية نشاط المؤسسة والذي هو متغير مهم في نظام أداء المؤسسة، ثم متغير الميزة التنافسية.

وننبه بدايتا أن غايتنا من خلال هذا الفصل هي استخراج وتحديد ومناقشة العلاقات بين متغيرات الأداء والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حتى نكون بذلك إطار تصوري لموضوع وإشكالية دراستنا كي نقارب بها واقع الأعمال الجزائري، بعد التأكد من صحتها بطبيعة الحال.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء في المؤسسة

نسعى من خلال هذا المبحث إلى التأصيل لمفهوم الأداء وإظهار مختلف التصورات النظرية التي مر بها، بدء من التصور الذي قدمته المدرسة العلمية للإدارة للأداء مرورا بإسهامات نظرية العلاقات الإنسانية ثم نظرية أصحاب المصالح التي كان لها دور بارز في إعادة توجيه مفهوم أداء المؤسسة بما يتناسب والتغيرات البيئية التي طرأت على المؤسسة وكذا أهدافها. ومن ثم سنعرض مختلف نماذج قياس أداء المؤسسة الاقتصادية التي طورها الباحثين واستخدمها الإداريين في مؤسساتهم، وسنبرز أهم الانتقادات الموجهة لهذه النماذج.

1. مفهوم الأداء وعناصره المفسرة:

باعتبار أن احد مكونات إشكالية هذا البحث هو أداء المؤسسة والارتقاء به في واقع المؤسسات الجزائرية، فسنحاول فيمايلي أن نستعرض أهم المساهمات النظرية التي أعطت مفهوما للأداء وحددت إطاره أو عناصره المفسرة.

1.1. مفهوم الأداء في المؤسسة:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الإدارية الأكثر جدلا بين الباحثين، وأثير حوله الكثير من الغموض واللبس، سواء في التنظير له وفي تحديد أساسياتها أو في حالات القياس التي يستدعيها العمل الإداري والبحث العلمي، ويرجع سبب ذلك في كونه من بين المفاهيم المحورية في مجال علم الإدارة وكذا أثناء ممارساتها في الواقع، ومن المفاهيم الأكثر تعقيدا لترابطه بمتغيرات عدة وبمعايير متنوعة، فالتراكم الفكري الذي أسس لعلم الإدارة بدءا من المدرسة العلمية، مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة النظم، وحاليا مع الفكر الإداري الحديث، يعتبر مفهوم الأداء المتغير المحوري لأي عملية إدارية، والمكون الأساسي لأي نظرية إدارية أو مساهمة بحثية.

وباعتبار أن الأداء هو هدف تطمح إليه أي عملية إدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فقد تأكد من خلال نظريات الإدارة أن الهدف الأساسي لأي نظرية علمية في مجال علم الإدارة والتنظيم، سواء كانت تحليلية أو وصفية، هو تطوير وتقديم معارف جديدة تساعد الإدارة في جعل المؤسسة تشتغل أفضل، وتقودها للارتقاء بمستوى أداءها (Véronique & Emmanuel, 2003, pp. 5-22) .

وعلى الرغم من الاتفاق الحاصل في هذا المستوى، إلا أن التصورات التي قدمها الباحثين والكتاب لمفهوم الأداء ظهر فيها العديد من الاختلافات، سواء من حيث المناهج والنماذج المعتمدة لوصفه، أو من حيث تحديد معاييره ومؤشراته التي تتطلبها عملية القياس، أو حتى من جانب تحديد الفئة المهتمة بالأداء، وهذا ما لمسناه واستوقفنا ونحن نبحث في هذا المفهوم، وتقديرا لذلك ارتأينا أن نرجع سبب هذا الاختلاف إلى تغير الظروف والسياق الذي تواجدت فيه المؤسسة، والمسارات التي مرت بها المؤسسة والتغيرات التي طرأت على نطاق أهدافها، من مؤسسة تريد الربح وتعظيمه لأجل مساهميها إلى مؤسسة تسعى إلى امتلاك شرعية وقبول لنشاطها وتحقق بذلك البقاء.

هذا، ولإيضاح هذه الاختلافات سنعتمد على مساهمات الباحث (Salgado, 2013) في دراسته التي قدم فيها ثلاث محطات مهمة مرت بها المؤسسة، وتضمنت كل محطة من هذه المحطات مفهوم للأداء، وعلى ضوء هذا يمكننا إعطاء قراءة صحيحة للتطورات التي مر بها مفهوم الأداء وأبعاده وخصائصه ومعاييره. وسيسمح لنا هذا بفهم خلفية كل توجه نظري أيد من خلاله التأصيل لمفهوم الأداء.

وإلحاقا بهذا سنحاول من جهتنا أن ندعم هذا العرض ببعض المفاهيم والأفكار التي اطلعنا عليها من أبحاث أخرى لإثرائه أكثر، وفيما يلي عرض لهذه المحطات (Salgado, 2013, pp. 2-4) :

أولا: من الأداء المالي للمؤسسة إلى مفهوم الأداء التنظيمي:

وهي المحطة التي تزامنت مع بروز أفكار الإدارة العلمية، والتي دعت إلى ضرورة الاعتماد على الطريقة العلمية في الإدارة، وكذا النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مغلق تحركه عوامل داخلية بطريقة ميكانيكية، ودور الإدارة في هذا المجال هو تحسين الإنتاجية من خلال البحث عن الأساليب الكفيلة بتحقيق اقتصاديات السلم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هو الاعتماد على نظام حوافز فعال يسمح باقتسام القيمة المضافة بين العاملين والمؤسسة، وهي النظرة التي قدمتها مدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (Taylor, 1911).

وباعتبار أن المؤسسة ومساهميها كانوا سابقا يهتمون بتعظيم الربح فكان تصميم نظام تحفيز العاملين في ورشات الإنتاج خاضع لمعايير مادية بحتة وبناءا على إنتاجية كل عامل. فسيطرت مقترحات "تايلور" (Frederick Winslow Taylor) على العديد من المدراء، وطورت على ضوءها أنماط ومعايير إدارية عدة لتقييم الأداء، فكان ينظر إلى أداء المؤسسة على أنه "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، وتحقيق الفعالية من خلال تنفيذ أفضل عملية" (Alian, 2007, p. 41).

وعلى هذا الأساس كان اهتمام الإدارة كله منصب على إنتاجية عنصرين أساسين يقوم عليهما أي نشاط اقتصادي: إنتاجية رأس المال وإنتاجية العاملين، فالأولى يعني الرأس المال المستثمر الذي ضحى به المساهمين من أجل توفير وسائل الإنتاج والمعدات والعقارات والمواد الأولية، وينتظرون من وراء ذلك الحصول على أرباح أفضل من الفرص التي كانت متاحة بالنسبة لهم، فهو يعكس قاعدة أعظم ربح وعلى الإدارة الالتزام بهذه القاعدة أثناء القيام بمهامها، أما الثاني فيعبر عن إنتاجية العامل من خلال الجهد أو النشاط الذي يقدمه والموجه نحو الإنتاج.

بصرف النظر عن كون هذا الجهد جسميا أو ذهنيا فكلما ارتفعت إنتاجية العامل من خلال حجم الوحدات المنتجة انخفضت التكاليف، وانعكس ذلك على نتيجة المؤسسة ومردوديتها المالية. فوفق لهذا التصور، معيار قياس أداء العامل والتي تعكس كمية الجهد الذي بذله تقاس بحجم المخرجات التي أنتجها بغض النظر عن كمية الجهد التي بذلها، والعامل الفعال هو من يحسن استغلال جهده لتحقيق أهدافه، وأداء المؤسسة ككل يعني مجموع أداء العاملين ككل.

وما يفسر ربما أكثر هذه النظرة الأحادية للأداء وتمثيله في شكل أداء مالي هو درجة السلطة التي كان يملكها المساهمين داخل مجلس إدارة المؤسسة إذا ما قورنت بسلطة العمال ونقاباتهم أو بجهات أخرى، فكان لهؤلاء المساهمين دور بارز في تحديد معايير الأداء التي تعتمد عليها الإدارة في ممارسة مهامها الإدارية والتي لن تخرج عن قاعدة إرضاء المساهمين، وكان على الإدارة وأفرادها إتباع هذا لأن ما تحققه المؤسسة من أرباح سيرتبط بكل تأكيد بمستوى الأجور التي سوف يحصلون عليها.

وهنا تثار قضية في غاية الأهمية حيث شكلت أساس الانتقادات التي وجهت لهذه النظرة الأحادية للأداء، وهي قضية أصحاب المصالح ودورهم في تحديد معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

وعلى الرغم من أهمية هذا التوجه في التخطيط لأداء المؤسسة الهادفة للربح، خصوصا في مسألة استناده على مبدأ العقلانية الاقتصادية أثناء تحديد معايير التقييم، إلا أنه ما فتئ يتعرض لانتقادات عديدة، بسب ضيقه وعدم اشتماله لجوانب مهمة في أداء المؤسسة، وبسبب العديد من المشاكل والصراعات التي عاشتهم المؤسسة الاقتصادية بسبب هذا التوجه. – أنظر في ذلك الفصل الأول حين استعرضنا الصراعات التي كانت تعيشها المؤسسة الاقتصادية مع النقابات العمالية بسبب الغاية الأساسية للمؤسسة والتي اشترك في تحديدها كل من المساهمين والإداريين- .

وما يعيب أكثر على هذا التوجه في تحديده للأداء أنه أهمل مساهمات العديد الأطراف – كالإداريين والمستهلكين و مهارة العاملين وقيمهم....الخ-، وعدم اشتماله على مكونات غير مالية مثل: جودة المنتجات والخدمات، رضا المستهلك، الرضا الوظيفي، كما أنه خلق اختلالات عدة على مستوى التوازن بين رضا المساهمين ورضا العاملين داخل المؤسسة (Drucker, 1999, p. 73).

وكل هذه الاختلالات كان لها أثر سلبا على الأداء وتم رصدها فيما بعد، خصوصا على مستوى رضا المستهلكين والذي هو متغير تابع ومرتبط ارتباطا وثيقا بالتغيرات في مستوى رضا العاملين في المؤسسة (Vasconcelos ,2008, p.1247)، كون المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للمستهلك مميزة ومتلائمة مع تطلعاته متوقف على مدى شعور العاملين في المؤسسة بالرضا الوظيفي، فان شعر العاملين بالرضا سينقادوا لأن يهتموا بجعل المستهلكين راضون، وتقود هذه القاعدة إلى كسب وتعزيز ولاءه للمؤسسة وعلامتها التجارية ومنتجاتها، فمن الناحية الإستراتيجية يعتبر هذا المحافظة على سوق المؤسسة وتنميتها، وزيادة أرباحها وأسعار أسهمها في السوق المالي، وهذا ما يريده ويرضاه كل مستثمر يضحي بجزء من ماله في رأس مال المؤسسة.

ثانيا: من مفهوم الأداء الوظيفي للمؤسسة إلى اعتبار الأداء مكون اجتماعي:

، يعرف الأداء الاجتماعي بأنه(Pinto, 2003, p. 10) :

" الأداء هو مكون يضم جميع انعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المصالح (المساهمين, المدراء, العمال, العملاء, الموردين, الدولة, الجمعيات) ، وهو بذلك ذلك الأداء المستديم والمستمر،والذي يعكس قدرة المؤسسة على البقاء في المدى

الطويل، وكذا قدرتها على التحكم في عوامل خلق القيمة داخل نظام بيئي مكوناته مجموعة من الأطراف تشكل أصحاب المصلحة" .

وللإشارة أن هذا المفهوم أتلا على وقع تطور نظرية أصحاب المصالح ونظرية الموارد، فمن الواضح هنا وحسب رأينا أن الانتقال من مضمون الأداء الوظيفي إلى مضمون الأداء الاجتماعي أعطى للأداء بعد استراتيجي، يعكس قدرة المؤسسة على البقاء بصفة دائمة في السوق، والبقاء مرهون بقدرة المؤسسة على توظيف مقدراتها الداخلية لخلق القيمة، ليس فقط للمساهمين والمستهلكين وكذا العاملين، وإنما تتعدى هذه الحدود المتعارف عليها. وكأنما أداء المؤسسة ومصيرها في البقاء مرتبط ومرهون بما تقدمه للمجتمع.

كما لا ننسى أن مفهوم الأداء الاجتماعي هو مفهوم يقترب إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي تزامن مع التطورات الفكرية في المجال الإداري وكذا التغيرات البيئية، وتزامن أيضا مع تأكيد الفرضية القائلة أن نشاط المؤسسة وأهدافها مرتبط بمصالح عدة أطراف لها صفة أصحاب المصالح – أنظر نظرية أصحاب المصالح في الفصل الأول-. فالأداء على ضوء هذه النظرة يعني قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف أصحاب المصالح، بمعنى قدرتها على إدارة التعارض في المصالح كي تضمن النمو والبقاء.

وهنا يطرح مشكل إداري مهم وهو اختلاف المعايير بين أهداف المؤسسة وأهداف أصحاب المصالح، وكيف يمكن للمؤسسة أن تعبر على أدائها حتى يشعر أصحاب المصالح بالرضا؟ وماهي أهمية وفائدة أصحاب المصالح بالنسبة للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ؟ كل هذه الأسئلة سنجيب عليها من خلال هذا الفصل، وتحديدا في المبحث الثالث.

ثالثا: من مفهوم قياس الأداء للمؤسسة إلى قيادة الأداء:

اهتمام الإدارة بقياس أدائها ونتائجها، وسعيها المستمر لإعلام مختلف الأطراف التي لها مساهمة مباشرة أو غير مباشرة في الأداء، أو تلك الأطراف التي لها اهتمام بما تقدمه المؤسسة، انتقل الأداء من مفهوم يراد به القياس إلى مفهوم يستدعي القيادة والإدارة، وقد جاء هذا الانتقال في سياق خاص تميز بعاملين أساسين:

- **العامل الأول:** وهو متعلق بمشكلة إدارية طرحت سابقا، و تتمثل في تزايد الاتجاه نحو البحث عن تكامل بين الأداء الكمي والأداء الكيفي (وائل و طاهر، 2009، ص 69) ، وجعل الأداء الكيفي مفسرا للأداء الكمي، وهو الاتجاه الذي الذي أثير بسبب نقائص عاشتها المؤسسة وبسبب تأثير الفكر التيلوري كما أشرنا إلى ذلك سابقا. ونجد أكثر في هذا الاتجاه هم رواد الفكر الإداري التسويقي الذين ينظرون للسوق وللمستهلك على أنه الأساس والمحور لنجاح المؤسسة وبقاءها في السوق، ولقيادة السوق تحتاج الإدارة إلى نظام رقابة يربط بين كل المتغيرات الكيفية التي تحكم المستهلك والمتغيرات الكمية المعبر عنها بالأرقام، فأي تغير في الكم لا يمكن تفسيره ومعالجته خارج إطار التغيرات الكيفية.

- **العامل الثاني:** وهو بسب التطورات الحاصلة في علم الإدارة الإستراتيجية وبروز أهمية التخطيط الاستراتيجي وحاجته لقياس الأداء (وائل و طاهر، 2009، ص 69) ، والاعتماد على الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والعملية لاستنباط معايير ومؤشرات قياس الأداء، ولهذا السبب اعتبر ما يسمى بطاقة الأداء المتوازنة – سنتناولها لاحقا - من أشهر نظم قياس الأداء الاستراتيجي، والتي قدمت من هذا المنظور ولأجل غاية القيادة.

ويشير مفهوم قياس الأداء إلى: "تلك العملية الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة للرقابة على الانجازات وبرامج المؤسسة، ومراقبة مسار المؤسسة نحو تحقيق الغايات والأهداف، وتكون هذه العملية موجهة بناءا على خطة المؤسسة" (Baret, 2005, p. 3). وما يتطلبه قياس الأداء ضرورة توافر نظام خاص يهتم باكتشاف الأخطاء ورصدها، كما يرتكز على مجموعة من المفاهيم الأساسية تتعلق بمعايير الرقابة على الأداء وهي: الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، الملائمة ودرجة الاتساق بين أنشطة المؤسسة (Marion A., 2012, p. 34) .

وعلى الرغم من أهمية هذه العملية من الناحية الإدارية، خصوصا في مسألة تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لتصحيح توجهاتها وتحسين العمليات التي يستدعيها نشاط واستمرارية المؤسسة إلا أنها أثارت تساؤلات مهمة أثارها الباحث (Saulquin & Guillaume, 2007) من خلال دراسة تحليلية قام بها سنة 2007 حول مضمون أداء المؤسسة، وماهي معايير ومؤشرات القياس، حتى يتسنى للإدارة إعلام مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة حول الانجازات التي تحققها المؤسسة لهم، وقد كانت التساؤلات كمايلي:

ما هي الجدوى من الأداء وقياسه، وفيما تتمثل الأهمية الإستراتيجية لقياسه ؟ وما أهمية المعلومات التي تزودنا بها عملية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسة ولأصحاب المصالح ؟

وتجدر الإشارة هنا أن كل هذه التساؤلات جاءت من منطلق فكرة التعارض بين مختلف أصحاب المصالح في تحقيق أهدافهم، فكل جهة أو طرف له مصلحة بالمؤسسة وبالتالي له تصوره الخاص حول أداء المؤسسة، ولهذا يؤكد الباحثين على "[....] أن أداء المؤسسة هو مسألة إدراكية بالدرجة الأولى وتتعلق بأطراف متناقضة فيما بينها[.....]،فمن الناحية الإدارية الأداء هو وسيلة أو أداة إدارية، وعلى إدارة المؤسسة أن تحسن قيادتها"(Saulquin & Guillaume, 2007, p. 50) .

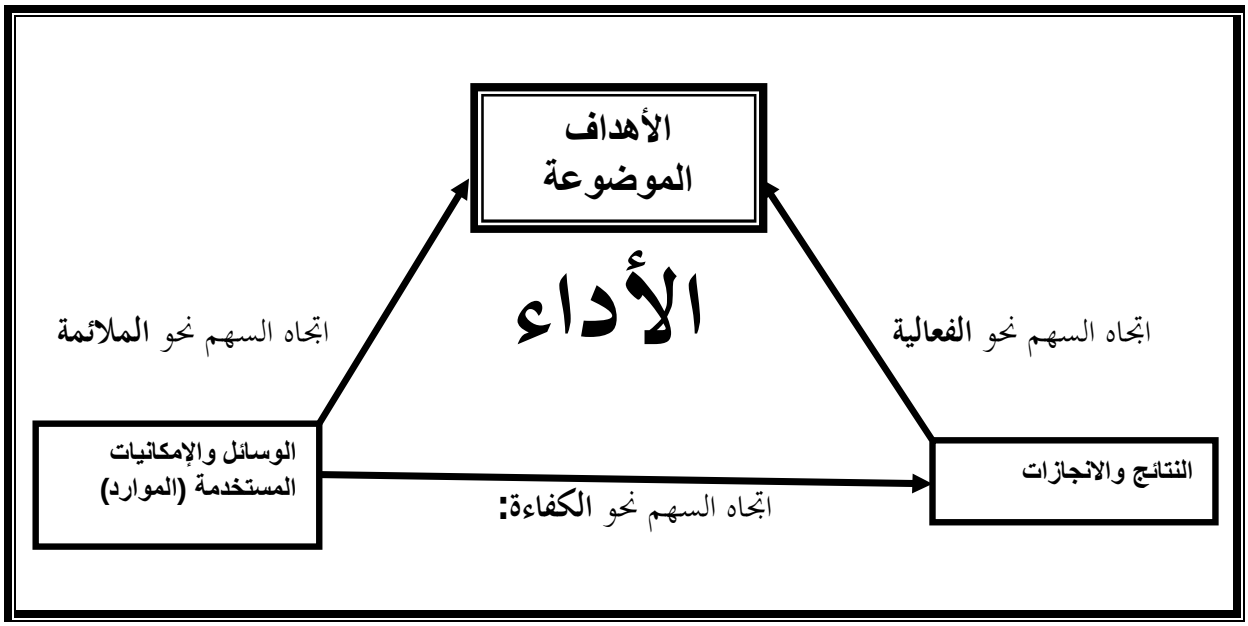
وعلى هذا الأساس فيجب أن تكون نماذج تقييم أداء المؤسسة مبنية انطلاقا من العلاقة الايجابية بين الممارسات الإدارية وأداء المؤسسة ، وأن تحكم هذه العلاقة متغيرات وسيطة كالإنتاجية،الجودة، تقليل التكاليف.. الخ (Saulquin & Guillaume, 2007, p. 53) . ففي حالات عدة تستخدم الإدارة الأداء ومؤشراته كي تحفيز العاملين وتدفعهم لبذل مجهدات إضافية فيحقق لهم رضا وظيفي، ويعني هذا أن قياس الأداء المنجز يحرك رغبات العاملين لتقديم جهود أفضل وبصفة مستمرة ودائمة، ويكون شبيه بالآلية التي تحقق التعلم التنظيمي من خلال اكتشاف الأخطاء والعمل على

تصحيحها، ويخلق بالتالي ديناميكية نحو أداء متميز (Voyer, 1999, p. 26) ، وهنا تتضح أكثر الصورة التي ينتقل بها الأداء من حالة القياس إلى جعله أداة فعالة لقيادة المؤسسة نحو الأفضل.

2.1. مفاهيم لها علاقة بمفهوم الأداء:

من المؤكد أن فهم أداء المؤسسة يستدعي الإحاطة بمجموعة من المفاهيم، والتي تشكل المعايير الموضوعية لوصفه وقياسه، ومن أكثر تداولا بين الباحثين و استخداما من طرف الإداريين هي: الفعالية، الكفاءة، الملائمة، وتشكل هذه المفاهيم الثلاثة البناء الفكري لمفهوم الأداء، والنموذج التالي يوضح هذا:

الشكل رقم -7-: نموذج " Gilbert " للأداء



Source: Sited by Jacquet, S. (2011). ***Management de performance, des concepts aux outils***. Centre de rechrche economie et gestion. France. P :4

يوضح هذا النموذج أداء المؤسسة بدلالة كل من الفعالية والكفاءة والملاءة ، وهي العناصر الثلاثة التي تحدد معايير ومؤشرات القياس، فكلما تقاربت الانجازات مع الأهداف اتجهت المؤسسة نحو الفعالية، فلو قارنا مثلا بين مؤسستين من ناحية الفاعلية ستكون المؤسسة الفعالة هي المؤسسة التي تقترب أكثر من أهدافها، أو لو قارنا مثلا بين عاملين اثنين وحددنا من هو العامل الفعال، سيكون العامل الذي ينجز عمله ويحقق أعلى النتائج. وكماهو موضح بالشكل **-7-** فالمؤسسة التي تبحث عن الفعالية هي المؤسسة التي تتجه انجازاتها نحو أهدافها بغض النظر عن حجم الإمكانيات والوسائل التي استخدمتها. وكلما تقاربت الوسائل والإمكانيات مع النتائج دل ذلك على كفاءة المؤسسة وإدارتها. وكلما تقاربت الوسائل والإمكانيات مع الأهداف دل ذلك على الملاءة. فمن الناحية العملية يمكن أن يكون هذا النموذج مرجع مهم لصياغة الأسئلة المتعلقة بتقييم أداء وتصحيحه.

وفيما يلي عرض مفصل للتعريف بكل عنصر من العناصر المشكلة للنموذج وإعطاءه مضمون إداري حسب مستويات المؤسسة ومن عدة زوايا:

أولا: مفهوم الفعالية

وهو من المفاهيم الأكثر أهمية في وصف أداء المؤسسة، ويظهر هذا جليا في تعريف الأداء الذي قدمه الكاتب المشهور "شاندلر" ، حيث يشير أن "تحقق المؤسسة أداءها يكون من خلال تفاعل الفعالية الوظيفية والفعالية الإستراتيجية"(Chandler, 1992, p. 21) .

ويشير مفهوم الفعالية عامة إلى مستوى تحقيق الأهداف؛ وهي قدرة المؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها التي حددتها الإدارة مسبقا، ومن الناحية العملية تقيس الفعالية مستوى الانجازات والنتائج التي حققتها المؤسسة مقارنة بأهدافها المسطرة والموضوعة في الخطة، وتكون هذه الأهداف محددة كميا أو كيفيا، أو مستوى معين من الوقت، أو مستوى معين من التكلفة أو حتى مستوى من المردودية تسعى المؤسسة الوصول إليه، وقد تكون هذه الفعالية وظيفية أو إستراتيجية.فالفعالية الوظيفية تعني قدرة المؤسسة على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، تقليل تكاليف عمليات الشراء، تحسين عمليات الإنتاج داخل الورشات والوظيفة التسويقية، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل بين أفراد التنظيم. أما الفعالية الإستراتيجية فهي قدرة المؤسسة على التقدم أمام منافسيها في سوق يتميز بالنمو، أو قدرتها على الخروج من السوق الذي يكون في مرحلة التدهور(Chandler, 1992, p. 21) .

ثانيا: مفهوم الكفاءة:

لا يمكن أن نبني تصورا لمفهوم الأداء من دون مفهوم الكفاءة، ولم نجد باحثا أو كاتبا في علم الإدارة يهتم بمفهوم الأداء إلا واعتبر الكفاءة أحد أهم الأبعاد التي تبنى عليها مؤشراته الحكم على أداء المؤسسة، وتبنى علي أساسها القرارات الواجب تنفيذها لوضع المؤسسة في أحسن الوضعيات.

ويتفق العديد من الباحثين أن الكفاءة هي ما "تحققه المؤسسة من نتائج مقارنة بحجم الموارد التي استخدمتها"(PLAUCHU, 2006, p. 07; Brosquet, 1989, p. 11) و (وائل و طاهر، 2009، ص 46)،

فكلما اقتربت المؤسسة من تحقيق أهدافها بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلما اتجهت نحو الكفاءة. فمفهوم الأمثلة هو مفهوم مهم بالنسبة للإدارة ومهامها، وهو يشير ضمنيا إلى أن المورد المستخدم؛ سواء كان هذا المورد بشريا أو ماليا أو زمنيا أو معرفيا أو كل عنصر له خصائص المورد، أو المزج بين إحدى هذه الموارد المذكورة، يحقق أقصى درجة من النشاط والنمو، فالبحث عن الكفاءة يعني البحث عن الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف التنظيم.

كما لا يفوتنا أن نشير أن استخدام مفهوم الكفاءة كمعيار إداري يكون في وظيفتين مهمتين ، الأولى في عمليات التخطيط من خلال إجراء فحص شامل وكامل لموارد المؤسسة، وتحديدها وتحليلها وإبراز نقاط قوتها، ثم وصف الكيفية المثلى التي تعطي أفضل النتائج وتحقق مستوى أعلى للأهداف وهو الأداء المنشود، أما الثانية فتكون في عمليات الرقابة التي تقوم بها الإدارة. كما تحدد على ضوء مفهوم

الكفاءة معايير ومؤشرات تقيم بها القرارات ونتائجها وتحسنها للأفضل من خلال التغذية العكسية والعمليات التصحيحية، سواء بالاعتماد على الخطط الموضوعة سابقا كمرجعية تستند إليها الإدارة،أو من خلال المقارنة مع مؤسسات أخرى، وتحدد بذلك مستوى كفاءتها.

ثالثا: مفهوم الملائمة:

بالإضافة إلى مفهومي الفعالية والكفاءة، يتضمن مفهوم الأداء مركب ثالث أو بعد أخر وهو الملائمة، الذي يشير إلى "مدى ملائمة الوسائل والإمكانيات التي تملكها المؤسسة مع الأهداف المسطرة " (Jacquet, 2011, p. 4)، فهو مفهوم يقترب إلى مفهومي الواقعية والموضوعية، والذي يعني قدرة الإدارة على اختيار الموارد لتحقيق الأهداف بما يتناسب واقع المؤسسة وظروفها البيئية التي تتواجد فيها والقيود التي تفرزها هذه الأخيرة. ويكون هذا المفهوم مهم من الناحية الإدارية عندما تريد الإدارة قياس أداءها الاستراتيجي من ناحية مدى تلاءم عناصر خلق القيمة مع متطلبات السوق، ومدى تلاءم ميزتها التنافسية التي تملكها والأهداف المسطرة.

2.مقاربات الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

بعد أن استعرضنا مفهوم الأداء من منظور السياق الذي تتواجد فيه المؤسسة، وكذا مكوناته الثلاثة المهمة في التخطيط للأداء والرقابة عليه وتحسينه، وكذا قيادته وجعله أداة إدارية مهمة مثلها مثل الأدوات الأخرى المستخدمة في العمل الإداري، سنعرض وسنناقش فيما يلي أهم المقاربات النظرية التي حاولت وصف أداء المؤسسة وصفا نظاميا.

1.2. المقاربة الكلاسيكية لأداء المؤسسة :

جاءت هذه المقاربة التي تسمى بالمقاربة الكلاسيكية بالتزامن مع بروز وتطور المناهج الإدارية المنطوية تحت الفكر الإداري الكلاسيكي، وبالتحديد رواد المدرسة العلمية للإدارة والمدرسة البيروقراطية، فكان مفهوم الكفاءة الاقتصادية أو الكفاية الإدارية من بين أهم الأسس التي تعتمد عليها الإدارة في المفاضلة بين القرارات وفي الرقابة على الأداء، وكان معيار الإنتاجية أهم المعايير التي كانت تستخدم لقياس الأداء ووصفه(Jacquet, 2011, pp. 4-5) ، كون ذلك راجع أن النظرة الكلاسيكية للإدارة كانت أحادية وكان تفكيرها منصب على الأداء المالي للمؤسسة، حيث يؤكد (Neely & Mike, 2002, pp. 158-181) أن اهتمام الإدارة بالأداء المالي للمؤسسة دام إلى غاية سنوات الثمانينات بفعل قوة وسيطرة المساهمين في تحديد أهداف المؤسسة. وتأسيسا لهذه النظرة، فحالة الرضا والقبول التي يبديها المساهمين الباحثين عن أفضل عائد لاستثماراتهم وما ينجر عنها كسلوك عقلاني ورشيد تتوقف على مدى مردورية رؤوس أموالهم المستثمرة، والأهم بالنسبة إليهم هو تعظيم قيمة[15] السهم في السوق المالي، أما من جهة الإدارة

2- من الناحية المالية، تتحقق هذه القيمة عندما تكون المردودية المالية أعلى من تكلفة الحصول على رؤوس الأموال، وتتعظم لما تكون المردودية التي تحققها المؤسسة أعلى من ما تحققه كل الفرص التي كانت متاحة.

فكان اهتمامها الحقيقي ضمان تدفق رؤوس الأموال لتمويل برامج النمو والتوسع، فخلق القيمة للمساهمين أمر في غاية الأهمية، والسبيل الوحيد لتحقيق هذا هو الإنتاجية .

يكاد الباحثون أن يتفقوا على تعريف موحد لمفهوم الإنتاجية، فمنهم من يعرفها بأنها " درجة مساهمة أحد عوامل الإنتاج – العاملين، رأس المال، وسائل الإنتاج والمعدات، أرض زراعية، أسلوب معين في الإدارة...- ، أو بعضها، أو كلها في التغيرات الحاصلة في النتائج النهائية التي تحققها المؤسسة" **(Jacquet, 2011, p. 2)**. ومن يعرفها بأنها "تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالة ، وتأمين أجور عالية" **(Chandler, 1992, p. 16)**.

وفي كلتا التعريفين، ينطوي مفهوم الإنتاجية على معايير ومؤشرات تقيس مدى مساهمة أحد عوامل الإنتاج في الأداء المحقق. فتقاس مثلا إنتاجية العاملين في ظروف معينة لأجل المقارنة بين أدائهم، وتقاس إنتاجية رأس المال المستثمر بالمردودية والتي على أساسها المفاضلة بين الفرص المتاحة، ويمكن كذلك تحديد وقياس إنتاجية الآلات والوسائل في مدة زمنية معينة.

فمن الواضح إذن أن القاعدة التي تدافع عنها المقاربة الكلاسيكية للأداء هي قاعدة تعظيم الربح والمرتبطة أساسا بتحقيق اقتصاديات السلم، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو رفع الإنتاجية، ويعني من هذا تقليل التكلفة إلى أدنى مستوى ممكن يكون مستوى التكاليف الثابتة موزعة على عدد الوحدات المنتجة يؤول إلى الصفر ، فكلما زادت الإنتاجية قلت تكلفة الوحدة الواحدة المنتجة والموجه للسوق، وتكون الإنتاجية في هذه الحالة سبب مباشر في امتلاك المؤسسة لوفرة في التكلفة مقارنة بمنافسيها، وتتفوق المؤسسة على منافسيها من ناحية الهامش العالي التي تحققه بين كل من سعر المنتوج في السوق وسعر التكلفة مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة ، ثم يصبح السعر أحد أهم ميزاتها التنافسية ويسمح لها بالتوسع في الأسواق واختراقها. ويمكن في هذا الحالة الإشارة إلى حالة المؤسسات التي لها طابع الشركات المتعددة الجنسيات، فمن بين التكتيكات التي تعتمد عليها هذه المؤسسات للحصول على ميزة تنافسية من ناحية السعر وفق لقاعدة اقتصاديات السلم هو نقل مشاريعها ومصانعها إلى الدول التي تتميز بتعداد سكاني كبير، بمعنى سوق كبير وضخم كالسوق الصينية مثلا أو السوق الهندية، فيسمح لها هذا السوق من خلال المبيعات التي تحققها داخليا أن تحقق وفرات في التكلفة، ومن ثم تتجه إلى غزو الأسواق الدولية بأسعار أقل مقارنة، وهو العامل الذي ساعد كثيرا المؤسسات الاقتصادية العاملة في الصين.

كما أن الإنتاجية أن تمنعنا فيها جيدا، تعطي وضع مريح للمؤسسة في مسألة تأمين الأجور العالية لعاملين، وتحفزهم أكثر للعمل وتحقق لهم الرضا الوظيفي والولاء والانتماء للمؤسسة مقارنة بما هو موجود عند المنافسين – حسب نظرية الدافعية ذات البعدين فالأجر أحد أهم العوامل التي تحقق

عدم الرضا الوظيفي، أنظر في ذلك [16](Herzberg, 1966) - فالإنتاجية من الناحية الإستراتيجية أحد أهم نقاط قوة المؤسسة، والضرورة تستدعي حسن إدارتها وتحسينها.

وفي هذا، تقترح هذه المقاربة مجموعة من المداخل لتحسين الإنتاجية (Jacquet, 2011, p. 5) :

- **مدخل يتعلق بالإنتاج:** لتحسين هامش الربح يستدعي التدخل في عمليات الإنتاج وتعديلها، إعادة تنظيم العمل وتقليل التكلفة الإجمالية للإنتاج، فإنتاجية المورد البشري مهمة.
- **مدخل يتعلق بالإبداع:** لتحقيق نمو في نشاط المؤسسة ومبيعاتها وتطويره على المدى الطويل يتطلب التفكير في طرح منتجات جديدة، باعتبار أن المنتج الجديد موجه للأسواق الجديدة. والتوجه نحو الأسواق الدولية، وكذا البحث عن سبل تجعل للمؤسسة ميزة تنافسية
- **المدخل المالي:** تحسين الإنتاجية يستدعي التحكم الجيد في رؤوس الأموال المستثمرة وتكاليف الحصول عليها، وتقليل احتياجات المؤسسة من الرأس المال العامل من خلال التركيز على الأنشطة الأساسية للمؤسسة وجعل هذه الأنشطة تطور المؤسسة عند طريق إعادة استثمار الأرباح كأسلوب للتمويل.

---

*قدم الباحث هتزبرج نظرية ذات البعدين، واعتبر فيها أن هناك مجموعتان من العوامل:

وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل المجموعة الأولى

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل
- عدالة نظم المؤسسة
- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل المكتب المناسب
- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك
- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل
- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل
- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لابد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

هي التي يسميها هيزبرج مجموعة الحوافز وتشمل المجموعة الثانية

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل
- تحمل المسئوليات أي وجود فرص لتحمل مسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين
- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية. بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

أما نظام الرقابة على الإنتاجية فيتطلب العمل بثلاث مبادئ أساسية وهي : " تحديد التقديرات السنوية في شكل موازنات لكل قسم بما يتلاءم وأهداف المؤسسة، ثم تطوير نظام محاسبي ومالي يهتم بمتابعة مستمرة لمبيعات المؤسسة وإجراء المقارنة مع الموازنات وتحديد الانحرافات وتفسيرها، ويكون هذا بصفة تلقائية لتحديد العمليات التصحيحية اللازمة، وأخيرا، استحداث نظام تعويضات لمختلف المسؤوليات بدلالة معيار وحيد وهو العائد على الاستثمار" (DE LA VILLARMOIS, 1999, p. 102) .

وتهتم المقاربة الكلاسيكية من ناحية اهتمامها بالإنتاجية وباعتبار هذه الأخيرة الأساس الوحيد في النمو والتطور سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، وبأنها المعيار الوحيد الذي يحدد كفاءة المؤسسة، فإنتاجية أفضل يعني مرودية أفضل وتعني أعلى عائد على الأموال المستثمرة وهو ما يريده ويرغب فيه المساهمين، فهي نظرة أحادية، ولهذا السبب تعرضت لانتقادات عدة، فقد أكد كل من (John & Vijay, 1993, p. 138)أن "معيار الأداء المالي لا يضمن وحده متابعة مستمرة للأداء وهناك العديد من جوانب الأداء مهمة للمؤسسة وقياسها يكون مفسرا للعائد على الأموال المستثمرة إذا حصلت فيه تغيرات"، فقد تسعى إدارة المؤسسة إلى تخفيض تكاليفها لرفع العائد على الاستثمار، وتكلف بذلك كل المدراء التنفيذيون الذي يشرفون على نشاطات المؤسسة بالعمل على تقليل التكلفة إلى أقصى حد ممكن، وبذلك تتجه وضيفة الشراء للبحث عن المشتريات بأقل التكلفة وبأسعار منخفضة، وبنفس المنطق يكون للوظائف الأخرى، قد تستغني وضيفة التسويق عن بعض الحملات الدعائية التي كانت مبرمجة، وتستغني وضيفة الموارد البشرية بدورها عن بعض البرامج التكوينية التي كانت موجهة لفئة مهمة من العاملين لتحسين مهاراتهم ورفع من معارفهم العملية، وتتبعهم وضيفة البحث والتطوير من خلال تقليص ميزانياتها المتعلقة بإجراء الدراسات والقيام بالاختبارات، ففي ضل كل هذا سيكون من المحتمل أن ينخفض رقم أعمال المؤسسة مقارنة بما كانت تحققه سابقا، أو أن تنخفض إنتاجية العاملين ومستوى مهاراتهم، ويصعب على الإدارة تحديد أسباب هذا الانخفاض، وتكون بالتالي أمام مشكلة حقيقة سببها الرئيسي جهلها بحقيقة الأداء الذي كانت تحققه.

فمن الواضح أن نظام الرقابة على الأداء المبني على مؤشرات الأداء المالي يفرز العديد من النقائص، بسبب عدم قدرته على تفسير التغيرات الايجابية أو السلبية التي تطرأ على إحدى هذه المؤشرات ومن ثم يصعب تحديد الجهات المسئولة عنها، فيخلق هذا غموض وصعوبة في تحديد المشكلة، وعليه فهذه المقاربة لم تأخذ في الاعتبار عوامل فشل ونجاح المؤسسة، وجميع العوامل التي تدخل في خلق القيمة بما في ذلك التغيرات التي قد تحدث في البيئة، فنظرية أصحاب المصالح قد أكدت بتواجد أطراف أخرى غير المساهمين لهم اهتمام بأداء المؤسسة.

ثانيا: المقاربة متعددة الأبعاد لأداء المؤسسة:

على ضوء النقائص التي أفرزتها المقاربة الكلاسيكية في تفسيرها لأداء المؤسسة، وباعتبار أن نشاط المؤسسة الحديثة مرتبط بشبكة معقدة من العلاقات، وجزء من هذه العلاقات تحكمها عقود ذات

طابع الرسمي وغير رسمي، وبالتالي ففهم أداء المؤسسة ووصفه وتفسيره يستدعي النظر إلى عدة جوانب لها علاقة مع هذه العقود . فمن خلال البحث الأدبي الذي قمنا به في هذه المسألة، وجدنا وجهتي نظر مختلفتين وكلاهما يقدمان المقاربة المتعددة الأبعاد لأداء المؤسسة، وهما:

أ- تصنيف جوانب الأداء الذي قدمه Jacquet:

على ضوء مفهوم الفعالية التنظيمية والفعالية الإستراتيجية التي قدمها (Chandler, 1992) وبالاستناد على مجموعة من النظريات الإدارية التي فسرت علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة بها، كنظرية أصحاب المصالح، ونظرية الموارد التي اهتمت بالبحث في العوامل التي تسمح للمؤسسة بتحقيق النجاح ، قدم (Jacquet, 2011, p. 6) أربع جوانب لأداء المؤسسة وهي:

- **الجانب الاقتصادي لأداء المؤسسة:** والذي يعتمد على نفس المعايير العقلانية المتعلقة بالأداء المالي والتي اهتمت بطوريها المقاربة الكلاسيكية للأداء.

-**الجانب الاجتماعي لأداء المؤسسة:** والذي يهتم بقيمة العاملين وتحديد أهميتهم داخل المؤسسة.

-**الجانب السياسي لأداء المؤسسة:** وهو ذلك الجانب الذي يهتم بتحديد مدى فعالية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بالنسبة لأصحاب المصالح، ويتحدد على ضوء هذا مدى مشروعية المؤسسة ونشاطها وأهدافها وانجازاتها من وجهة نظر المجتمع الذي تعمل فيه.

-**الجانب التنظيمي لأداء المؤسسة:** وهو الجانب الذي يقيس أداء العمليات الإدارية والتنظيمية التي تقوم بها الإدارة، ويمس أكثر عنصر الملائمة في مدي تكيف المؤسسة مع بيئتها الخارجية.

ويمكن اعتبار أن هذه المقاربة جاءت لسد النقص والقصور التي سببتها المقاربة الكلاسيكية، ونظرت لأداء المؤسسة من زواياه الأربعة، باعتبار أن كل زاوية أو كل جانب له مجموعة من المعايير التي تحكمها وتبحث بدورها في العوامل التي تخلق القيمة.

وتقاربا مع هذا التنصيف قدم الباحثون أنظمة لقياس الأداء وتقييمه وقيادته، واعتمدوا في ذلك على نظرة شمولية تجمع كل الجوانب الأربع: الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنظيمية، باعتبار أنهم مترابطين فيما بينهم. ومن بين أهم النماذج التي تأخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار في وصف الأداء نجد نموذج ما يعرف ب "Beaudin" "Savoie", "Morin" الذي طوره هؤلاء الباحثين سنة 1994 ونموذج بطاقة الأداء المقارن، وسيتم تناولهما فيما بعد.

ب- تصنيف جوانب الأداء الذي قدمه GRIS[17]:

قدم فريق متكون من مجموعة من الباحثين من مختلف التخصصات العلمية نظرتهم للأداء، وتتناسب هذه النظرة أكثر مع المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في قطاع الخدمات كالمستشفيات الخاصة والجامعات الخاصة والبنوك....الخ.والجدول التالي يعرض هذه النماذج:

* GRIS هي التسمية المختصرة لفريق البحث المتعدد التخصصات "groupe de recherche interdisciplinaire "،

الجدول رقم -6-: تصنيف جوانب الأداء وفق **GRIS**:

النموذج التصوري للأداء	نظرة النموذج لمفهوم الأداء
مدى تحقيق أهداف المؤسسة	هو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التنظيمية، والذي له علاقة أكثر بأصل وجود المؤسسة وهو الربح.
العمليات الداخلية	وهي الفعالية على مستوى العمليات التي تقوم بها المؤسسة داخليا: فعالية نظام الجودة، فعالية عمليات الإنتاج، فعالية العمليات التي تدخل في إطار تحسين الجودة.....الخ. فيمكن أن يكون سبب فشل المؤسسة هو عطل أصاب أحد هذه العمليات أو أنظمتها
الحصول واكتساب الموارد	وهو قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها للحصول على موارد من خارج المؤسسة: موارد بشرية، تكنولوجية، مادية، مالية، معلومات.....الخ.
جانب العلاقات الإنسانية	وهو مدى توفر بيئة ومناخ عمل ملائم للعاملين ويتلاءم وخصائصهم السلوكية. ويكشف هذا الجانب الدور غير الرسمي للمدير القائد، وسياسات لها علاقة بالتحفيز.
الجانب السياسي للأداء	وهو مدى قدرة المؤسسة على عمل تحكيم عام وشامل وتوافق بين اهتمامات أصحاب المصالح، فالإدارة التي لا تستطيع أن تحقق هذا التوافق تعيش مؤسساتها صراعات تنظيمية وصراعات مع أطراف أخرى خارج المؤسسة، وعدم قدرتها على بناء علاقات مع أصحاب المصالح.
الجانب الشرعي- الاجتماعي للأداء.	يتحقق الأداء في هذا الجانب من خلال التوافق بين نظام الإدارة الداخلي وقيم ومعتقدات المجتمع والسياسات الاجتماعية التي تضعها الدولة.
النماذج المنهجية	**نظرة النموذج للأداء**
نموذج صفر خطأ	تحقيق الأداء المطلوب يعني عدم الوقوع في الخطأ، والبحث دوما عن الفعالية .
النموذج المقارن مع مؤسسات أخرى	يتحقق الأداء المطلوب من خلال مقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المشابهة من حيث مجموعة من الأبعاد، و هناك إمكانية لتحسينها.
النموذج المعياري العملي العقلاني	يتحقق الأداء المطلوب من خلال تحقيق التوازن بين النتائج ومختلف العمليات والهيكلة. ويدخل في هذا الجانب إلمام الإدارة بمعارف تقنية إدارية مأخوذة من علم التنظيم كي تستطيع تصميم الهياكل بما يتلاءم والنتائج المرجوة، فقد أكد أن من بين أسباب فشل الإدارة هو عدم قدرتها على تصميم هيكل للمؤسسة بما يتلاءم واستراتيجياتها – أنظر في ذلك .

Source : Champagne F, Contandriopoulos AP, Picot-Touché J, Béland J., Nguyen H. (2005) .***Un cadre d'Évaluation de la performance des systèmes de services de santé : Le modèle EGIPSS. Montréal***, GRIS Université de Montréal, Rapport R05-05. PP : 16-17

كما هو موضح في الجدول رقم -6- قدموا الباحثون تسع نماذج في مجموعتين، المجموعة الأولى والتي تضم ستة نماذج هيأها الباحثون لأن تعطي تصور مفاهيمي للأداء والتي على أسها يتم قياسه، أما المجموعة الثانية فهي نماذج عملية ومنهجية بالدرجة الأولى يستخدمها الإداريين لقيادة أداء المؤسسة. وكل نموذج تم تطويره اعتمد فيه الباحثين على مجموعة من النظريات العلمية من مختلف التخصصات وتماشيا مع واقع المؤسسات (Chempagne et all,2005, pp16-17).

3. نماذج قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

من بين أكثر النماذج استخداما لقياس وتقييم الأداء وإدارته هو نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي قدمه كل من (Kaplan , Norton, 1992, 1996, 2001) من جامعة هارفارد "Harvard " ، ونموذج " Morin "الذي قدمته هذه الباحثة سنة 1994 وحمل اسمها وزملاءها. فسنحاول من خلال هذا الجزء أن نستعرض النموذج الأول لـ (Kaplan , Norton, 1992, 1996, 2001) ونبرز أهم الانتقادات الموجه إليه، ومن ثم سنتناول نموذج "Morin " ونوضح أهميته في نمذجة أداء المؤسسة،ونشير بالتوازي مع هذا إلى الخلفيات النظرية والحجج التي اعتمد عليها الباحثة "Morin " في تقديمها للنموذج. وتجدر الإشارة في هذا المقام أن ننبه بأننا وفي إطار هذه الدراسة التي تبحث عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداءها سنعتمد على نموذج "Morin "لقياس متغير الأداء وعناصره، وتوضيح تأثيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أبعاد الأداء لهذا النموذج .

1.3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن ووضيفته الإدارية:

من بين أهم مشكلات الأداء التي كانت مطروحة للإدارة ولم يجد لها حلا حتى ظهور هذا النموذج نذكر:

- قصور نموذج قياس الأداء المبني على معايير الأداء المالي وعدم قدرته على قياس أداء المؤسسة في ضل تطورها ونموها وتغيير بيئتها، وظهور علاقات جديدة مع أطراف خارج حدود المؤسسة لهم اهتمام متفاوت بأداء المؤسسة (Jacquet, 2011, p. 7) .
- عدم قدرة معايير الأداء المالي التي قدمتهم المقاربة الكلاسيكية على الأداء في تنفيذ ومتابعة إستراتيجية المؤسسة، التي تحتاج إلى تحديد معايير ومؤشرات كيفية لتفسير النتائج المالية وكذا التغيرات التي تطرأ عليها (Graham, 2001) .
- إشكالية التي وقعت فيها الإدارة في مسألة نأخر اتخاذ القرار لتصحيح مسارات المؤسسة نحو تحقيق أهداف المالية، ففي ضل الاعتماد على معايير ومؤشرات مالية للرقابة على الأداء لا تظهر الاختلالات التي تعيق هذا الأخير إلا بعدما تتحقق النتائج المالية، والتي تظهر بعد دورة إنتاجية محددة زمنيا، وغالبا ما تكون أسباب الإعاقة تعقدت وتعمقت بفعل عامل الزمن، ولهذا السبب وصف بعض الباحثين (Denis, 2005, p. 76) أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن لا يقتصر فقط على تقييم وقياس الأداء وإنما هو أداة إدارية لاستشراف الأداء المستقبلي وتصحيح مساره وتحسينه في الوقت الضروري،

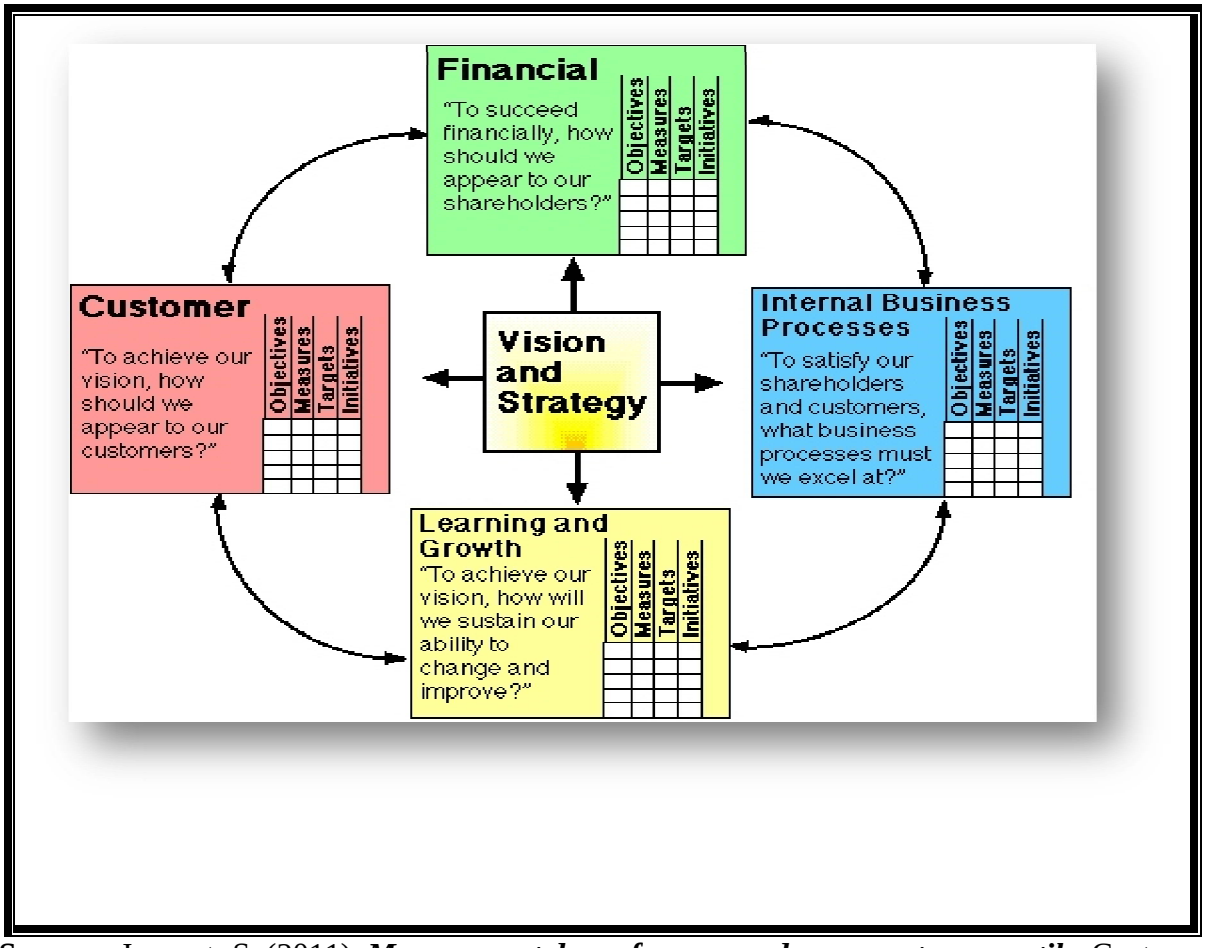
ويساهم من جهة أخرى في توجيه أفراد المؤسسة وإدارتها نحو التعلم التنظيمي من خلال قدرة هذا النموذج في اكتشاف الأخطاء وتصحيحه.

كانت هذه أهم الإشكاليات التي كانت مطروحة، والتي ناقشها وشخصها وحللها الباحثان (Kaplan , Norton, 1992, 1996, 2001)، واستخدما لأجلها العديد من النظريات الإدارية والمفاهيم.

فناقش الباحثان (Kaplan , Norton, 1992, 1996, 2001) اشكالياتهما من منطلق البحث عن تركيب نظري يسمح بربط جميع متغيرات الأداء في علاقات منطقية، ويضمن بذلك التنسيق بين إستراتيجية المؤسسة والعمليات التي تقوم بها، بمعنى أكثر تدقيقا بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة العملياتية أو التشغيلية لأجل تسهيل العمل الإداري الرقابي .

فتكللت جهودهما بتقديم ما يسمى في علم الإدارة، وتحديدا في مجال مراقبة التسيير، نموذج الأداء المتوازن الموضح في - الشكل رقم-8- - ، والذي يتضمن أربع محاور أساسية يشكل مضمونها أربع أبعاد للأداء متوازنة ومترابطة فيما بينها بفعل علاقة التفاعل، بمعنى التأثير والتأثر.

الشكل رقم -8-: نموذج بطاقة الأداء المتوازن



Source : Jacquet, S. (2011). ***Management de performance, des concepts aux outils***. Centre de ressources economie et gestion. P : 12

نموذج الأداء المتوازن هو عبارة عن نظام تحليلي للأداء انطلاقا من كون الأداء ككل هو موضوع معقد ويصعب فهمه، فيتحدد وفق أربع عناصر لها علاقة سببية فيما بينها، وتحقق كلها نوع من التوازن المطلوب (Kaplan & David, 1996, p. 32) ، وهي: الجانب المالي، والجانب الخاص بالعميل أو المستهلك، والجانب المتعلق بالعمليات الداخلية، و الجانب الخاص بالتعلم التنظيمي والنمو. وكل جانب من هذه الجوانب الأربعة يقدم مجموعة من المؤشرات.

فالجانب المالي للأداء، يحتوي على مجموعة من المؤشرات المالية والكمية، كالقيمة الحالية للاستثمارات، المصاريف، احتياجات رأس المال، مؤشرات التمويل الذاتي، معدل المردودية، سعر السهم في السوق المالي أو قيمة المؤسسة، مستوى نمو الأرباح...الخ. وتتحدد هذه المؤشرات على ضوء ثلاث عناصر، الأولى وهي العوامل الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة كالأهداف الإستراتيجية والتشغيلية، موارد المؤسسة ونقاط قوتها وكذا نقاط ضعفها، أما العنصر الثاني فهو المرحلة التي تكون فيها المؤسسة ضمن دورة حياتها، وفي هذا هناك عدة وجهات نظر حول دورة حياة المؤسسة وعلاقتها بالأداء - أنظر في ذلك (بن ساسي، 2011) - ، والعنصر الثالث والأخير وهو الأبعاد الأخرى للأداء (Cohen, 1991., p. 64) . تساعد هذه المؤشرات إدارة المؤسسة في إعطاء صورة ملائمة للمؤسسة تتلاءم وتتفق مع تطلعات المساهمين(Kaplan & David, 1996) . ومن بين أهم الأدوات التحليلية التي تستخدمها الإدارة في هذا الجانب نجد أدوات التحليل والتخطيط الماليين .

بينما جانب العمليات الداخلية، فلكل مؤسسة مجموعة من العمليات الداخلية المتسلسلة والمترابطة فيما بينها للقيام بنشاطها، وفي غالب الأحيان تكون هذه العمليات معبر عنها بنموذج[18]" Porter" الذي قدم فيه سلسلة من العمليات الإدارية تدخل في إطار تعظيم القيمة للمستهلك والارتقاء بها (Gérard ., 2008, p. 435) ، أو ذلك الذي قدمه "KAPLAN "وزميله " David " في شكل سلسلة من العمليات، تبدأ بتحديد السوق وتقدير احتياجاته من أجل تصور خصائص للمنتج ، ثم إنتاجه وتوزيعه، وبعد ذلك، تقديم خدمات إضافية للمستهلك ليشعر بالاهتمام وتساعده على الاستهلاك، وفي الأخير ضمان حالة إشباع الحاجة(KAPLAN & David, 1992, p. 111) . وكل عملية من هذه العمليات لها هدف محدد وتحتاج إلى موارد ومجموعة من الإجراءات تتحدد على ضوء معايير الجودة والتكلفة.

---

* نموذج سلسلة القيمة: سلسلة القيمة هي أداة تحليلية قدمها Michael Porter ، حيث عرفها على أنها طريقة تنظيمية (Systématique) تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية من خلال تحديد مختلف المراحل التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة لزبائنها حسب تحليل Porter فان سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى قسمين هما:

القسم الأول : الأنشطة الأولية (الأساسية) : ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون ، فهي تضمن تقديم المنتجات و الخدمات لذا فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للزبون. تقسم هذه الأنشطة إلى:الإنتاج، الإمداد الداخلي و الخارجي، البيع و التسويق، الخدمات.

القسم الثاني : الأنشطة الداعمة (الثانوية) : تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية و فاعلية للوظائف الأخرى ، وهي مقسمة إلى : البنية الأساسية للمؤسسة ، تسيير الموارد البشرية ، التطوير التكنولوجي ، التموين. [18]

ويتحدد كل هذا على ضوء رؤية وإستراتيجية المؤسسة، وعلى ضوء الجوانب الأخرى للأداء ومؤشراتها، ولتوجيه كل هذه العمليات الداخلية نحو أهدافها الأساسية تضع الإدارة مجموعة من المؤشرات لمراقبة ذلك: فترات الإنتاج ،الجودة ، تكاليف أو التكلفة الإجمالية لكل عملية .

أما جانب الأداء المتعلق بالمستهلك، فهي مجموعة من المؤشرات التي تعبر عن بعض الجوانب للأداء التسويقي للمؤسسة ومنتجاتها، مثل: مستوى رضا المستهلك ودرجة ولاءه، معدل الاحتفاظ بالمستهلك، موقف المستهلك من العلامة التجارية للمستهلك، ربحية كل سوق أو كل عميل ....الخ. وتساعد ادارة المؤسسة هذه المؤشرات في تكييف الإستراتيجية التنافسية مع فئات المستهلكين المستهدفين والأسواق، وتعطي لها صورة حول التصورات والادراكات التي تكون في أذهان المستهلكين حول نشاط المؤسسة (Jacquet, 2011, p. 11). ومن بين أهم الأدوات التحليلية التي تستخدمها الإدارة في هذا الجانب نجد بحوث التسويق أو أن تكلف الو ضيفة التسويقية بمتابعة هذا الجانب.

أما الأداء المتعلق بالتعلم التنظيمي والنمو، فهو الأداء الذي لابد منه لدعم ومساندة أداء العمليات الداخلية للمؤسسة(Kaplan & David, 1996) ، وهذا الترابط يضمن للمؤسسة تعزيز ميزتها التنافسية. فالتعلم التنظيمي عبارة عن ظاهرة جماعية داخل المؤسسة، تؤسس لها إدارة المؤسسة من خلال رؤيتها، وتوفر ظروف مناسبة لخلق نوع من الديناميكية تحرك العاملين نحو اكتساب المعرفة وخلقها وتطويرها ليستفيد منها الجميع وبما ينفع المؤسسة ككل(Kaplan & David, 1996, p. 145) ، وتظهر هذه الظاهرة من خلال مؤشر مستوى كفاءة العاملين وصفاتهم الشخصية والسلوكية، مؤشرات تتعلق بالسلوكيات الجماعية كروح التعاون والتعلم الجماعي، مدى تحفيزهم للعمل والتعلم، مدى سهولة تنقل المعلومة بين أفراد الجماعة....الخ. كما يعطي التعلم التنظيمي للمؤسسة القدرة على مواجهة التحديات والتهديدات التي تهدد بقاءها، ويعطيها قابلية دائمة للتغيير مقارنة بمنافسيها (Marquardt, 2002, p. 19).

أما ومسألة الترابط، فهي تأسس انطلاقا من كون الترابط بين الأبعاد الأربعة هو في الحقيقة ترابط ديناميكي بين الأصول المادية للمؤسسة وأصولها المعنوية وإستراتيجية المؤسسة التي تنافس بها في السوق، والتي تتفاعل فيما بينها من أجل خلق القيمة للمستهلك. فمستوى الأداء المالي الذي تحققه المؤسسة يتأثر بعمل العمليات الداخلية والتي يسهر العاملين على تنفذها بفعالية وكفاءة، ويتأثر أيضا بمستوى رضا ولاء المستهلك، فكلما شعر المستهلك بالرضا زاد ولاءه وجذب واستقطب مستهلكين أخريين وارتفعت المبيعات. كما أن الأداء المالي للمؤسسة يؤثر على مستوى المستهلك وعلى مستوى العمليات، فالمؤسسة التي تحقق وفرة في التكلفة تكون قادرة على تقديم منتجات بأسعار يرضى بها المستهلك مقارنة بما يقدمه المنافسين، وان حققت أداء ماليا بالشكل الذي تعزز أكثر من قدراتها المالية ستكون قادرة على الاستثمار لتحسين الجودة والارتقاء بها لمستوى تطلعات المستهلك. وبنفس منطق التفاعل ترتبط الأبعاد الأخرى فيما بينها.

هذا، وما يميز أكثر بطاقة الأداء المتوازن أنه يصور عملية الرقابة على أساس قاعدة خلق التوازن المطلوب بين كل هذه الأبعاد الأربعة وإستراتيجية المؤسسة، وبين الأداء المالي والأداء الكيفي للمؤسسة (Jacquet, 2011, p. 13)، ويظهر هذا من خلال الحلقات التي تربط بين كل المحاور – أنظر الشكل-8- ، وكل اختلال في الأداء المطلوب يكشفه أحد المؤشرات التي تفرزها وضيفة مراقبة التسيير ،وهنا تبرز آلية التعلم التنظيمي للمؤسسة (Mintzberg, al, 1998, p. 22) .

2.3. الانتقادات الموجهة لنموذج بطاقة الأداء المتوازن:

على الرغم من أهمية بطاقة الأداء المتوازن في الرقابة على الأداء الاستراتيجي، وفي تقديمها لمحاور مهمة في أداء المؤسسة لم تكن مطروحة من قبل وفي جعل العلاقة بين هذه محاوره معنوية بما يسمح للإدارة بالتدخل في الوقت المناسب مثلما أكد على ذلك (Yann Chabin, 2003, p. 11)إلا أن هذا النموذج ظهرت عليه نقائص عدة، أهمها(Jacquet, 2011, p. 14) :

- عدم قدرة النموذج في تقريب الرؤية وتوضيحها حول تأثير أحد العوامل التنظيمية في الأداء ككل، خصوصا عند مقارنة الأداء بين مجموعة من المؤسسات وتفسير الاختلافات.
- عدم توحيد المؤشرات التي تستخدم لقياس العناصر الأربعة لبطاقة الأداء، فهناك من الدراسات من استخدمت أكثر من خمسون مؤشر، في حين هناك من استخدمت أقل بكثير من هذا العدد، إضافة إلى صعوبة توصيف العلاقة بين جميع المؤشرات.
- عدم تلاؤم بطاقة الأداء المتوازن مع المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة الأجل، وكان هذا أحد الأسباب التي جعلها قليلة الاستخدام خصوصا في بعض بيئات الأعمال التي تتميز بالديناميكية وعدم الاستقرار، أو تلك التي تفرز الأزمات بصفة دورية.

3.3. نموذج Morin وزملاءها لقياس الأداء:

في سنة 1994 ذهب كل من Morin و Savoirو Baudin للبحث في إشكالية كانت مطروحة في ذلك الوقت، وهي مدى مساهمة الأصول غير الملموسة للمؤسسة في الفعالية التنظيمية، علما أن مصطلح الفعالية التنظيمية هو مصطلح يشير إلى مضمون الأداء، وتكللت جهود هؤلاء الباحثين في تقديمهم لنموذج إداري للأداء جديد يعبر بوضوح عن أربع أبعاد أساسية تشكل أداء المؤسسة، وهي: البعد المتعلق بقيمة الموارد البشرية في المؤسسة، وبعد الكفاءة الاقتصادية، وبعد بقاء المؤسسة في السوق، ثم بعد شرعية المؤسسة(Morin, 1994) كما هو موضح في الجدول رقم -7-:

الجدول رقم -7-: جدول يوضح نموذج Morin للأداء

قيمة الموارد البشرية	الكفاءة الاقتصادية
- تعبئة العاملين: درجة اهتمام العاملين بالعمل وبالمؤسسة، وكذا الجهد الذي يقدمونه لتحقيق الأهداف. - معنويات العاملين:يعني التقييم الايجابي الذي يقوم به العاملين لخبرتهم في المؤسسة . - مردودية العاملين: نوعية وكمية إنتاج العاملين. - تنمية الموارد البشرية: درجة نمو المهارات والمعارف لأعضاء التنظيم ككل التابع للمؤسسة	- اقتصاد الموارد: وهي درجة تقليل استخدام الموارد بشكل يضمن استقرار عمل نظام المؤسسة لتحقيق الأهداف. - الإنتاجية: قيمة ونوعية الإنتاج من المنتجات والخدمات بدلالة الموارد المستخدمة في مدة زمن محددة.
مشروعية المؤسسة	**بقاء المؤسسة في السوق**
- تحقيق أهداف المساهمين: وهو درجة رضا المساهمين بأن أموالهم استخدمت بطريقة أمثل. - رضا المستهلكين: حكم المستهلكين بأن المؤسسة تمارس نشاطها بشكل يتلاءم وحاجاتهم وأهدافهم. - رضا المنظمات الشرعية: درجة رضا هذه المنظمات بأن المؤسسة تحترم القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقات الاقتصادية والتجارية والمدنية. - رضا المجتمع المحلي: نشاط المؤسسة يحقق التنمية ولا يؤثر سلبا على المجتمع المحلي وتنظيماته.	- جودة المنتوج أو الخدمة المقدمة: درجة تلبية المنتوج أو الخدمة لحاجات المستهلك. - المردودية المالية: مستوى نمو العائد المالي للمؤسسة بالنسبة للدورة السابقة. - تنافسية المؤسسة: درجة تفوق المؤسسة على منافسيها أو مؤسسات القطاع في السوق.

Source : Morin, E. S. (1994). ***L'efficacité de l'organisation. Théories et représentations et mesures*** . Canada: Gaetan Morin. P: 269.

وكما هو مشار إليه في هذا الجدول المؤشرات التي تستخدم لقياس كل بعد من الأبعاد الأربعة، وهي مؤشرات تدل على الفعالية التنظيمية للمؤسسة، والتي تتأسس على ضوء الاهتمامات التالية والتي تسعى إليها أي إدارية، وهي أربع(Morin, 1994, p. 266) :

-ضمان مستوى مقبول من الاستقرار ونمو هيكلة المؤسسة: ويتحقق هذا من خلال المحافظة على الموارد والارتقاء بالجودة إلى مستوى يقبله المستهلك، أو إلى مستوى أفضل من ما المنافسين في ضل ثبات العناصر الأخرى التي يهتم بها المستهلك، كالسعر مثلا.

-عقلانية القرارات: والتي تكون من منطق الكفاءة الاقتصادية، والتي تعني تقليل التكلفة وتعظيم العائد مع المحافظة على الجودة.

-حماية أصول المؤسسة: ويتطلب هذا ضمان شرعية نشاط المؤسسة، بتحقيق متطلبات الأطراف المعنية، أو ما يسمى بأصحاب المصالح في ضوء الأهداف المتعارضة، وتفعل أنظمة الرقابة الداخلية لمتابعة ذلك ولإعلام الإدارة بكل الاختلالات الممكن حدوثها.

-تحقيق الكفاءة: يكون من خلال تلبية مستوى مقبول من أهداف العاملين، مع الأخذ بعين الاعتبار كمية الجهد الذي يقدموه للمؤسسة ودفعهم للمزيد، لأنهم مصدر مهم للإبداع في كل المستويات، وللاستقرار وللنمو.

كما اعتمد الباحث (Morin, 1994) وزملائه في عرضهم لهذا النموذج على عدة نظريات، فالبعد المتعلق بالكفاءة الاقتصادية اعتمد فيه الباحثين على مساهمات نظرية المساهم التي قدمها **فريدمان** في وصفه وتحديد مؤشراته، وبعد الموارد البشرية، جمع الباحثون الرصيد النظري لمدرسة العلاقات الإنسانية لوصفه وتفسيره وقياسه. أما بعد البقاء فقد اعتمدا على مساهمات الكاتب بورتر ومساهمات مدرسة النظم التي ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على بيئتها، فهي تسعى دوما إلى التكيف من أجل البقاء من خلال الإستراتيجية التنافسية التي تعتمدها ، فالبقاء معيار مهم لقياس أداء المؤسسة مقارنته بمؤسسات أخرى، وهو معيار مهم للتقييم على المستوى الاستراتيجي والذي نقيضه الإفلاس والخروج نهائيا من السوق. وأخيرا بعد المشروعية والذي يقاس بمدى رضا كل من المساهمين والمنظمات الشرعية ومنظمات المجتمع المحلي على نشاط المؤسسة، فمن الملاحظ أن نجد ملامح وفلسفة المشروعية كمفهوم مستوحى من نظرية أصحاب المصالح التي قدمها فريمان، واستخدمه كمفهوم للتأسيس لمفهوم للتأسي لعلاقة المؤسسة بأصحاب المصالح، ولهذا السبب اعتبر (Jacquet, 2011, p. 15) أن هذا النموذج من بين أهم النماذج التي تسهل فيه قياس الأداء لدى المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس سنعتمد على مساهمات (Morin, 1994) وعلى نموذجه للأداء في التأسيس النظري والفكري لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالأداء.

المبحث الثاني: علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بكفاءتها الاقتصادية وبقيمة مواردها البشرية .

بعد أن حددنا الإطار النظري لأداء المؤسسة الذي سنعتمد عليه في إطار هذه الدراسة وحددنا عناصره المحورية، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض ومناقشة الأفكار النظرية والدراسات القياسية السابقة التي أسست للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين كفاءتها الاقتصادية، و كذا بقيمة مواردها البشرية أداء المؤسسة.

1.المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والكفاءة الاقتصادية: الخلفية النظرية

يقاس الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال الكفاءة الاقتصادية الاقتصادية (Morin, 1994) ، لنشاطات المؤسسة ويستخدم في ذلك مؤشرين أساسين هما درجة الاقتصاد في الموارد التي تستخدمها المؤسسة ودرجة الإنتاجية، فكلما كانت نشاطات المؤسسة أقل تكلفة عبر هذا عن كفاءتها الاقتصادية، ويعكس ذلك أن النظام الإداري الذي تعتمد عليه المؤسسة لغرض الاقتصاد في استخدام الموارد، وكلما تحسنت كمية ونوعية الإنتاج من المنتجات والخدمات بدلالة الموارد المستخدمة في مدة زمنية معين دل ذلك على أن النظام الإداري كفؤ ويستخدم الموارد ، فأي قرار تتخذه المؤسسة ويدخل في إطار الارتقاء بمستوى هذين العنصرين هو قرار صائب وأمثلي ، ويعكس اهتمام الإدارة بالأهداف الاقتصادية.

فمن خلال تتبعنا للأدبيات والدراسات وكذا النظريات التي اهتمت بدراسة وتفسير ووصف العلاقة بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة كمؤشر حقيقي لتوجه المؤسسة المسؤولية اجتماعيا، وبين جوانب الأداء المالي للمؤسسة، وجدنا الآراء والشواهد منقسمة إلى ثلاث وجهات نظر. هناك من اعتبر أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين كل من إنتاجيتها ومردوديتها الاقتصادية هي علاقة عكسية ، وهناك من اعتبر أن مساهمة المسؤولية الاجتماعية في الأداء المالي للمؤسسة بمختلف مؤشراته المالية تكاد تكون معدومة، وان وجدت فهي غير معنوية من الناحية الإحصائية ولا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات التي تتجه نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية. وهناك من الدراسات من رصدت تحسن ايجابي في الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة التي تهتم بتحقيق أهداف المجتمع.

وفيما يلي استعراض حجج كل توجه:

1.1. علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها المالي هي علاقة عكسية:

،يدافع هذا التوجه على فكرة أساسية مفادها: إذا ما اهتمت إدارة المؤسسة الاقتصادية الخاصة بالجوانب الاجتماعية ستخرق قاعدة تعظيم الربح التي هي جوهر وجود النشاط الاقتصادي [نقلا عن (سوسن و اجلال، 2007، ص 70)]، وهي الفكرة التي دافع عنها الاقتصادي فريدمان في عدة مناسبات خصوصا في نظرية المساهم، ومعنى ذلك كلما كانت القرارات الإدارية للمؤسسة خاضعة لقيود اجتماعية وبيئية – البيئة البيولوجية – زاد الضغط على حجم التكاليف، وانعكس ذلك على الأرباح

وعلى مصلحة المساهمين، وبالتالي مصلحة المؤسسة ككل التي غايتها الأساسية تعظيم الربح، لأن ضمان نشاط المؤسسة واستمراريتها مرهون بقرار يشارك فيه المساهم وهو المصدر الأساسي للتمويل والذي يضمن نشاط المؤسسة. ويستند هذا التوجه على مجموعة من الحجج والبراهين والتي جذورها الأساسية الفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي ، ونذكر أهمها:

- زيادة التكاليف الاجتماعية يعني المساس بالقدرات التنافسية للمؤسسة التي تعتمد على ميزة التكلفة، (Friedman, 1962, p. 123) وعدم الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعني تقليل التكلفة ووفرت الموارد، وبالتالي تعزيز في تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق هامش أمان أكبر بين سعر التكلفة والسعر الحقيقي الذي يريده المستهلك ويرضى به مقارنة بالمنافسين الذين يولون أهمية لمسؤوليتهم الاجتماعية (Shleifer, 2004, p. 116)،

- لا يمكن أن ترتقي المؤسسة للالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية إذا لم تحقق كفاءة اقتصادية كشرط أساسي عملا بمبدأ (Carroll, 1979, p. 500) ، وفق لهذا المبدأ لا يمكن للمؤسسة أن تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية إذا لم تحقق فعالية اقتصادية وإلا ظهر ما يسمى تعارض في المصالح بين مصلحة المساهمين وأطراف أخرى.

2.1.علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها المالي هي علاقة ايجابية:

ينظر هذا التوجه إلى أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومؤشرات الأداء المالي غير خطية ولا تظهر في المدى القصير، وهي مرتبطة بعوامل أخرى تستهدفها برامج المسؤولية الاجتماعية، فالأداء الاقتصادي في هذه الحالة هو تحصيل حاصل.

ومن بين الدراسات التي تناولت هذه الجوانب هي دراسة (MARGOLIS & WALSH, 2003) التي استهدفت عينة متكونة من 122 دراسة منشورة في أرقى المجلات الأكاديمية في العالم اهتمت بدراسة علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالأداء المالي، وحددا الباحثان على ضوءها 21 دراسة قياسية أكدت معنوية العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأهداف المالية، وفي مقابل ذلك رصدت الدراسة اختلافات جمة والتي من بينها تعدد المناهج المستخدمة في هذه الدراسات بين منهج دراسة حالة ومنهج دراسة المضمون باستهداف تقارير الإفصاح البيئي والاجتماعي والمنهج التاريخي التي استهدف تتبع استثمارات المؤسسة في مجال مسؤولياتها الاجتماعية وعلاقة ذلك بالمردودية الاقتصادية ، وكذا اختلافات على مستوى المقاييس المستخدمة والتي تعددت من بحث إلى أخر . وكنتيجة لهذه الدراسة وقع الباحثان في غموض كبير حول مسألة تفسير العلاقة بين كل من مؤشرات المسؤولية الاجتماعية ومؤشرات الأداء المالي مثل المردودية والإنتاجية ، لذلك بقيت أرائهم مرجحة حول فكرة التأثير غير المباشر، وافترضا أن هذا التأثير يظهر على المدى البعيد، كما اقترحا على ضرورة الاعتماد على متغيرات وسيطية غير مالية لتفسير العلاقة.

ومن جهة أخرى، قدما (RESTON & O'BANNON, 1997) نموذج جاء تحت تسمية "نموذج الفرصة"، باعتبار أن الفرصة هي عبارة عن ظرف ملائم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويبحث عنها الإداريين لتفعيل المسؤولية الاجتماعية. كما كان لهذا النموذج إسهامات في تفسير حالة التعارض بين إدارة المؤسسة وقراراتها مع الأهداف الاقتصادية لملاك المؤسسة، فرأى هذا النموذج أن القرار الذي تتخذه الإدارة بالاستثمار في النشاطات الاجتماعية هو هدف وتجني المؤسسة من وراءها نمو معتبر في مستوى أرباح المؤسسة، وإذا تحقق هذا فلن يبقى مشكل التعارض، وهي الفكرة التي تقترب كثيرا من فكرة (Carroll, 1979, p. 500) حول المبدأ القائل أن الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة تأخذها نحو الاهتمام بالمجتمع، إلا أن نموذج الفرصة لكل من (RESTON & O'BANNON, 1997) رأى أن الاهتمام بالمجتمع يأخذ هو الأخر إلى تحسين الأداء الاقتصادي، وعليه فالعلاقة تشبه العلاقة التفاعلية في شكل حلقة مغلقة.

وفي مسألة حل مشكل التعارض التي كانت مطروحة في منتصف القرن العشرين ومازلت، يقترح الباحث (Coase ,1960) على ضوء نظرية الوكالة نظريته المعروفة باسمه وهي نظرية كوست لحل مشكل التعارض. حيث مثل التعارض الحاصل في ميدان الأعمال بذلك التعارض والصراع الذي يحصل بين مربي الأبقار الذي يملك قطعان من الأبقار يسعى جاهدا ليفر لها العلف وبين المزارع الذي يشتغل في حقله المجاور للمكان الذي ترعى فيه الأبقار، ففي كل مرة تخرج فيها الأبقار للرعي إلا وأفسدت جزء من محصول المزارع من خلال أكله، فخلقت هذه الوضعية صراع بين الاثنين بسبب استفادة المربي من مزايا اقتصادية تحصل عليها بطريقة غير شرعية وتمثلت في زيادة إنتاج الحليب وتسمين أبقاره، ومن الجهة المقابلة خسارة المزارع لمحصوله الذي استثمر فيه أمواله وجهده. ولحل هذا الصراع بأسلوب عقلاني ورشيد تقترح (Coase ,1960)أن يلجأ الطرفين إلى التفاوض وفق شروط تلزم المزارع بالتخلي عن نشاطه مقابل حصوله على تعويض يقارب أو يساوي ما كان يجنيه من المحصول، ومن ثم يترك المزرعة للمربي كي يستثمر فيها بما يتناسب أهدافه الاقتصادية وأن يلتزم هذا الأخير بهذا العقد. وكنتيجة لذلك ترتفع الكفاءة الاقتصادية لمربي الأبقار وهي غايته، ويقتصد المزارع في جهده ليوفره في أعمالا أخرى.

ويؤكد (Coase ,1988) بعد أن طور نظريته وربطها بمبادئ متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية على:

> "ضرورة توفر شرط مهم لنجاح الاتفاق، وهو أن تكون تكلفة الاتفاق بين الطرفين معدومة ولا ينتج عن ذلك أي خسارة اقتصادية لكلا الطرفين كي يتحقق شرط التوازن. وهو نفس المبدأ الذي تستطيع إدارة المؤسسة استخدامه كي تحل به إشكالية التعارض التي تظهر عندما يكون نشاطها الاقتصادي مضر بأطراف أخرى، وتكون قادرة على احتواء الوضع عن طريق البحث في سبل الشراكة أو التعويض عن الأضرار بشكل تضمن للمؤسسة تحسن في الكفاءة الاقتصادية" (p. 161)

ومن جهتنا، فحتى ولو توفرت لنا بعض الحقائق العلمية حول ايجابية العلاقة بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية وأداءها المالي، كالحقيقة التي أكدتها دراسة قام بها مجموعة من الباحثين من جامعة هارفارد والتي جاء فيها أن المؤسسات الملتزمة اجتماعيا زادت أرباحها بنسبة 18% [نقلا عن (مولاي و شنيني، 2011، ص 240)]، إلا أن الغموض سيبقى قائما حول الميكانيزمات التي تحقق هذا، أو كأن تكون هذه النتائج متعلقة بظروف بيئية غير التي في دول أخرى وفي بيئات أعمال أخرى، كالبيئات التي تفرز ديناميكية وحيوية للمجتمع المدني ويكون لهذا دور بارز ومحوري، أو التي تعطي فيها الدولة أهمية كبيرة للتنمية المستدامة من خلال سياستها الداخلية، وتفعل بذلك أجهزتها الرقابية لتحقيق ذلك، مقارنة بيئات أخرى، فتعميق البحث وإثرائه في هذا الجانب مهم لرصد الاختلافات.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء الموارد البشرية:

من أجل أن نبين علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء مواردها البشرية سنحاول بدايتا أن نقدم بعض المظاهر وبعض المؤشرات الدالة على ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية، ومن ثم نقدم ونناقش البراهين العلمية للتأسيس للعلاقة.

1.2. مظاهر المسؤولية الاجتماعية في إطار وظيفة إدارة الموارد البشرية:

، تشكل اهتمامات الأفراد داخل المؤسسة المحور الأساسي الذي توجه إليه الجهود في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة باعتبار أنهم يشكلون فئة صاحبة المصلحة في نشاط المؤسسة وبأن لها أهمية كبيرة وقيمة مهمة بالنسبة لأداء المؤسسة، فهي مصدر للأداء المميز، ومصدر للجودة وللإبداع ولتطوير المنتجات والخدمات الجديدة، وفوق ذلك هي مصدر مهم لتنافسية المؤسسة واستقرارها الداخلي ، فتفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية داخليا من إحداث الأثر المنشود والايجابي أمر في غاية الأهمية. وفي هذا الإطار، يأخذ الالتزام بالمؤسسة الاجتماعية تجاه الموارد البشرية الأشكال التالية:

أولا: في مجال استقطاب الموارد البشرية وتوظيفها: نجد إدارة الموارد البشرية في هذا المجال تولي أهمية للعناصر التالية (مقدم، 2011، ص 10):

- الالتزام بالبعد القانوني يعني تأمين حقوق المتقدمين المرشحين للوظيفة من حيث: الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشكل علني، النزاهة في الاختيار وفي إجراء المسابقات (البعد عن الرشاوى والواسطة واستغلال النفوذ) ، قبول الشكاوي والطعن والتحقيق فيها.
- مسابقات التوظيف يجب أن تتم على أسس علمية وموضوعية، وليس بشكل عشوائي، و يجب أن توافق طبيعة العمل الذي يمتحن فيه المرشح.
- عدم إهمال كل طلبات التوظيف التي تصل إلى المؤسسة سواء تم ذلك بالتسليم المباشر أو عن طريق البريد العادي أو البريد الالكتروني، فالرد عليها واجب قانوني وأخلاقي.

- الابتعاد عن إغراء الموظفين الذين يعملون لدى المؤسسات المنافسة بشكل عمدي أو بطرق غير قانونية وغير أخلاقية.
- استناد عملية الاستقطاب إلى تحديد دقيق و موضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات من وظائف حقيقية.
- الموازنة بين الاستقطاب الداخلي و الخارجي، حيث يفيد الأول في منح فرص الترقية.
- العمل بمبدأ المساواة في فرص الترقية، وعدم التحيز في عملية اختيار العاملين لصالح جنس معين دون الآخر، أو لصالح إيديولوجية معينة دون الأخرى، أو لصالح الانتماء الجهوي والعرقي.

ثانيا : وفي جوانب أخرى (ليث، 2004، ص 11):

- تقوم إدارة الموارد البشرية بالسهر على توفير الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية
- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المؤسسة مبنية على أساس مشاركة العاملين في الأداء، وجعلهم يستفيدون من نصيبهم في أرباح المؤسسة حتى يشعروا بأن لهم قيمة وأهمية في أداء المؤسسة، ويكون هذا حافزا لهم.
- منح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين وفق مبدأ الكفاءة ومبدأ جدارة العاملين، ومبدأ العدالة في توزيع المنح.
- التزام المؤسسة الصناعية بتعويضات العاملين المتضررين بسبب الإصابات التي تحدث لهم أثناء العمل أو بسبب الأمراض المهنية، ومتابعتهم في العناية الطبية إن أمكن، فتوفر نظام تأمينات يتلاءم وطبيعة العمل يساهم في شعور العامل بالأمن .
- العمل على استغلال المناسبات لتكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل، وتثمين عملهم ودورهم داخل المؤسسة .
- إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.
- الحفاظ على الأفراد العاملين ومنع تسربهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات العيابات ودوران العمل وحوادث العمل.

- إعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة و السرية الخاصة بأعمال المؤسسة، وخاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو المكلفين بإدارة نظم المعلومات. .
- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم.
- اعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين كل حسب مستواه التنظيمي من المشاركة في عمليات صنع القرار.
- إتاحة الفرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهمتهم في المجتمع.
- إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن الترقية والتعيين في المناصب العليا
- سياسة موجهة لاستقطاب المعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المؤسسة
- محاولة المنظمة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المنظمة المختلفة واستخداماتها لأغراض شخصية .
- اعتماد برنامج أو أنموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة...
- التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.

2.2. علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء الموارد البشرية:

كنا قد استعرضنا سابقا الأساس النظري للعلاقة بين الأداء الاقتصادي للمؤسسة والتزامه بمسؤولياتها اتجاه المجتمع، وكنا قد أشرنا أن هذه العلاقة تحكمها متغيرات وسيطية، ومن بين المتغيرات الوسيطية أداء العاملين، بحكم أن أداء العاملين هو أحد المركبات التي تفسر تفوق المؤسسات من ناحية كفاءتها الاقتصادية مثلما أكدت على ذلك نظرية رأس المال البشري[19] التي ظهرت في سنوات الستين على يد (Becker,1964)، ونظرية تكاليف المعاملات للاقتصادي الشهير (Williamson, 1981) والمتحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009، فجميع هذه النظريتان أكدت أن مساهمة أداء الموارد البشرية يأخذ ثلاث أوجه أساسية في الأداء الاقتصادي للمؤسسة ككل،

[19] ظهرت نظرية رأس المال البشري في بداية الستينيات على يد المفكر الاقتصادي " كاري بيكر" والحائز على جائزة نوبل للاقتصاد في سنة 1992. وحسب هذه النظرية تعد الموارد البشرية بمثابة رأسمال تملكه المؤسسة مثله مثل الرأس المال الذي يظهر في ميزانيتها، وربما يكون أهم عنصر تعتمد عليه المؤسسة. وإن الاستثمار في العنصر البشري هو كل إنفاق استثماري على التعليم والتكوين والتدريب يؤدي إلى زيادة إنتاجية الفرد داخل المؤسسة ، وبالتالي إلى زيادة دخله ورفع مستوى معيشته ويساهم هو بدوره في تطوير ذاته.– أنظر في ذلك (Rochford, 2016) - .

وبفعالية وكفاءة.وحتى على المستوى التطبيقي في معظم المؤسسات وأكدت دراسات أخرى أن جزء مهم من مستوى نمو الأرباح الذي تحققه المؤسسات راجع إلى سياستها الموجهة لفئة الأفراد العاملين [(Beaupré et al, 2008) sited by (Amaury & isabelle, 2010, p. 8) (Kirrane, 1990,P : 53)].

وتشير معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين بأنها علاقة ايجابية ومعنوية، وبالتحديد في الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتعبئة. والجدول التالي يلخص أهم مساهمات الباحثين في هذه الجوانب:

الجدول رقم -8-: يلخص العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء العاملين

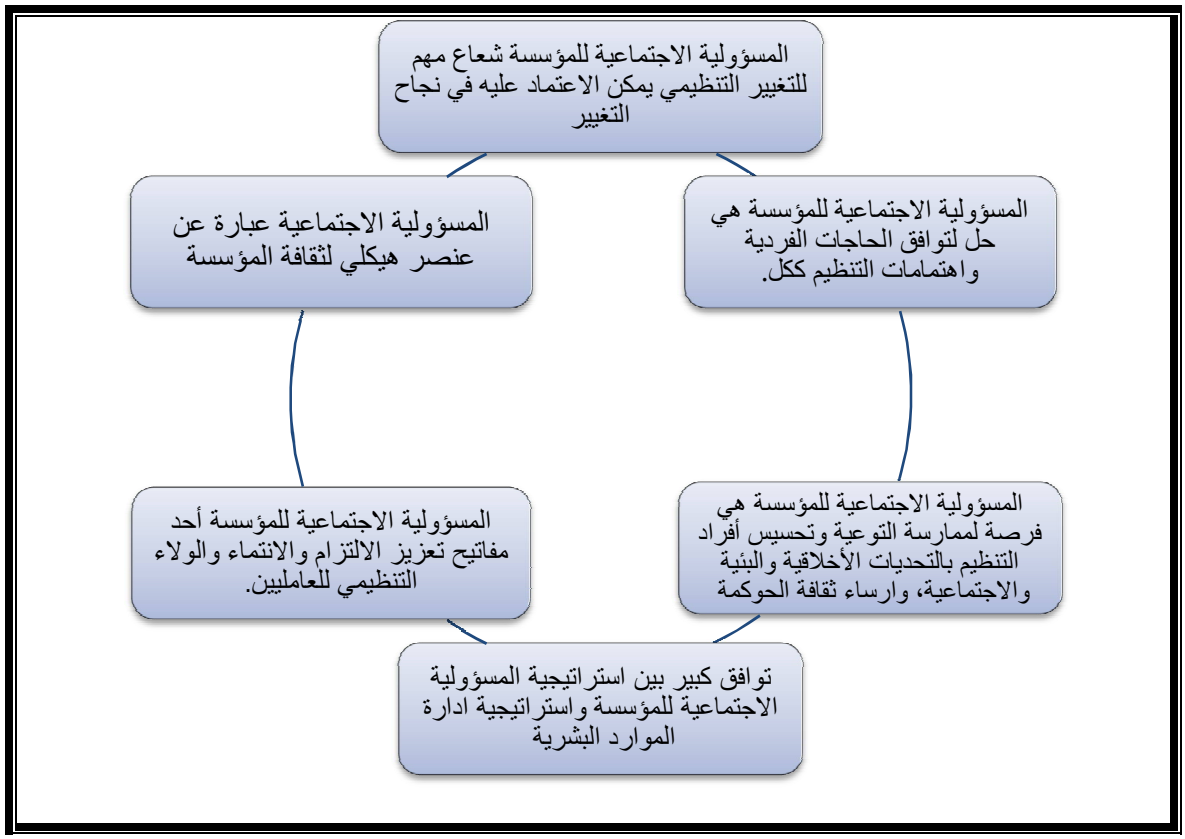
مؤشرات المسؤولية الاجتماعية المعتمدة في البحث	مؤشرات تتعلق بأداء الموارد البشرية	تبريرات العلاقة السببية ونظرياتها المفسرة.
البعد الأخلاقي: التزام المؤسسة بأن تكون قراراتها مبنية على أسس أخلاقية وأن لا تتنافى والقيم المثلى.	**الرضا الوظيفي**: والذي يعبر عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.	ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي ناتج عن توفر مناخ أخلاقي، ويسهر القادة كل حسب مستواه التنظيمي في خلقه وتطويره والمحافظة عليه. فالمناخ الأخلاقي يخلق لدى العاملين إدراك ايجابي بالعدالة، ووفقا لنظرية العدالة المدركة والعدالة التنظيمية، كلما شعر العامل بالعدالة زاد مستوى رضاه الوظيفي واندفع نحو العمل ومضاعفة الجهود.
مستوى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية وفق لهرم كارول.	**الالتزام التنظيمي:** وهو حرص العامل على أن يبدي سلوكا ايجابي بالنسبة للمؤسسة يعكس اهتمامه والتزامه التام بالمهام الموكلة إليه.	- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعني اهتمام بالعلاقات الإنسانية وتقويتها داخل المؤسسة، وتعزيز وتقوية ثقافة المؤسسة على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.
مستوى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه مختلف أصحاب المصالح ووفق لهرم كارول	تعبئة الموارد البشرية واستقطابها من المؤسسات المنافسة	كلما اتجهت المؤسسة نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية ساهم ذلك في استقطاب كفاءات بشرية جديدة تولي الرغبة في العمل والانتماء الى المؤسسة. فوفق لنظرية الهوية التنظيمية، والتي طورت على ضوء نظرية الهوية الاجتماعية، سلوك انتقال الأفراد من تنظيم الى أخر يكون بسبب بحث هؤلاء عن جماعة عمل تتلاءم وهويتهم أو مرجعياتهم الثقافية.

تم عرض هذا الجدول من خلال الاطلاع على أدبيات دراسة:

Source : Lapalle. Marie, (2012).***Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : salariés, clients et militants. : Le cas d'une entreprise de l'économie sociale : la MAIF***. Thèse de doctorat en Gestion des ressources humaines. Universite de Toulouse.

يوضح الجدول رقم-8- العلاقة بين التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية وبين أداء العاملين، وتظهر هذه العلاقة من خلال قدرة الأولى في تعزيز رضا العاملين والتزامهم التنظيمي، و يعطي هذا الالتزام للمؤسسة جاذبية أكبر لاستقطاب مهارات وكفاءات بشرية جدد لها رغبة في الانتماء إلى المؤسسة تكون هذه الأخيرة في حاجة إليهم، فتعزز بذلك رأس مالها الفكري وتطوره، فكلما أدرك العاملين بأن سياسة مؤسستهم في تعاملها هي سياسية مبنية على أبعاد المسؤولية الاجتماعية يتحسن أدائهم - أنظر الجدول رقم -8- ، ويحفز أكثر العاملين على العمل. لأن مثل هذه السياسة ستعمل على نشر ثقافة تنظيمية مبنية وفق لقيمهم الثقافية ورؤيتهم للأشياء ومثلهم العليا، هذا إذا افترضنا أن إدارة المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ثقافة وقيم المجتمع وأخلاقه في التأسيس لثقافتها التنظيمية، فالواقع الحقيقي لثقافة المؤسسة ذات الأبعاد الأخلاقية والذي نلمسه من خلال القيم المشتركة والمعتقدات وأنماط التسيير المعتمدة ما هو إلا انعكاس لمدى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الأفراد العاملين. ويمكن الرجوع إلى نظرية الهوية التنظيمية لتفسير ذلك . ومن جهة أخرى، قدم كل من (Amaury & isabelle, 2010, p. 8) sited by (Beaupré et al, 2008) [تصوراهم للعلاقة بين مسؤولية المؤسسة الاجتماعية وأداء الموارد البشرية في النموذج التالي:

الشكل رقم-9-: نموذج العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء مواردها البشرية



Source : Amaury, G., & isabelle, V. (2010). ***les modes d'appropriations de la RSE et leurs impacts sur la fonction de GRH***. Congrer AGRH du 17/18 nov 2010. Rennes. P ;8

ومن جهتنا نحن وكإضافة لما تقدم، نرى أن نظام إدارة الموارد البشرية المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية كفيل بأن يحفز العاملين أكثر ويحمسهم للعمل؛ بسبب قدرة مثل هذا النظام على تحقيق العدالة التنظيمية ،وفق لنظرية العدالة التنظيمية ل (Greenberg, 1987) والتي تأكد أن أداء العامل يتحسن إن شعر أن إدارة المؤسسة عادلة في قراراتها اتجاه العاملين، وأن البيئة التنظيمية يميزها مناخ تنظيمي عادل، وهذا ما يتطابق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

كما يمكن تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كشكل من أشكال إدارة المخاطر المتعلقة بالمورد البشري في جوانب عدة. فلو أخذنا مثلا تلك المخاطر السلوكية، كالمخاطر السلوكية للأفراد في المساءل غير مشروعة والتي تتنافى مع أخلاقيات العمل والتي تأثر على أداءهم وأداء زملائهم، أو المخاطر التي تفرزها ممارسات التمييز التي يقوم بها القادة بين الحين والأخر، فيمكن أن يكون البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية فعال في مثل هذه الحالات. أو مثلا المخاطر الناجمة عن نشاط العاملين في الورشات بسبب غياب قواعد السلامة والأمن وعدم الالتزام بها من طرف المؤسسة، فيمكن في هذا الجانب الاستباق نحو خلق مصلحة داخل المؤسسة تهتم بسلامة وأمن العاملين وتطور سياسات وبرامج في هذا الاتجاه لخلق جو عملي يسوده الأمان، ومعلوم أن الشعور بالأمان دافع مهم للعمل.

إضافة إلى هذا، هناك مسألة مهمة غفل عنها الباحثين تتعلق بالأمن الوظيفي لما له علاقة بالرضا الوظيفي حسب ما أكدته نظرية ذات العاملين للدافعية ل (Herzberg, 1959) واعتبرته من العوامل الوقائية، ويحد من دوران العمل، فيمكن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أن تقلل من شعور العاملين بالخوف وتدفعهم نحو الشعور بالأمن الوظيفي. فحسب (الدبلجي، 2002، ص 84) من بين عوامل خلق الأمن الوظيفي لدى العامل هي توفير الدخل المستمر ، وضمان العلاقات الطيبة بين الرئيس والمرؤوس، وتوفير الحماية اللازمة للموظف من المخاطر التي قد يتعرض لها أثناء العمل, وكذلك الضمانات الكافية عند ترك العمل، ومنها أيضا إتاحة الفرصة له للتظلم ضد ما قد يواجهه من معاملة سيئة، فكل هذه الشروط يمكن أن يوفرها نظام إداري مبني وفق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وموجه بالكيفية التي يشعر العاملين فيها العاملين بأن مؤسستهم تهتم بحاجاتهم وتلبي لهم الحاجة للأمن الوظيفي، لأن حسب (Samuel M. , 2001, p. 9) فالمقاربة الوظيفية للمسؤولية الاجتماعية يعني إيمان الإدارة بالتأسيس لعامل الثقة والعدالة في التعامل مع أصحاب المصالح بما في ذلك العاملين، وهي أحد مبادئها.

وكخلاصة لما تقدم حول علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء العاملين، فكلما التزمت المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية شعر العاملين بالأمان الوظيفي، وبأن بيئة العمل تحمل من القيم الأخلاقية ما يعزز انتمائهم للمؤسسة ويعطيهم شعورا الرضا الوظيفي، فيندفعون نحو بذل المزيد من الجهد سواء في حالة العمل الرسمي الذي هو مطلوب منهم أو في العمل غير الرسمي كروح التعاون والتضحية ومساعدة زملائهم، ويقل احتمال تركهم للمؤسسة، وفوق ذلك من الممكن أن تكون

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة عامل جذب لليد العاملة المهرة التي تحمل من القيم ماهو متواجد داخل المؤسسة بسبب توافق هويتهم التنظيمية مع هوية المؤسسة.

3. العلاقة تبادلية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وقيمة الموارد البشرية:

تسعى العديد من المؤسسات إلى البحث عن أنجع المداخل الإدارية والميكانيزمات الفعالة وتجسيدها تنظيميا للارتقاء بأداء مواردها البشرية، وجعل هذه الأخيرة تساهم بشكل مباشر في أرباح المؤسسة وفي قيمتها السوقية باعتبار أن قيمة المؤسسة هي وليدة التفاعل بين القيم المادية والقيم المعنوية غير الملموسة، فالعديد من المؤسسات أدركت أن المورد البشري الحلقة الأهم في المؤسسة، وما يحمله من قيم ومعتقدات وخبرة وعلم ومعرفة وسلوك وقدرة على الإبداع عندما يمتزج بنظام إداري فعال فسيضمن للمؤسسة عملية خلق القيمة التي سيقتسمها أصحاب المصالح .

ومن المداخل الإدارية الحديثة التي تتسابق إليها المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر هو مدخل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة(Benhamou & Marc, 2016) ، من خلال جملة من الإجراءات التنظيمية التي تضعها المؤسسة، سواء في إطار العقود التي تمضيها إدارة المؤسسة مع مختلف أطراف أصحاب المصالح وفي مجالات تمس كل أو أحد جوانب الالتزام بمسؤولياتها (TALEB, 2013, p. 228)، أو من خلال تبنيها والتزامها بالمبادئ والمعايير التي جاءت بها الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وحسب رأينا، ما يميز أكثر المقاربة الإدارية المبنية وفق مبادئ المسؤولية الاجتماعية أنها موجهة للعب دورين أساسين على مستوى إدارة الموارد البشرية، فمن جهة هي تعزيز من دافعية الموارد البشرية وتفعلها أكثر للارتقاء بأداء المؤسسة كما رأينا هذا سابقا وما وقفت عليه نظرية أصحاب المصالح حين رأت أن العاملين في المؤسسة المسؤولية اجتماعيا مصدر مهم لزيادة قيمة رأس المال البشري، الإبداع، التعاون والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، خصوصا في الجانب المتعلق بتفعيل مختلف الاستراتيجيات الموجهة لأصحاب المصالح. ،وفي الدور الثاني، فهي تسمح بتعبئة الموارد البشرية وتهيئتها وتوجيهها لتكون لها دور وكقوة تسمح بتفعيل نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة لأصحاب المصالح.

فالعلاقة إذن بين كل من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومواردها البشرية لا تتوقف على كونها أحادية الاتجاه، وعليه فيمكننا البحث عن اتجاهها المعاكس، بمعنى البحث في كيف يمكن للعاملين أن يكونوا سبب مباشر في إنجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وبذلك نبحث عن الأثر المتبادل.

1.3. تعبئة الموارد البشرية: مفهوم محوري في تفعيل مسؤولية المؤسسة اجتماعيا.

إن نجاح مسعى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتحقيق ثمارها على مستوى الأداء الاقتصادي للمؤسسة لا يمكن أن يكون دون مساهمة مواردها البشرية وتعبئتهم لأجل تفعيل ركائزها ومبادئها

(ASHRIDGE, 2013, p. 10)[20]، ويعتبر أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية. والتعبئة كمفهوم ومهام إدارية في حقل إدارة الموارد البشرية من المساءل البالغة الأهمية، ولا تعكس فقط درجة تجمع واندفاع الأفراد العاملين في المؤسسة لتحقيق أهدافها وإنما يندرج على أساسها ميكانيزمات وفعاليات تفكر فيها إدارة الموارد البشرية وتنفذها لجعل ذكاء وقيم كل فرد داخل المؤسسة يتفاعل مع ذكاء وقيم الأفراد الأخرين (Peretti, 2013, p. 8) ، ويولدوا بذلك ذكاء جماعي مجتمع مفيد لأهداف التنظيم ككل ضمن إطار مسؤولية المؤسسة، سواء في مشاريع الإبداع التي تطلقها المؤسسة لتعزيز مساهمتها ودورها في المجتمع، أو في جوانب أخرى ذات العلاقة بخلق وتقديم القيمة لأصحاب المصالح، لأنه كما أكدت ودافعت على ذلك الباحثة (Wood, 1991, p. 696) فتنفيذ المسؤولية الاجتماعية يستدعي تعبئة عاملين إنسانيين؛ عمال وإداريين تنفيذيين ومدراء داخل التنظيم يؤمنون بقيمها مبادئها حتى يتسنى لهم الاستجابة لأي مشروع مفيد للمجتمع وللمؤسسة الاقتصادية. وسيقودنا هذا إلى البحث في معنى الموارد البشرية ذات القيم الإنسانية، لأنه لا يمكن فصل العمل بالمسؤولية الاجتماعية عن الطابع الإنساني للفرد وللجماعة وللمؤسسة ككل.

فالإنسانية كتوجه فلسفي هي أحد التيارات الفلسفية الفكرية التي تحاول بناء الفرد والمجتمع وكياناته وفق مبادئ محددة مبعثة أساسا من القيم العليا للإنسانية. وفي مقدمة هذه المبادئ هو رفض الإساءة للحياة البشرية أو التعرض بالأذى للسلامة أم للكرامة أم للبيئة الحية التي تشكل مصدر حياة الإنسان وموارده ومستقبل الأجيال القادمة. ورفض العنصرية وكل أشكال الممارسات التي تحط من قيمة وكرامة الإنسان ذكرا أم أنثى صغيرا أم كبيرا، غنيا أم فقيرا، ورفض كل أشكال الاستعباد بطريقة مباشرة أو بأشكال غير مباشرة. ورفض أي شكل من أشكال الاستغلال والمتاجرة بالبشر، وفي أي شكل من أشكال المعاملة أو في أي مجال من مجالات العمل. والتركيز على قدسية حياة الإنسان وكرامته وسلامته، وعلى حصر دور المؤسسات والمنظمات والدول في تحقيق سعادة الإنسان وحمايته. ورفض أي شكل من أشكال الخداع في العلاقات بين الناس، ورفض الممارسات الأنانية التي من خلالها يستغل بعض الناس البعض الآخر لأغراض سياسية ولأهداف شخصية ولتحقيق أطماع خاصة على حساب سلامة وحياة الآخرين.

وإذا تمنعنا في هذه المبادئ وتصوراتها الفلسفية فسنجدها حتما تتوافق مع التصور الذي قدمته (Wood, 1991, p. 696) حول الشروط والكيفية التي تضمن نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية، وضرورة أن تكون عملية تعبئة الموارد البشرية واستقطابها تولي أهمية لهذه المبادئ، فتقيم المورد البشري لأجل توظيفه ومن ثم دمجه داخل المؤسسة ليكلف فيما بعد بتنفيذ وتفعيل سياسات تدخل

---

* **ASHRIDGE** : هي مؤسسة جامعية خاصة تشتغل في مجال التعليم والتكوين الأكاديمي ويتواجد مقرها في بريطانيا، لها نشاط في أكثر من 40 دولة في العالم، تهتم أساسا بتكوين القادة وتهيئتهم لمواجهة التحديات التي يفرزها الحاضر والمستقبل. ولها عقود عمل مع عدة جامعات رائدة في العالم في إطار التكوين والبحث الأكاديمي، و تملك 6 مراكز بحث ذات شهرة و بمقاييس دولية، صنفتها جريدة the Financial Times كأفضل 25 مدرسة في التجارة عبر العالم، احتلت المركز 23.

في إطار المسؤولية الاجتماعية، لا تستهدف فقط اختبار معارفه المهنية وكفاءته وإنما تتعدى لتمس جوانب أخرى لا تقل أهمية عن قدرته على العمل وتتعلق أساسا بقيمه الأخلاقية والإنسانية، حتى يكون للمؤسسة بعد إنساني يتوافق ونهج الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية.

هذا وإذا قاربنا هذا التصور لوظيفة الموارد البشرية ومهامها الإدارية في الاستقطاب والتعبئة، فحتما ستقوم بتوجيه مهام التعبئة كي تفي بهذا الغرض، وتضمن بذلك مناخ تنظيمي داخلي ميزته البعد الإنساني للمؤسسة والذي يظهر من خلال الأنشطة والعلاقات الإنسانية والإجراءات المهنية التي تجسدها على ارض الواقع ، ويسهل بذلك عملية حل المشكلات المتعلقة بالتأثير السلبي لنشاط المؤسسة على المجتمع، وبتالي يحافظ على كيان المؤسسة في علاقتها بالمجتمع.

وفي مسألة التعبئة والتي نراها مهمة لنجاح المدخل الإداري للمسؤولية الاجتماعية، ولا يمكن أن يظهر التأثير الايجابي للمؤسسة في المجتمع بدونها ولا حتى في مقدرة المؤسسة على معالجة المشكلات التي يخلقها نشاطها على المجتمع، فحسب (Gond, 2011) والذي رأى أن أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية وتمنعها من التحول من مؤسسة تقليدية إلى مؤسسة مسؤولية اجتماعيا هو اليد العاملة المؤهلة لذلك، وبأن العديد من المؤسسات فشلت في هذا المسعى لأن إدارتها تجهل هذا الجانب، وبقيت المسؤولية الاجتماعية مجرد شعارا يردده المدراء حتى يعطوا من خلاله واجهة مزيفة ولا تعكس ماهو موجود في الداخل.

هذا، ويؤكد (Peretti, 2013, p. 8) أن تعبئة الموارد البشرية هي العملية التي يمر بها أفراد المؤسسة في مراحل مستمرة، وتكون محصلة هذه العملية تجميع تام لقوى العمل واندفاعها نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وتتطلب تعبئة الموارد البشرية مخططات خاصة موجهة لهذا الغرض وتأخذ بعين الاعتبار ثلاث عناصر مهمة وهي: ضمان نظام تبادل المعلومات بين الأفراد العاملين، شعورهم بالانتماء للمؤسسة والتزامهم التنظيمي، وأخيرا التمكين، وهي العوامل المحركة لتحريك قوة العمل. كما يشتمل مفهوم قوى العمل على ذلك الرصيد المعرفي والقيمي والثقافي الذي يحمله الأفراد العاملين، ويعمل على إحداث تغييرات في أداء المؤسسة(Tremblay & Wils, 2005, p. 48) .

وبناءا على ذلك، تلعب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كما رأينا سابقا دورا فاعلا في جعل العاملين يشعرون بالانتماء، وتخلق لهم التزام تنظيمي يتعزز أكثر من خلال إدراكهم بأن المؤسسة وكيانها مفيد للإنسانية وأن نشاطها يتطابق مبادئها أو يقترب منها، فالعمل على تحقيق أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين وعاملين وجمعيات مجتمع المدني التي تدافع عن القضايا النبيلة، وتوجيه نشاط المؤسسة واستراتيجياتها التوسعية بما يتلاءم وأهداف السلطات العمومية التي ترغب بالارتقاء بمستوى حياة مواطنيها وخلق التنمية المستدامة، وان دل هذا على شيئا نما يدل على الدفاع عن قضاياهم والمساهمة في إسعاد الإنسانية، ويكون هذا محفز رئيسي للعاملين و يعمل كمحرك يوقظ فيهم ذلك

الرصيد القيمي من الأخلاق والثقافي الذي يحملونه معهم، ويكون سند مهم لضمان تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أرض الواقع.

ويمكن اعتبار أن إدراك العاملين لفعاليات المسؤولية الاجتماعية أمر لا بد منه، ويمكن أن تفعيل المؤسسة سياسة للاتصال الداخلي تفي بهذا الغرض، وأن تعتمد على آلية القيادة في التأثير وإقناع العاملين بضرورة الاستجابة وتوضيح الرؤية.

وإذا كانت التعبئة من داخل المؤسسة تتم وفق هذا التصور، فللمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور إضافي في تحقيق التعبئة من خارج المؤسسة، واستقطاب وجذب عاملين جدد يحملون من الرصيد ألقيمي والثقافي والطموح ما يتلاءم وأهداف المؤسسة. فالمؤسسة التي تخلق مناخ تنظيمي يسوده القيم الأخلاقية والعدالة في التعامل والصدق والثقة، وهي القيم التي تسود المؤسسة المسئولة اجتماعيا، فستجذب إليها عاملين جدد بدافع الانتماء إلى نفس الهوية، وهي بذلك تعمل على تعزيز وتقوية قوة العمل لتنفيذ برامجها التي تستهدف أصحاب المصالح والتي تعود لها بالفائدة الاقتصادية. فقد أكدت دراسة قامت بها (TANDBERG, Ipsos MORI, 2007) من خلال استقصاء دولي مس عينة من العاملين متكونة من 16823 عامل يعملون في مؤسسات اقتصادية عبر 16 دولة وهي: أستراليا، البرازيل، كندا، الصين، فرنسا، بريطانيا، ألمانيا، ايطاليا، هولندا، النرويج، روسيا، اسبانيا، السويد والولايات المتحدة الأمريكية، أكدت هذه الدراسة أن 80 % من عينة البحث عبروا عن رغبتهم الشديدة وشغفهم بالعمل في مؤسسة مسؤولية اجتماعيا، وذلك بسبب شعورهم بالأمان في مثل هذه المؤسسات، كما رصدت الدراسة فئة الشباب أكثر حماسة مقارنة بالفئات الأخرى، ومعلوم أن فئة الشباب هي الفئة الأكثر ميلا للإبداع التكنولوجي.

فمن الواضح إذن ومن خلال هذا العرض المنطقي أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أن لها دور محوري في تعبئة العاملين من داخل المؤسسة ومن خارجها كي يساهموا بدورهم في تنفيذ استراتيجياتها ويكونوا أحد المفاتيح التي تضمن نجاحها بسبب تواجدهم في بيئة عمل تتلاءم وهويتهم ومرجعياتهم الثقافية ومثلهم العليا، ويتعزز إدراكهم وتصورهم الذهني بأن المؤسسة ونشاطها وكيانها ككل مشروع ويلقى القبول لدى المجتمع، فيشعروا بأهمية الانجاز الذي يقومون به، ويندفعون نحو بذل المزيد من الجهد والذي يظهر من خلال التصرفات التي يقومون بها في إطار الإبداع وتقديم الجديد، لأن الإبداع يتطلب جهود خارقة. وكمثال على ذلك : فلا يمكن لمؤسسة إنتاج المواد الغذائية أن تقدم منتجات صحية خالية من المواد الصناعية والكيماوية كالحافظات والملونات الصناعية التي تبين أنها من مسببات مرض سرطان القولون، إن لم تهتم بالإبداع وتقديم المنتجات الجديدة للارتقاء بصحة المستهلك، ولتحقيق ذلك فسيتطلب تعبئة أفراد عاملين مبدعين ويؤمنون بالقيم البيئية ولهم اهتمام بصحة المستهلك.

2.3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتعزيز قيمة الموارد البشرية.

من بين أهم النظريات الحديثة التي تقدم وصف واضحا لمفهوم قيمة الموارد البشرية في المؤسسة هي نظرية الموارد، والتي تبحث في إشكالية العلاقة بين الموارد التي تملكها المؤسسة ومدى أهميتها من الناحية الإستراتيجية (Barney , 1991; Barney, 2001)، وتبحث عن الموارد التي تكون مصدر مهم في تكوين أو تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بما يملكه المنافسين. فانطلاقا من هذا، تأكد هذه النظرية أن كل مورد تملكه المؤسسة يحقق قيمة لها يستوجب ويستدعي مجموعة من السمات وهي (Barney, 2001): القيمة، الندرة، الديمومة، الاستبدال و التملك. وهي نفس الخصائص التي سنوضحها بدلالة المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للموارد البشرية، وسنركز أكثر على توضيح كيف يمكنها من تعزيز كل من خاصية القيمة وخاصية الندرة:

.أولا: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القيمة:

حسب نظرية الموارد، يعكس مفهوم قيمة الموارد البشرية مدى توظيفها من الناحية الإستراتيجية في جعل المؤسسة قادرة على انتهاز الفرص وتجنب التهديدات [نقلا عن (موساوي و خالدي، 2013، ص 173)]، بمعنى أكثر دقة درجة قوة المورد في جعل المؤسسة تنمو وتتطور في أسواقها.

فالثقافة التنظيمية والتي هي أحد نقاط القوة التي تعتمد عليها المؤسسة في التأسيس للجودة والتميز حسب ما أكدت عليه (Slaoui, 2016) فلو ظهر مثلا سوق غير مشبع فيه مجموعة من المستهلكين لهم نمط استهلاكي مسؤول ويسعون إلى أن يختاروا المنتجات التي تتلاءم وصحته وأمنه وكذا بيئته البيولوجية، وفي مقابل ذلك نجد للمؤسسة أفرادها عاملين يحملون قيم المسؤولية الاجتماعية والبيئية والأخلاقية فتكون هذه المؤسسة مؤهلة لاقتناص هذه الفرصة وتقديم منتجات جديدة بما يتلاءم وحاجات السوق.

.ثانيا. مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز الندرة :

تعرف ندرة المورد بأنها محدودية المنافسين وعدم قدرتهم على الحصول عليها واكتسابها[نقلا عن (موساوي و خالدي، 2013، ص 172)]، ونقيض ذلك هو الحالة التي تفقد فيها المؤسسة عامليها المؤهلين ولا تستطيع أن تجذب وتستقطب آخرين مؤهلين، فمن المنظور الإداري، تمثل هذه الحالة مصدر لتكاليف خفية، يصعب حسابها، وتأثر سلبا على مستقبل المؤسسة، وهي المشكلة التي تقع فيها العديد من المؤسسات الجزائرية إذا ما رأينا دراسة

فالخاصية التي يتميز بها الأفراد العاملين في المؤسسة المسؤولية اجتماعية تعطيهم ميزة الندرة (ASHRIDGE, 2013, p. 10)، وبالتالي يصعب على المنافسين استقطابهم، ناهيك عن قدرة المؤسسة على جذب واستقطاب عاملين جدد.

فكلما اتجهت المؤسسة نحو هذا التوجه استقطبت بيئتها التنظيمية عمالة جديدة تحمل من القيم ما هو موجود داخل المؤسسة، من القيم الأخلاقية المستوحاة من قيم المجتمع، فتبحث هذه

العمالة عن تعزيز لهويتها، فيتحقق لها شعور قوي بالانتماء، وتتفوق المؤسسة عن باقي منافسيها في قدرتها على تلبية حاجات الانتماء لعامليها، وفق لنظرية ماسلو للحاجات والتي تأكد أن دوافع الأفراد للعمل ترتفع إذا اشعروا أن العمل يحقق لهم حاجة الانتماء، وبتالي ستنفرد المؤسسة عن باقي منافسيها بهذه الخاصية وتنفرد بذلك بعمالة مميزة. كما لا ننسى أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور في خلق مناخ تنظيمي ميزته العدالة والثقة يرفع من وروح المبادرة ، واهتمام متزايد في العلاقات الإنسانية والعاطفية بين الأفراد العاملين، فكل هذه العناصر ستستقطب العمالة المهرة ذات الكفاءة العالية والنادرة وليس من السهل أن تقوم المؤسسات المنافسة باستقطابهم، وتعزز بذلك المؤسسة أكثر في خاصية ندرة مواردها البشرية.

ولأن العاملين المبدعين عموما يفضلون ظروف عمل ومناخ تنظيمي خاص يشعرون فيه بالأمان والتشجيع المعنوي نظرا لحساسية سلوكهم واتجاهاتهم وتعقد سلوكهم، فبيئة المسؤولية الاجتماعية هي بيئة مناسبة لهم وتحقق لهم ذلك الشعور بالأمان، فحسب ما جاء في كتاب تنمية القدرات الإبداعية للفرد داخل المنظمة للباحث مدحت أبو نصر حين قال أن:

"أن التنافس بين المؤسسات اليوم هو تنافس على استقطاب المبدعين وحسن رعايتهم، والمؤسسة المتفوقة في هذا المجال هي المؤسسة التي توفر ظروف تنظيمية مبنية على العلاقات الاجتماعية" (مدحت، 2004، ص 163) ، وهو ما يوفره نظام ادري مبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فسيكون سبب لامتلاك المؤسسة لثروة بشرية نادرة.

4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي مشروع تعلم تنظيمي في المؤسسة:

تتشابه قاعدة التعلم التنظيمي مع مفهوم إدارة المعرفة وتحديدا في مسألة الغاية، فكلاهما يسعى إلى المعرفة وجعلها في متناول الأفراد العاملين داخل المؤسسة حتى تتدعم ميزاتها التنافسية.

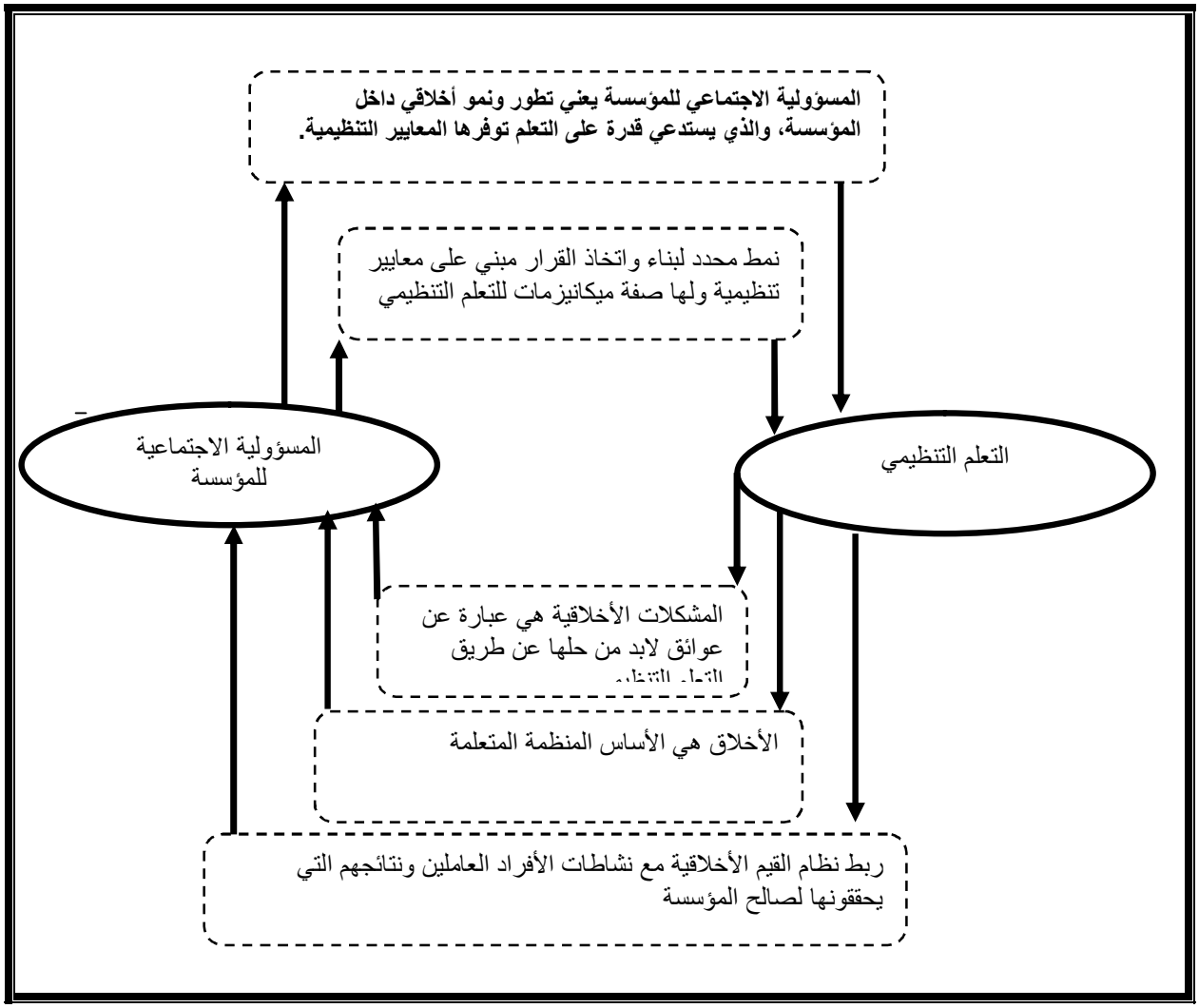
وتعتبر المعرفة مورد أساسي لا تقل أهميتها الإستراتيجية عن الموارد المالية أو المادية الأخرى، مثلما أكد (Gorz, 2003, p. 15) على ذلك حين قال "أن هناك حالات عديدة تمليها ظروف المنافسة أو خصائص المنتوج المقدم تكون فيها المعرفة أهم مورد يضمن نجاح المؤسسة في السوق"، أو كما أشار على ذلك نموذج الأداء المتوازن حين أكد على أهمية التعلم التنظيمي بالنسبة لنمو المؤسسة . والعكس من ذلك، نجد مثلا العديد من المنتجات في السوق تفرد بخصائص فريدة عن المنتجات المنافسة لها ولكنها فشلت في السوق بسبب أخطاء في الخطط التسويقية، أو عدم دراية الإدارة وعدم معرفتها بمكان تواجد الأسواق المستهدفة ، والأكثر من ذلك أن مثل هذه المؤسسات لا تتعلم من هذه الأخطاء وتكرر نفس الأسلوب والنمط ولا تستغلها للنمو والتطور.

ولتنمية هذا العنصر المهم في المؤسسة، يقترح الباحثين في حقل إدارة المعرفة التركيز على مدخل التعلم التنظيمي، كونه يسمح ببناء المعرفة وتحسينها وتنظيمها (السالم وآخرون، 2008،ص 49) ، والذي يقوم على خلق هيكلة تنظيمية تراعي صحة العمليات والأنشطة التي يقوم بها العاملين وتوافقها

مع البرامج والأهداف وتراعي أيضا إمكانية حدوث الأخطاء واكتشافها ورصدها والاستفادة منها من خلال التعلم (صقر، 2003، ص 8)، فتزيد هذه العمليات من فرص التعلم المستمر، ويكون مدعم حقيق للأداء الكلي للمؤسسة، وهذا ما أكده نموذج الأداء المتوازن.

وضمن هذا الإطار وهذه الغاية، يشير من (GOND, 2002) أن مسعى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هو إلا مشروع تعلم تنظيمي، والعلاقة المشكلة فيما بينهما تشبه الحلقة المغلقة؛ بمعنى التفاعل بينهما مستمر ودائري – أنظر الشكل رقم-10- ،

الشكل رقم -10-: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالتعلم التنظيمي



Source : GOND, J. P. (2002***). PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE et APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : VERS UN MODELE D ' APPRENTISSAGE SOCIETAL DE L ' ENTREPRISE ?.*** 13 ieme conférence de l'International Association of Business and Socity : Learning How To Be Socially Responsible ? Corporate Social. P : 12. Consulté le 14/12/205. Disponible sue :https://www.researchgate.net/publication/255616340_PERFORMANCE_SOCIETALE_DE_L%27.

فمن جهة تسمح المسؤولية الاجتماعية للأفراد العاملين بتطوير معارفهم في مجالات عدة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتتجدد باسمرار، ومن جهة أخرى يكون لهذه المعارف الجديدة دور مهم في دعم وتنفيذ وتجسيد السياسات الإدارية لمسؤولية المؤسسة في واقع المؤسسة ومع أصحاب المصالح.

فالبيئة التنظيمية التي توفرها مجموعة من المعايير التنظيمية المضبوطة وفق لمبادئ المسؤولية الاجتماعية توفر العديد من الميكانيزمات التي تجعل المعرفة الضمنية تتفاعل مع المعرفة الصريحة، والمحصلة تكون معرفة جديدة يستفيد منها كل أفراد التنظيم لتعزيز أدائهم التنظيمي، حيث أن القيم الأخلاقية والعواطف التي يحملها الأفراد والتي غالبا ما تكون غير ظاهرة فتبرز هذه القيم لتتوافق مع القيم الأخلاقية للمؤسسة، كما أن وضع منظومة القيم الأخلاقية للمؤسسة ورصد مدى التزام الأفراد العاملين بها يسهم في وضع معالجة للتصرفات السلبية ولحالات الفساد وتصحيحها والتعلم منها، وتكون بذلك للمسؤولية الاجتماعية قدرة في جعل العاملين يطوروا من أخلاقهم داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى، فيمكن لإدارة المؤسسة أن تتعلم من أخطاءها عندما يبدي أصحاب المصالح ردة فعل سلبية عندما يطلعوا على تقارير الإفصاح المحاسبي والبيئي والاجتماعي، وتحسن الإدارة بذلك من سياساتها في إطار المسؤولية الاجتماعية . فبهذه الطريقة يساهم التعلم التنظيمي في حل العديد من المشكلات والحد من الكثير من العوائق التي قد تظهر أثناء تجسيد مسعى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، وجعل قيمها ومعاييرها التنظيمية تلقى القبول لدى أصحاب المصالح.

فالعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتعلم التنظيمي في شكل حلقة مغلقة، من جهة تساهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تطور ونمو نظام القيم الأخلاقية للمؤسسة، ووضع نظام اتخاذ القرار غرضه التعلم، ويتحقق هذا من خلال الآليات التنظيمية التي توفرها المعايير التنظيمية المبنية على أسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مثل ما هو محدد في الايزو 26000. ومن جهة أخرى يساهم التعلم التنظيمي من خلال مختلف نماذجه التنظيمية في إيجاد الحلول للمشكلات الأخلاقية ، وفي تعزيز الممارسات التي يقوم بها الأفراد العاملين، والتي تكون من منطلق مبادئ ومعايير المسؤولية الاجتماعية، حيث يكون لهذه المعايير دور مهم في تقييم النتائج، وتحديد مدى تلاؤمها مع تريده المؤسسة في إطار مسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح، فأي نتيجة تتعارض والأهداف الاجتماعية للمؤسسة تكون تجربة وموضوع يتعلم منه الأفراد العاملين.

إضافة إلى ما تقدم، هناك حالات يكون فيها التعلم التنظيمي سببا مباشرا للتوجه نحو المسؤولية الاجتماعية من خلال التعلم من الأزمات التي تظهر بسبب سلوك تتخذه المؤسسة يكون مضرا بالمجتمع. وفي هذا يشخص لنا الباحث (العابد، 2004) حالة مؤسسة NIKE التي تنشط في أحد دول شرق أسيا ، والتي وقعت في أزمة أخلاقية سنة 1997 أثرت كثيرا على سمعتها. فمن أجل تعزيز تنافسيتها في السعر وتماشيا والقوانين المعمول بها لجأت المؤسسة إلى توظيف الأطفال من دون السن 14 سنة، فإذا بها تتعرض لحملة عالمية تدعوا إلى مقاطعة منتجاتها في أوربا وفي شمال القارة الأمريكية

بسبب ممارساتها ضد حقوق الطفل وادعائها إعلاميا بأنها مسؤولية اجتماعيا، فكان لإدارة المؤسسة أن تعيد النظر جذريا في استراتيجياتها وفي نمط الإدارة إن أرادت التوسع في الأسواق الدولية، وهو ما حصل فعلا.

وعندما نتمعن في هذه الحالة وفقا لعلاقة التعلم التنظيمي بالمسؤولية الاجتماعية، ستتضح الصورة أكثر بأن سبب الأزمة التي وقعت فيها NIKE وكذا تفكير الإدارة في تداعياتها الخطيرة على مستقبل المؤسسة كانا كفيلان بأن يكونا مصدر أساسي للتعلم من الأخطاء السابقة، والخروج من الأزمة كفيلة أيضا بأن تصبح فرصة تستثمر فيها الإدارة لجعل جميع العاملين يتعلموا من هذه الأخطاء ،وتسهل بها التحديث في المجال الاجتماعي والأخلاقي للمؤسسة.

وفي ختام هذا المبحث الذي كان هدفه بناء تصور نظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين كل من الأداء الاقتصادي وكذا جوانب الأداء المتعلقة بالعاملين، فمن خلال تتبعنا لأثار المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاقتصادي اتضح أن الدراسات والآراء التي استعرضناها وناقشناها اختلفت حول اتجاه التأثير، فمن جهة رصدت أثار سلبية على أرباح المؤسسة بداعي أن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا تكاليف تحملتها المؤسسة أثرت على تنافسيتها من ناحية السعر، ومن جهة أخرى رصدت الدراسات أثار ايجابية ولكنها غير العلاقة غير خطية وأن هناك متغيرات وسيطية لها دور في ظهور هذا الأثر على المدى الطويل. فبالنسبة لنا، يشكل هذا الاختلاف أحد الإشكاليات التي ستوجه بحثنا من الناحية التطبيقية والقياسية، وسنحاول بدورنا أن نختبر هذه العلاقة في واقع الأعمال في الجزائر.

أما بالنسبة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بجوانب الأداء المتعلقة بالعاملين، فالعلاقة فيها نوع من التعقيد، ولأجل تفسيرها واستدعى الأمر أن نرجع إلى نظريات مدرسة العلاقة الإنسانية المتعلقة بالتحفيز والانتماء ونظرية الهوية، وكذا نظرية العدالة المدركة ونظرية ذات البعدين التي قدمها هتزبارك حول الدافعية، فمن منظور هذه النظريات تعطي المسؤولية الاجتماعية للعاملين شعور بالانتماء وبالهوية، كما أن مناخ العمل الذي توفره ضروري للمحافظة على رضا العاملين ووقايته، وباعتبار أنها تراعي العدالة وتعتبره كقيمة مهمة ملزمة داخل التنظيم فهي محفز للعاملين كون كلما شعر العامل بالعدالة اندفع نحو العمل وضاعف جهده للعمل وللإبداع. وعليه فالمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة هي محرك حقيق لدوافع الأفراد العاملين، لأنها توفر شروط تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتعزز من التزامهم التنظيمي الذي يساهم في تعبئتهم لأجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

كما أن المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال التعلم التنظيمي ذات اتجاهين، فمن جهة تساهم في تعزيز معارف وقيم العاملين وبالتالي هي مشروع للتعلم التنظيمي، ومن جهة أخرى يساعد التعلم التنظيمي والمعارف التي اكتسبوها من نجاح إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية مع أصحاب

المصالح، وعليه فهي في شكل حلقة مغلقة. ومن خلال هذه العلاقة تتضح أهمية الموارد البشرية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية، وتوجيه هذه الأخيرة في شكل مشروع تعلم تنظيمي والذي يدخل ضمن إطار مسؤوليات ومهام مدير الموارد البشرية للمؤسسة، فإدراك هذه المسألة أمر في غاية الأهمية.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والبحث عن مشروعية لها، وهدف البقاء

كنا قد رأينا في الفصل الأول أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كفكرة جاءت لأجل إضفاء المشروعية على النشاط الاقتصادي في ضل البيئة الاقتصادية الليبرالية، وذهبت نظرية أصحاب المصالح في هذا الاتجاه وتبعته الباحثة وود لما قدمت نموذجها المتعلق بالأداء الاجتماعي كتصور للمسؤولية الاجتماعية، سنعتمد على هذا الرصيد النظري لتوجيه هذا المبحث ودراسة هذه المسألة والغوص فيها ولكن من منظور أهمية المشروعية للمؤسسة من الناحية الإستراتيجية، وباعتبار أن المشروعية بعد مهم في أداء المؤسسة حسب نموذج (Morin, 1994) وزملائه، وبهذا نكون أصلنا نظريا لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأحد أبعاد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة. وبهذا نمهد لفهم كيف يمكن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أن تحقق البقاء.

1. مفهوم مشروعية المؤسسة وأهميتها الإستراتيجية:

من بين المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الإعمال وتحديدا في مجال الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة هو مفهوم مشروعية المؤسسة لما له علاقة وفي حالات محددة بمصير المؤسسة ومستقبلها.

1.1 مفهوم مشروعية المؤسسة:

وللإطاحة وللإلمام بمفهوم المشروعية في مجال إدارة المؤسسة سنعرض مفهومها من الناحية الاصطلاحية، بمعنى كمصطلح يتم تداوله في ميادين عدة وبالتحديد الميدان القانوني، ومن ثم نحدد مفهومه في مجال الأعمال.

أولا: المشروعية اصطلاحا:

المشروعية اصطلاحا، هو مصطلح ينتمي إلى حقل العلوم السياسية والقانونية، مضمونه مستوحى من فلسفة القانون التي تهتم بالتأصيل للمفاهيم الأساسية للقانون، وعلى ضوءها يتم وضع المبادئ والأسس والأطر القانونية التي تنظم العلاقات بين مختف الأطراف وتنظم سلوكهم. فالمشروعية هي أحد المبادئ التي تستلزم الخضوع التام للقانون، مهما كانت صفة الطرف. فالاختلاف مثلا بين الدولة القانونية والدولة المستبدة يقاس بدرجة التزام الدولة ومؤسساتها بالمشروعية .(Melkevik, 2012, p. 181)، والذي يؤسس إلى التزام الجماعات بالقانون وعدم الخروج عنه من منطلق القبول والاعتراف.

فوفقا لهذا التوجه الفلسفي للمشروعية، تعرف المشروعية بأنها " الأعمال التي تقوم بها الهيئات العمومية، والقرارات التي تتخذها لا تكون صحيحة ومنتجة لأثارها، ولا تكون ملزمة للأفراد إلا بمقدار مطابقتها للقواعد القانونية العليا، فمخالفة هذه القاعدة يعني أن القرار أو التصرف غير مشروع، ويترتب على ذلك إلغائها والتعويض عن الضرر الذي ألحقه" (محمد، 2007، ص 10) . فهي خضوع كل من الحاكم والمحكوم للقانون (محمود، 1993، ص 22).

فمن منظور القانون وفلسفته، أي قرار تتخذه هيئة عمومية يكون غير صحيح قانونا هو غير مشروع، والصحة القانونية هو مصطلح يقترب إلى معنى يشير إلى التعارض مع القاعدة القانونية ، وعليه فينتج عن هذا التعارض عدم المشروعية، والذي يترتب عنه بطلانه. فالملاحظ أن مرجعية الحكم على خاصية التعارض يحكمها القانون المشروع والمعتمد والملزم.

ثانيا: مفهوم مشروعية المؤسسة في مجال إدارة المؤسسة:

إذا كان مفهوم المشروعية في ميدان القانون، يتحدد على أساس مبدأ الامتثال للقانون مثلما رأينا، فمفهومها في ميدان إدارة المؤسسة الاقتصادية نجده أشمل وأوسع من ذلك، و هو يشمل على عناصر مهمة خارجة عن حدود القانون فقط؛ فمشروعية نشاط المؤسسة لا تتوقف فقط على أساس امتثالها للقوانين.

تشير أدبيات علم الإدارة أن مشروعية نشاط المؤسسة الاقتصادية هو ذلك القبول الذي يبديه أصحاب المصالح حول نشاط المؤسسة، ويتحقق هذا القبول إذا تحقق رضا هؤلاء الأطراف (Deegan, al, 2002). فكلما اتجه نشاط المؤسسة الى تحقيق رضا أصحاب المصالح كلما أشار ذلك الى مشروعية نشاط المؤسسة، فالمشروعية إذا هي القبول والاعتراف بأن نشاط المؤسسة لا يتعارض وأهداف أصحاب المصالح (Morin, 1994, p. 268). وقد وصفها (Morin, 1994) في نموذجه للأداء ذو الأربع أبعاد فيما يلي(Morin, 1994, p. 269) :

- **تحقيق أهداف المساهمين**: وهو الحق المشروع للمساهمين باعتبار أنهم مساهمين في رأسمال المؤسسة، وهم من يتحمل المخاطرة، فغرضهم هو الحصول على أعلى ربح ممكن مقارنة بالفرص التي كانت متاحة أمامهم، وعليه فرضاهم يعني أن أموالهم استخدمت بطريقة أمثل.
- **رضا المستهلكين**: يتحقق رضا المستهلكين إذا شعر أن المنتوج أو الخدمة التي استهلكها قد حققت إشباعا يفوق مستوى توقعاته،ويعني هذا أن المؤسسة تمارس نشاطها بشكل يتلاءم وحاجاتهم وأهدافهم، ونشاطها يلقى القبول عند هذه الفئة.
- **رضا المنظمات الشرعية:** وهي كما وصفتها نظرية أصحاب المصالح، في مجموعة من التنظيمات التي تستمد شرعيتها من مرجعيات قانونية وأخلاقية متعارف عليها، ومتفق عليها وتلقى الاعتراف والقبول من المجتمع (Mitchell et al, 1997, pp. 853-886) ،فرضا هذه المنظمات يعني أن المؤسسة تحترم القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقات الاقتصادية والتجارية والمدنية، إضافة إلى احترامها للقيم التي يؤمن بها المجتمع المحلي الذي تنشط فيه. ولهذا السبب أشرنا أن مفهوم الشرعية في ميدان الأعمال يتعدى مبدأ الالتزام بالقانون، فهو يتوسع ليشمل التزام المؤسسة باحترام القيم والمعتقدات ونظام الأخلاق.

ويشر (Dowling & Pfeffer, 1975, p. 122) أن المؤسسات الاقتصادية في سعيها للبحث عن هذه المشروعية، فهي تسعى إلى إقامة ترابط بينها وبين النظام الاجتماعي الذي تتواجد داخله، من خلال أنشطتها وضبط سلوكها التنظيمي ووضع معايير السلوك المقبول، بشكل يتحقق التطابق بين نظام قيم

المؤسسة و نظام قيم المجتمع الذي تعمل فيه، ففي هذه الحالة يتحقق لها المشروعية التنظيمية. وفوق ذلك، يشير (Parsons, 1960, p. 175) أن أي قرار تتخذه الإدارة أو نشاط تقوم به المؤسسة لن تكون له مشروعية إلا إذا اقترن بقاعدة الاشتراك في القيم بين قيم المؤسسة وقيم المجتمع، وعليه فالبحث عن المشروعية يستدعي من إدارة المؤسسة تحديد نقاط التقاطع التي تتقاطع فيها قيم المؤسسة وأهدافها وقيم المجتمع وأهدافه، ويكون هذا التقاطع الحجة التي تستند عليها المؤسسة في تبرير حقها في ممارسة النشاط (Maurer, 1979, p. 361) .

ولتوضيح أكثر لمفهوم مشروعية المؤسسة الاقتصادية نستعرض على سبيل المثال الوضعية التي وقعت فيها المؤسسات الاقتصادية المغربية مع حكومة السويد بسبب النزاع القائم بين مملكة المغرب وجبهة البوليساريو. أصدرت حكومة السويد قرار بمقاطعة كل المنتجات التي تنتجها المؤسسات الاقتصادية المغربية العاملة في إقليم الصحراء الغربية، لأن السويد كدولة، من البلدان التي تعترف بأحقية الشعب الصحراوي بتقرير مصيره. فعلى الرغم من أن ميزان التبادل التجاري بين المغرب والسويد لصالح السويد، إلا أن هذه الأخيرة – بنت موقف على أساس أنها صاحبة مصلحة - رأت أن نشاط المؤسسات في إقليم الصحراء غير مشروع من الناحية القانونية، وأنه يتنافى مع مبادئها وقيمه السياسية وقيم شعبها .وما نتج عن هذا القرار أنه أضر بالمغاربة أكثر من الناحية الاقتصادية، وبنشاط المؤسسات العاملة في الجنوب، حسب تصريح وزير خارجية المملكة المغربية - أنظر في ذلك (Lakhdar, 2015) -.

ولتوضيح أبعاد مفهوم مشروعية المؤسسة وأهدافه، وماذا ستجني المؤسسة من وراء تحقيق مشروعية لنشاطها، يحدد (Gehan & Naser, 2015) أربع أهداف يمكن للمؤسسة أن تحققها، وهي (Gehan & Naser, 2015, p. 47):

- خلق صورة ذهنية مميزة مقارنة بمنافسيها، أو تعزيزها لتكون متفوقة على منافسيها.
- التأكيد على مشروعية نشاطها، وتوسيع دائرة الحجج التي تعطي مستقبلا الحق للمؤسسة في بسط النشاط وتوسيعه.
-الحصول على مزايا تسويقية إضافية من خلال تميزها في السوق بسبب الصورة الذهنية الحسنة التي تكون قد كونتها.
-تعزيز ميزتها التنافسية وتوسيع أسواقها ودخول إلى الأسواق الدولية.

2.1.الأهمية الإستراتيجية لمشروعية المؤسسة:

أي عمل إداري مميز ومعاصر يستدعي التحلي والتسلح بالتفكير الاستراتيجي، لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقاءها (Mintzberg, 1994)، ويوصف هذا التفكير بأنه عملية ذهنية تسمح بتوجيه الفكر والبصيرة للتمعن بعمق في فهم نقاط قوة المؤسسة التي تميزها عن منافسيها، وحسن استخدامها واستغلالها، للحد من تهديدات البيئة ومواجهتها إن أمكن ذلك، وكذا معالجة نقاط

الضعف والعراقيل التي تقع فيها المؤسسة ، فالأمر كله متوقف على البحث عن الأهمية الإستراتيجية لكل عنصر يمكنه أن يميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى.

فعلى أساس هذه القاعدة، وبالنظر لأهمية الأهداف التي تتحقق بسبب مشروعية نشاط المؤسسة (Gehan & Naser, 2015, p. 47) والتي ذكرناها سابقا، تعتبر المشروعية أحد أهم العناصر الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة، وبتالي تحليلها من الناحية الإستراتيجية أمر في غاية الأهمية حتى تتضح توجهاتها الإستراتيجية بالشكل الذي يخدم تحقيق الأهداف.

وفي مقدمة هذه التوجهات هو جعل مشروعية نشاط المؤسسة سبب لتعبئة أصحاب المصالح بطريقة سهلة، وأن تضمن مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن تعطي للمؤسسة تفوقا في هذا المجال مقارنة بالمؤسسة التي تمارس نشاط غير مشروع ولا يلقي القبول .

فالنشاط الاقتصادي المشروع سيفتح تلقائيا أبواب الشراكة مع أطراف أخرى، تساهم بدورها في تطويره ونجاحه وإثرائه من خلال الحوار، وتوفر له العديد من التسهيلات لنجاحه،كالشراكة التي تكون بين مؤسسة القطاع الخاص ومؤسسة القطاع العام في إطار المشاريع الاقتصادية التي تتقاطع فيها المصلحة العامة مع المصلحة الخاصة، أو كالذي نجده في قطاع البنوك الإسلامية وما تستدعيه شروط الممارسة المصرفية، فهذا الصنف من البنوك والذي ينشط بكثرة في الدول الإسلامية، لا يمكن له أن يمول مشاريع اقتصادية تتعارض والقيم الإسلامية أو مع مبادئه، أو تلك المشاريع التي تدخل في خانة الحرام من وجهة نظر مبادئ الشريعة الإسلامية، وعليه فالكثير من المؤسسات الاقتصادية التي لها مشاريع مشروعة ومربحة، ولكن وضعيتها المالية لا تسمح بذلك، وفي نفس الوقت لم تجد رؤوس أموال لحل مشكل التمويل، فنجدها تتجه الى هذا النوع من البنوك تحت حجة مشروعية المشروع وعدم تعارضه مع القيم الإسلامية للحصول على فرص التمويل – أنظر في ذلك الضوابط الشرعية لأعمال المصارف الإسلامية ل (علاء الدين، 2006) - . وفي حالة كهذه، فمن الواضح أن تكون مشروعية المؤسسة أحد أهم أسباب الحصول على موارد مالية إضافية، وهذا ما توصلت إليه دراسات كل من (Aldrich et Fiol, 1994 ; Scott, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002.) حين أكدوا جميعهم أن مشروعية المؤسسة كخاصية تتميز بها لا تساهم فقط في الحصول موارد مالية جديدة، وإنما تتحصل على أثرها المؤسسة على تكنولوجيا ومعرفة جديدة، وتستقطب كفاءات بشرية مميزة.

ثم أن المشاريع المشروعة التي تتبناها المؤسسة ستعزز أكثر من شرعية مدراءها وستعطيهم قوة تفاوضية مميزة أثناء حالات الصراع مع أصحاب المصالح (Scott , Lane ,2000)، وتعطيهم أريحية أكبر في فرض شروطهم بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة، خصوصا مع الموردين أو مع التنظيمات غير رسمية فهناك حالات ربما تقل فيها حدة الصراعات في هذا النوع من المؤسسات، فلو أخذنا على سبيل المثال الصراعات التنظيمية التي تحدث بين المؤسسة والنقابات، وما يترتب عنها من اضطرابات

وتعطيل للعمل، وأحيانا إضرابات مكلفة للمؤسسة في شكل تكاليف خفية معتبرة، أو أن يكون مصير المؤسسة مهدد.

ولهذا السبب الذي ذكرناه سالفا أكد (Morin, 1994) عند تقديمه لنموذج قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة أن المؤسسة التي تسعى إلى اكتساب مشروعية لنشاطاتها إنما تسعى إلى حماية أصولها، وتحمي نفسها حتى من خطر قرار التأميم الذي قد تتخذه السلطات العمومية .

كما أن لمشروعية المؤسسة دور مهم وفعال في خلق سلوك تعاوني مميز بينها وبين أصحاب المصالح، خصوصا إذا كانت هذه المشروعية مستمدة من قيم ومعتقدات المجتمع، فسيتحقق بطريقة آلية ما يسمى التلاؤم في الهوية بين كل من هوية المؤسسة وهوية المجتمع. ويفسر كل من (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton,al, 1994) هذا من منظور نظرية الهوية التنظيمية[21] بأن العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة من أجل الحصول على مشروعية لنشاطها يستلزم تطوير نظام للقيم الاجتماعية والثقافية، مستمد من ثقافة وقيم المجتمع، فيشكل هذا النظام محدد أساسي لهوية المؤسسة، ملائم ومتوافق لما هو موجود خارج حدودها التنظيمية، ويكون هذا التوافق مفسر قوي لسلوك التعاون. وبخلاف هذا، أرجع (Emna & Triki, 2011, p.7) أن سبب فشل

الهوية التنظيمية: المؤسسة قبل أن تعرف ما يتوجب عليها عمله، يجب أن تدرك ما هي؟ ما ماهيتها؟، أو ما يعرف بـ "الهوية التنظيمية ". و يشير مصطلح الهوية التنظيمية Organisationnel Identity إلى ما يشعر به أفراد المنظمة وما يفكرون به وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة تجاه منظمتهم، قيماً وفلسفةً وهياكل تنظيمية ونمط عمل والتي تتشكّل من خلال العديد من العوامل والمؤثرات. ومن أبرز تلك العوامل هو تأثير القادة والمديرين وما يحملونه من رؤى وفلسفة وما يطورون من استراتيجيات وما يخلقونه من ثقافة تنظيمية.

ويميل الكاتب إلى القول بأن الهوية التنظيمية تشكّل الصورة الانطباعية في أذهان الأفراد تجاه منظماتهم بجوانبها السلبية والإيجابية، إذن يمكننا القول بأن الهوية التنظيمية هي "الصورة الانطباعية الداخلية"،وتعتبر تلك الصورة انعكاساً ديناميكياً لطبيعة الثقافة التنظيمية، كما يقرر ذلك بعض الباحثين.

ومن المهم الإشارة إلى أن هذه المسألة تعد من المسائل البحثية الحديثة حيث لم يلتفت الباحثون لدراستها بشكل ملحوظ إلا في التسعينيات الميلادية، ولكن يجب ألا نخلط بين دراسة أي ظاهرة نظرياً وحقيقة وجودها، أي أن عدم دراسة الظاهرة لا ينفي وجودها في عالمنا الذي نعيشه، وهذه نقطةمنهجية يجب أن نتفطن لها جيداً ونعي مدلولاتها! كما يتوجب علينا إدراك أن تلك الصورة الانطباعية لا يلزم أن تكون متجانسة بين إدارات أو أقسام أو فروع المنظمة، أي أنها قد تكون إيجابية في إدارة وسلبية في إدارة أخرى.

وقد انتهت العديد من الأبحاث في الأدبيات الغربية إلى أن الصورة الانطباعية الداخلية الإيجابية المكتنزة في أذهان الأفراد تجاه المنظمة شرط في تحقيقها للنجاح والتميز، وبشكل أكثر تفصيلاً أشارت هذه الأبحاث إلى أن تلك الصورة تؤدي إلى:

1. زيادة منسوب الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي (اتجاهات الأفراد الإيجابية نحو المنظمة).
2. رفع مستويات الإنتاجية وتحسينها وتدعيم الفعالية.
3. تعزيز الممارسة الإبداعية في المنظمة بخلق الأفكار الجديدة وابتكار المشاريع والخدمات والمنتجات والأسواق الجديدة.
4. زيادة معدلات الربحية.

وكل ما سبق يؤكد على وجود علاقة طردية بين الصورة الانطباعية الداخلية والثقافة التنظيمية، مما يجعلنا نعيد التشديد مرة بعد أخرى على وجوب خلق ثقافة تنظيمية إيجابية، وهذا لا يتأتى إلا إذا آمن المدير أو القائد العربي بدوره الخطير في خلق تلك الثقافة وأدرك حجم تأثيره الضخم في ذلك، إيجاباً وسلباً.

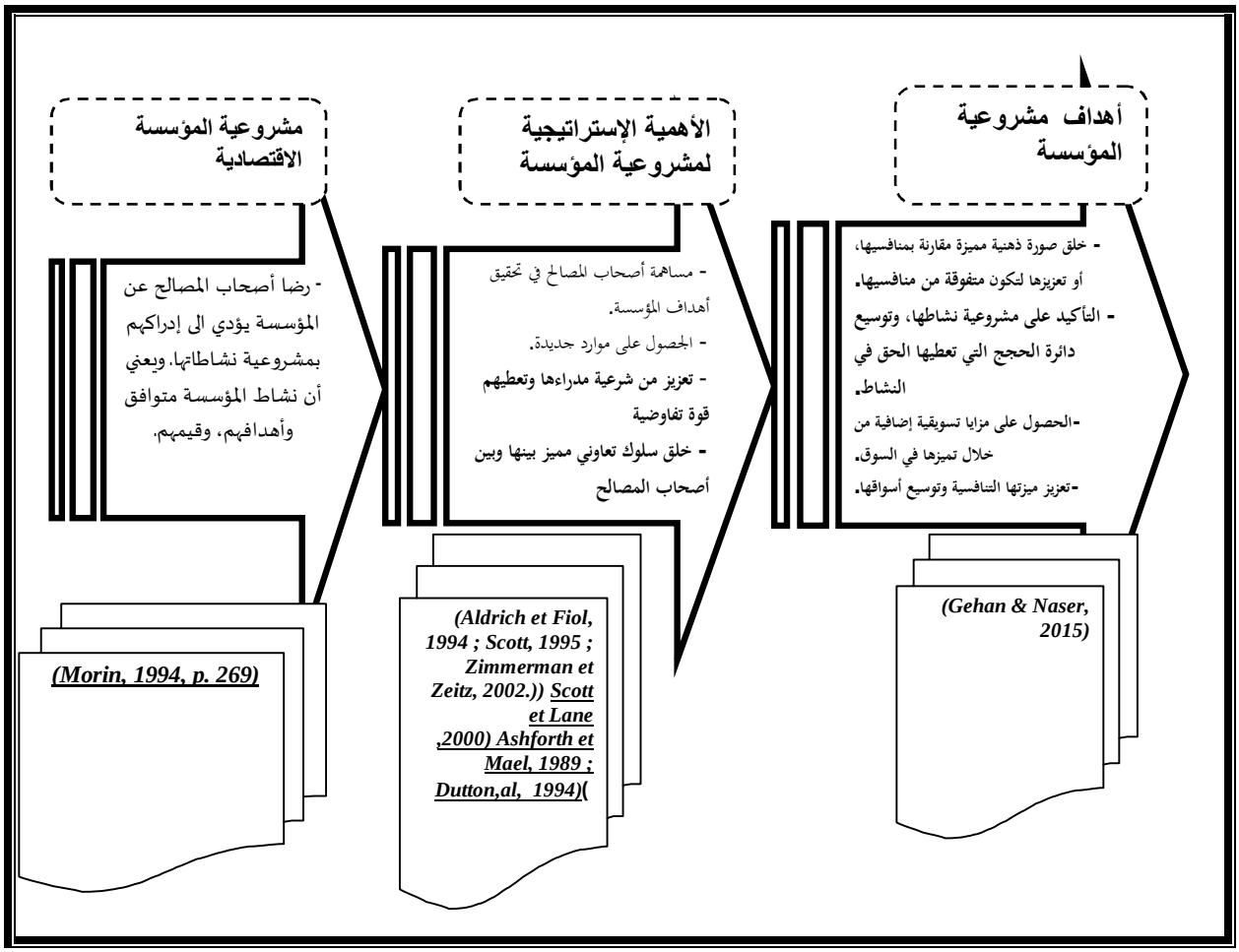
وندرك بتجوالنا في أحوال المنظمات العربية أن بعضها "يجتهد" من حيث يشعر أو لا يشعر لخلق صورة انطباعية سلبية، وبعضها الآخر لا يكترث بهذه المسألة، وقسم ثالث لا يعي بوجود تلك الصورة ولا بحجم تأثيرها أصلاً ، وقسم رابع - وهو قليل في نظري –من يبذل جهوداً من أجل إيجاد صورة انطباعية إيجابية.

ونحن بدورنا ندعو المنظمات العربية إلى بذل عناية كافية لتلك المسألة بإجراء دراسات وقياسات علمية لتلك الصورة؛ ليكون ذلك متكئاً صلباً للتغيير ومنطلاً ذكياً للتطوير؟ كما ندعو المنظمات الرائدة في هذا المجال للمسارعة إلى نشر تجاربها وخبراتها، كما نطالب الجمعيات الإدارية العربية بعقد ندوات ومؤتمرات متخصصة لدراسة تلك القضية وتمكين المنظمات من الإفادة من تلك التجارب والخبرات وقصص النجاح ودروس الإخفاق (البريدي، 2007)[21]

التحالفات التي قامت بها بعض المؤسسات الاقتصادية التي لها صفة الشركات المتعددة الجنسيات مع مؤسسات أخرى راجع إلى الاختلافات الثقافية وتباعد نظام القيم بين أطراف التحالف، ما نتج عن ذلك بروز الصراعات التنظيمية، فالتباعد الثقافي وبين القيم التي يحملها أفراد جماعة يخلق نوع من التهديد والحساسيات.

وكخلاصة لما تقدم نستعرض النموذج التالي الذي يلخص ما قيل حول مفهوم مشروعية المؤسسة وأهميتها الإستراتيجية كما يتصوره الباحث:

الشكل -11- : نموذج مقترح نظري لتوضيح العلاقة بين مشروعية المؤسسة وأهميتها الإستراتيجية و أهدافها



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مساهمات الباحثين.

2.المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومشروعية نشاطاتها.

وبعد أن وضحنا مفهوم مشروعية المؤسسة وما يترتب عنها في إطار أهميتها الإستراتيجية بالنسبة لمستقبل المؤسسة، سنحاول فيمايلي التأطير نظريا لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بمشروعيتها.

1.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كفلسفة إدارية لإضفاء المشروعية على النشاط الاقتصادي:

الواضح أن العديد من الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أمثال (BENAICHA, 2014) (Bowen, 1953, p. 6) (Jean, 2005, pp. 82-87) اعتبروا أن أحد أهم الغايات التي يمكن أن يحققها نظام إداري للمؤسسة مبني على أسس الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية هو إضفاء خاصية "مشروعية نشاطاتها"، وهناك ذهب إلى حد الاعتبار أن المشروعية هي أحد مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Wood, 1991, p. 696) ، فبقدر إدراج أهداف أصحاب المصالح في العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة المؤسسة، والسعي لتحقيقها وجعلهم يدركون بأهمية أهدافهم بالنسبة للمؤسسة، ومدى تحقيقها، بقدر حصول المؤسسة على بصمة المشروعية، والتي كما رأينا سابقا لها من الأهمية ما يستدعي الاهتمام بها خصوصا من الناحية الإستراتيجية.

وبالرجوع إلى الجذور التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي ظهرت وبرزت في الولايات المتحدة الأمريكية بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، حيث كان من ميزات الاقتصاد الأمريكي أنه اقتصاد ليبرالي، وكان تدخل الدول متوقف على حلين هما السياسة النقدية والسياسة المالية لمعالجة الاختلالات الاقتصادية في الطلب والعرض، وللمحافظة على التوازنات الاقتصادية ومعالجة اختلالاتها إن ظهرت. فعلى الرغم من أن هاتين السياستين قد أثبتا فعاليتهما الاقتصادية في إعادة دفع الاقتصاد الأمريكي والنهوض بالعديد من اقتصاديات العالم التي تضررت بفعل الأزمة الاقتصادية لسنة 1929، إلا أنهما لم يأخذا بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية، واتضح فيما بعد عدم تجانس السياسات الاقتصادية مع السياسة الاجتماعية،وأدرك (Bowen, 1953) هذا عندما أشار إلى ذلك التباعد بين قيم رجال الأعمال والقيم الأخلاقية للمجتمع الأمريكي، والتباعد بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع، وكنتيجة لهذا التباعد ظهرت الاضطرابات والاحتجاجات العمالية ورفع العديد من المطالب اجتماعية، وتزامن هذا مع الانتشار الواسع للأفكار الاشتراكية، والتي كانت تنتشر بشكل لافت للانتباه بين العمال ونقاباتها، وشكلت تهديدا حقيقيا للنموذج الاقتصادي الأمريكي، فبرزة فكرة إشكالية مشروعية النشاط الاقتصادي.

فكانت هذه الوقائع أحد أهم المنطلقات الفكرية التي اعتمد عليها(Bowen, 1953) في تقديمه لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وإبراز أهميتها، ولهذا السبب لقيت أفكاره وحججه قبول واسع لدى الباحثين، خصوصا في مجال حقل الإدارة، وقد يرجع ذلك إلى تزامن أفكاره مع أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية.

وبحسب ما توصل إليه (Jean, 2005, pp. 82-87) حين قدم دراسة فلسفية حول مساهمات (Bowen, 1953) أن هذا الأخير استند على حجتين أساسيتين ليدافع على فكرة مراعاة المسؤولية الاجتماعية للنشاط الاقتصادي اجتماعيا، وكلاهما يبرزا خاصية المشروعية التي كانت مفقودة. فالأولى تبرز أن التوجه نحو التزام المؤسسات الاقتصادية بمسؤولياتها الاجتماعية يعني إضفاء وإعطاء مشروعية للمؤسسة الاقتصادية وبذلك يكون النموذج الاقتصادي الأمريكي له مشروعية، والثانية تتعلق بالجانب الأخلاقي لممارسات الإدارة، وضرورة تحقيق التوافق بين نظام اتخاذ القرار في المؤسسة مع نظام القيم الأخلاقية للمجتمع، لأن المصدر الأساسي للمشروعية هو المجتمع وتنظيماته، فالربح الذي تحققه المؤسسة بطريقة قانونية ونجده متعارضة مع قيم المجتمع، هو غير مشروع وفق هذه القاعدة، لأنه اخترق أحد القواعد الأخلاقية للمجتمع.

ثم إن نظرية أصحاب المصالح، ومساهمات الباحثة (Wood, 1991, p. 696)، فنجدها قد تنبهت لمسألة المشروعية، فبقدر مشروعية المطالب التي يرفعها أصحاب المصالح بقدر التزام المؤسسة بمسؤولياتها اتجاه هؤلاء (Mitchell et al, 1997) ، وينتج عن ذلك اعتراف وقبول بأن نشاط المؤسسة مهم ، وبالتالي مشروعية المؤسسة. وهي أحد الغايات التي تسعى إليها إدارة المؤسسة أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي إذا ما تم هذا التخطيط انطلاقا من نظرية أصحاب المصالح كإطار للتحليل الاستراتيجي، (BENAICHA, 2014). إلا أن ما نلاحظه أن هذه النظرية قد قيدت هذه العلاقة بضرورة تحقيق المنفعة المتبادلة – يمكن الرجوع الى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب (Freeman, 1984, p. 107) - ، بمعنى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يقابله فائدة تجنيها المؤسسة من ذلك، وإلا كما قال (Friedman, 1962, p. 123) أن فالنشاط الاقتصادي سيخرج عن قاعدته الأساسية.

وهناك توجه نظري أخر يسمى النظرية المؤسساتية اهتم هو الأخر بمسألة الافصاح عن مشروعية نشاط المؤسسة المسؤولة اجتماعية، وركز أكثر على مسألة الحوار مع أصحاب المصالح والذي يكون على أساس الإفصاح والشفافية، واعتبر أن تقارير الإفصاح عن نشاط المؤسسة هي شكل من أشكال الحوار مع أصحاب المصالح (Soufyane & al, 2006)، مثل تقارير الإفصاح المحاسبي أو تقارير الإفصاح البيئي أو تقارير الإفصاح الاجتماعي، فكل هذه التقارير تصاغ وفق لتبين مدى التزام المؤسسة بالقواعد القانونية المنظمة، المسائل الاجتماعية وكيف عالجتهم المؤسسة، علاقات المؤسسة مع الشركاء الاجتماعيين، العلاقة مع المساهمين، المسائل البيئية.....الخ، ولدى الاطلاع عليها من طرف الجماعات التي لها مصلحة في نشاط المؤسسة فتولد لهم انطباع إما ايجابي أو سلبي، وفي كلتا الحالتين، تحدد هذه الجماعات موقفها من نشاط المؤسسة. وأكد (Soufyane & al, 2006, p. 10) .

2.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من مشروعية اقتصادية إلى مشروعية اجتماعية: لأجل ماذا ؟

فمن دون شك، وكما رأينا ذلك سابقا، أن الحجة الأساسية التي بنيت عليها فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سابقا هي إضفاء المشروعية على النشاط الاقتصادي الخاص لغرض سياسي بالدرجة الأولى وحماية للتوجه الاقتصادي الليبرالي، ولكن المتتبع لمساهمات الباحثين وملاحظاتهم في الآونة الأخيرة سيدرك أن إقبال المؤسسات على الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية هو نتيجة للهجمات التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية للحد من قوتها ونفوذها، وضرورة أن توجه هذه القوة لما هو مفيد للمجتمع(Galbraith, 1953, p. 3; Mintzberg, 2004, p. 14) . فالواضح أن مسألة مشروعية النشاط الاقتصادي أخذت طابعا اجتماعي.

فعندما نقارن إمكانات المؤسسة الاقتصادية التي تنفرد بها وحدها مع إمكانات أطراف أخرى أو جهات تنظيمية لا تهتم بالربح،سنجد أن حجم التأثير الذي تحدثه المؤسسة الاقتصادية أبعد وأعمق وأشمل، ويمس جوانب التنمية ككل وعلى مستويات عدة، ويشكل محورها الأساسي.

وقد نتساءل في هذا المقام عن حجم هذه القوة والإمكانات التي تتمتع بها المؤسسة، حتى يسهل لنا فهم جزء من مضمون المشروعية الاجتماعية، لأن الجزء الثاني متعلق بالسياق الذي يتواجد فيه المؤسسة.

فالبنسبة للقوة التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية مقارنة بجهات أخرى، يصنف (Epstein, 1973)هذه القوة الى أربع عناصر:

- **قوة اقتصادية:** فالجانب الاقتصادي للمؤسسة والذي هو البحث عن الربح وتعظيمه وسعيها المستمر للحصول على رؤوس الأموال وتراكمها والتحكم فيها، يعطيها قوة التحكم في العديد من المؤشرات الاقتصادية، وكمثال على ذلك تحكمها في الأسعار واحتكارها لبعض المنتجات وبذلك تتحكم في القدرة الشرائية للمستهلك وبدخله المتاح.
- **قوة اجتماعية وثقافية:** الكثير من العادات الاستهلاكية وأنماط الحياة التي لم يعتاد عليها البشر في فترة ليست بالبعيدة كانت بسبب المؤسسة وما تقدمه من منتجات للسوق. والعديد من القيم والمعتقدات انتقلت من المؤسسة الاقتصادية الى المجتمع وأصبحت تشكل أحد عناصر نظامه القيم. وكمثال على ذلك: تأثير العولمة الاقتصادية وانتشار المؤسسات المتعددة الجنسيات على المجتمعات في العالم.
- **قوة تقنية:** من خلال المنتجات التكنولوجية والتقنية التي تقدمها وقدرتها على حل مشكلات عديدة، مثل السيارات،

- **قوة بيئية:** استغلالها المتزايد للموارد الطبيعية النادرة والتحكم فيها بشكل يهدد نصيب الأجيال اللاحقة، أو من خلال قدرتها على التنمية المحلية للمنطقة التي تعمل فيها.
- **قوة سياسة:** فبقدر حجم المؤسسة الاقتصادية بقدر تأثيرها على القرار السياسي وتوجيهه بما يخدم مصالحها، كما تعطيها قدرتها المالية التحكم في المؤسسات الديمقراطية التي تحكم الشعوب، مثل البرلمان. ويظهر هذا من خلال القوانين التي تسنها الدولة لحماية المصالح الاقتصادية لمؤسسات معينة.

وإذا تساءلنا عن الأسباب الكامنة وراء كل هذه القوى سنجدها حتما في حجم الإمكانات التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية مقارنة بما تملكه جهات أخرى، وعليه فالضرورة تستدعي أن توجه كل هذه الإمكانات لخدمة الإنسانية حتى تكتسب المؤسسة مشروعيتها الاجتماعية.

ويؤكد (Epstein, 1973)أن ما تملكه المؤسسة الاقتصادية من قدرات بشرية فائقة توظفها مثلا لأجل الإبداع وتقديم المنتجات الجديدة، ومعرفة جد متخصصة ومعقدة في مجالات عدة، لا تملكها حتى أحسن الجامعات في العالم، ورصيد ثقافي خاص بها مميز ومبني على قاعدة الأداء والانجاز والجودة، وتحكم عالي المستوى في التكنولوجية، وقدرة تنظيمية مميزة وكافية للإدارة والتسيير ما تجعلها قادرة على إحداث التغيير والتحكم فيه داخليا وخارجيا، وإمكانات مالية ضخمة غير عادية؛ فهناك من المؤسسات من تتفوق حتى على بعض الدول، فإذا نظرنا الى كل هذه العناصر من زاوية الأهم وعلاقتها بالتنمية، فاللزوم والواجب والأولوية يستدعي أن يكون استغلال كل هذا الكم الهائل من الإمكانات لأجل الإنسانية وغاياتها، وضرورة أن يكون التفكير بمنطق الحد من هلاكها.

هذا، وإذا أضفنا إلى كل ما قيل تلك الهجمات التي تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية في كل مرة ستكون مسألة المشروعية الاجتماعية لنشاطاتها ضرورة ملحة. فوفق لنظرية أصحاب المصالح، المؤسسة في علاقة تأثير وتأثر بجماعات عدة، وحجم التأثير الذي تمارسه كل جماعة متوقف على درجة سلطتها ومشروعية أهدافها ودرجة الاستعجالية(Mitchellrt al, 1997) .فمن المحتمل أن يكون هذا التأثير في شكل هجمات تتعرض لها المؤسسة، ونؤكد هنا على جماعات الضغط التي تستخدم كل الأساليب المتاحة لها في ممارسة الضغط على إدارة المؤسسة، ومحاولة توجيه القرارات بما يخدم أهدافها. ولا يمكن أن ينظر إلى تلك الهجمات على أنها معوقات أو من أجل إضعاف المؤسسة، وإنما هي بمثابة الفرص التي توفرها البيئة وتمارس المؤسسة مشروعيتها الاجتماعية.

فهناك حالات عديدة يؤدي التزام المؤسسة بالبعد القانوني إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح وتسهل بذلك إدارة العلاقة والحوار معهم، فلو أخذنا مثلا التزام المؤسسة بالقانون المنظم لعلاقات العمل فسيكون كفيل بإدارة جزء من العلاقة بينها وبين النقابات العمالية ومن جهة أخرى ترتقي المؤسسة ببعض الجوانب الاجتماعية للعاملين، فهناك نصوص قانونية تجبر المؤسسات على التفاوض

مع النقابات وبإمكانها في هذه الحالة أن تستغل الفرصة لاستحداث جوانب متعلقة بالعدالة الوظيفية بين الجنسين والقضاء على بذور الجهورية ، فتح المجال للعاملين المعافيين حركيا وإدماجهم في مناصب ملائم لهم، الحد من المخاطر النفسية الناجمة عن العمل وضغوطه ووضع آليات تنظيمية تحفيزية تخفف من حالات الاكتئاب في العمل مع الأخذ بعين الاعتبار أسبابه ومصادره، فوفق لدراسة قام بها مكتب الدراسات (Towers Watson, 2011) على عينة من مدراء مؤسسات ذات طابع الشركات المتعددة الجنسيات ومتكونة من 149 مدير، أكد هذه الدراسة أن 75% من المدراء يبحثون عن سبل إدارية للارتقاء بالصحة النفسية للعاملين، والنصف من عينة البحث أكدت على محاربة أسباب الاكتئاب داخل العمل.

وكخلاصة لما قدمناه، يتضح أن نظام إدارة المؤسسة وفق لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يعطيها طابع المشروعية الاجتماعية. فمن جهة هو نظام إداري يسمح للإدارة أن تدرك حقيقة إمكانات الداخلية للمؤسسة وتستغلها لتمارس تأثيرها بشكل مفيد للإنسانية من نواحي عدة، اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحتى سياسيا إن أمكن لها هذا، ومن جهة أخرى يكون هذا التوجه أحد المداخل الذي تمارس به المؤسسة مشروعيتها أمام جماعات الضغط، ولا ينظر إلى هذه الجماعات على أنها تهديدات وإنما هي فرص لممارسة المشروعية الاجتماعية.

3.2. الشركات المتعددة الجنسيات كنماذج تمارس مسؤولياتها الاجتماعية للبحث عن المشروعية:

تشير بعض الشواهد، والتي سنعرضها فيما يلي، أن المؤسسات الاقتصادية التي لها طابع الشركات المتعددة الجنسيات، ونظرا لمجموعة التحديات التي تواجهها تتجه أكثر نحو تعزيز سيطرتها على الأسواق الدولية موظفة في ذلك مقاربات إدارية حديثة، وتستخدم في ذلك كل مقدراتها ومواردها وقوتها التي تميزها عن باقي الكيانات الأخرى، وتبحث لها عن وظائف لتحقيق المشروعية الاجتماعية.

وهي بهذه المقاربات الإدارية ستواجه ثلاث تحديات مهمة فرضتها بيئتها. فالأولى أفرزتها التغيرات الحاصلة في البيئة السياسية الدولية بسبب دواعي بيئية واجتماعية وأخلاقية، ومطالبة العديد من المنظمات الدولية بإلزامية الشركات المتعددة الجنسيات بأن يكون نشاطها يتفق وأهداف التنمية المستدامة[22] ، داعيتا في ذلك كل الدول في العالم أن تكيف قوانينها ومؤسساتها الديمقراطية بما يتماشى وهذا التوجه، سواءا القوانين التي تمس الحياة الاقتصادية أو تلك التي ترتقي وتعزز الحريات، ومن ثم فتح المجال أكبر للجماعات كي تفعل هذا التوجه من خلال الضغط الذي تمارسه على الحياة الاقتصادية، فتخلق بذلك ديناميكية يستفيد منها الجميع، والتحدي الثاني هو ضرورة التعلم من

*- في سنة 2015 تعهدت 194 دولة وقعت على اتفاق "باريس للمناخ 2015"، بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية، على جملة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بالمناخ، وكانت أهم التعهدات: تعهد المجتمع الدولي بحصر ارتفاع درجة حرارة الأرض وإبقائها "دون درجتين مئويتين"، قياسا بعصر ما قبل الثورة الصناعية، وبمتابعة الجهود لوقف ارتفاع الحرارة عند 1,5 درجة مئوية. ومراجعة هذه التعهدات إجباريا سنة 2025... كما أشار تقرير صادر عن المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة على ضرورة أن تساهم الشركات المتعددة الجنسيات في التنمية العالمية، وأن توجه نشاطها نحو الدول الفقيرة. (أنظر في ذلك التقرير الصادر في 2015 (ONU , 2015) ,

الأخطاء الإستراتيجية السابقة التي كانت ترتكبها الشركات المتعددة الجنسيات والتي أثرت سلبا على مشروعية نشاطها، وتعزز بفضل هذا التعلم أكثر مواقفها اتجاه المناهظيين للعولمة[23]، أما التحدي الثالث والأخير وهو الأهم، فيتمثل في رغبة هذه المؤسسات الاقتصادية في الاقتراب من مراكز القرار السياسي وبالخصوص الدول النامية، كما أكد على ذلك (أحمد، جاسم، و فراس، 2010، ص 130) ، وقد يأخذ هذا التأثير أشكال مختلفة(den Hond, 2014) ، كممارسة الاتصال المباشر أو من خلال المساهمة في تشكيل جماعات ضغط ترعاها المؤسسة وتمارس الضغط على الحكومات لقبول البرامج التي تهدف الى بناء الشراكة والتعاون لتحقيق المنفعة المشتركة والمساهمة في التنمية.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أحد أهم المداخل الإدارية التي تسمح للشركات المتعددة الجنسيات بمواجهة مثل هذه التحديات (Desconges & SAINCY, 2004, p. 97)، وأن تكون لها دور فعلي وبارز في التنمية بالشكل الذي يلقى القبول العام وتتحقق لها مشروعية نشاطاتها لدى مجتمع الدولة المضيفة.

والحقيقة التي لا يمكن نفيها أو نكرانها هو قدرة هذا النوع من المؤسسات على تحقيق ذلك التوغل إذا ما نظرنا إلى حجم القوة التقنية التي توظفها في الإبداع وفي طرح المنتجات الجديدة، والقوة البيئية والسياسية والمالية التي أصبحت تملكها في الوقت الراهن مقارنة بأي جماعة أخرى. فقد أكدت دراسة قامت بها (Murray, 2017) إلى أن رقم الأعمال الذي تحققه شركة -Wal-Mart- يفوق سبع أضعاف ما تحققه دولة مثل اسكتلندا، أن ما تحققه 10 شركات متعددة الجنسيات يفوق ما تنتجه 180 دولة مجتمعة. وأكثر من ذلك، فهناك من الشركات المتعددة الجنسيات من لها ميزات تنافسية تعطيها الصبغة الاحتكارية وتجعلها تلقائيا مسيطرة على الأسواق، وتعطيها قوة مميزة حتى أثناء التفاوض مع الدول المضيفة لفرض شروطها المتعلقة مثلا باختيار مواقع المصانع أو بالكيفية التي تنقل بها الأرباح وضرورة تحويلها للعملة الصعبة، وستزداد قوتها إذا رأت الدولة المضيفة أن تواجد مثل هذه الشركات سيبعث عجلة التنمية وستتحسن المؤشرات الاقتصادية وسيكون مصدر مهم لمعالجة الاختلالات التي يفرزها الميزان التجاري.، أو أن تراها مهمة في خلق الحيوية الاقتصادية في أحد أقاليمها، وستكون سبب في خلق الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وستنتعش المعرفة التقنية في الإقليم، وستتحسن القدرة الشرائية للسكان المحليين بسبب الأجور التي تقدمها هذا النوع من الشركات، وتزدهر الجباية المحلية لتمويل مختلف الخدمات العمومية والتي حتما ستتحسن جودتها، وسيشعر السكان المحليين بهذه الديناميكية، فأي مجتمع يحلم ويتمنى بهذا التطور والازدهار.

* ظهرت الحركة المناهضة للعولمة في عام 1999 ،كما يشار إلى الحركة عادة باسم حركة العدالة العالمية ، وذلك لتغيير العولمة ، الحركة المناهضة للعولمة ، والحركة العالمية المناهضة لعولمة الشركات ، أو حركة ضد العولمة النيوليبرالية. تتهم هذه الحركة الشركات بالسعي نحو تحقيق أقصى قدر من الأرباح على حساب ظروف العمل ومعايير السلامة، و توظيف العمالة ومعايير التعويض، ومبادئ الحفاظ على البيئة، وسلامة السلطة التشريعية الوطنية والاستقلال و السيادة

وهنا بالتحديد تتقاطع مصلحة الشركات المتعددة الجنسيات مع مصلحة المجتمع، وعلى هذا الأساس تأسس الشركة لمشروعيتها في المنطقة من خلال سياسة فعالة للحوار مع كل الأطراف ذات المصلحة.

فمن الواضح إذن أن المؤسسة الاقتصادية ذات الطابع الدولي والتي تملك كل هذه القوة لن تتهاون لحظة في مواجهة التحديات والتهديدات التي تعيق استمراريتها وتوسعها سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، ولن تغفل أيضا عن تصحيح أخطاءها السابقة التي أثارت الكثير من الشكوك حول مشروعية نشاطها، وإذا كان توجهها الدولي مبني على أسس الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية فمن الأرجح أن يكون ذلك سبب لأن تحقق مشروعية اجتماعية.

وفيما يلي عرض لأهم تجارب الشركات المتعددة الجنسيات التي استغلت قوتها وإمكاناتها وضفتها في إطار المسؤولية الاجتماعية:

- فوفقا لدراسة الأكاديمية الأوربية للتجارة والمجتمع (EABIS.2005)استطاعت أحد المؤسسات التي تعمل في قطاع الاتصالات من التوغل داخل أسواق بنغلاديش، وحققت في ظرف سنة واحدة – سنة 2004- ما حققته طيلة ستة سنوات وهو مليون مشترك، ويعود سبب ذلك إلى إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية التي تبنتها المؤسسة والتي وضعت تصوراتها وخططها على ضوء الدراسات التسويقية التي استهدفت البحث في الروابط الاجتماعية والأسرية التي تميز المجتمع البنغلادشيين وعلاقة ذلك بالطلب على خدمات الاتصالات، وذهبت أيضا المؤسسة إلى إجراء الدراسات الاجتماعية من أجل رصد تطلعات أصحاب المصالح ووصفها وصفا دقيقا. وقد صرح مديرها العام أن مقدمة سبب النجاح هو العمل التعاوني الذي قامت به المؤسسة مع أصحاب المصالح والذي أسسنا له انطلاقا من فهمنا الدقيق لخصوصيات بنقلداش، ثم اعتمادنا على نمط إداري محلي يغلب عليه طابع اللارسمية في تنظيم العلاقات بين العاملين.

- مجمع SCE هو الأول في العالم في مجال التهيئة العمرانية وتصميم ووضع شبكات المياه وبناء الهياكل القاعدية، يوظف ما يقارب 180.000 عامل وله 2200 فرع منتشرة في مختلف دول العالم. لتفعيل إستراتيجية المجمع في إطار المسؤولية الاجتماعية، وبالخصوص الجانب المتعلق بالتنمية الإقليمية لأحد المناطق في مملكة كمبوديا والتي تقع جنوب شرق أسيا. أقنعت إدارة المجمع حكومة هذه المملكة بضرورة الدخول في شراكة -رابح رابح- من أجل تهيئة أحد المناطق المطلة على البحر وتجهيزها لجذب استثمارات سياحية تدر الثروة على الحكومة وتكون سببا في انتعاش المنطقة وإحياءها، بعد أن ظلت هذه المنطقة مهملة منذ زمن بعيد يعيش سكانها الفقر. فمول المجمع كل تكاليف التهيئة، وكلفته الحكومة ببناء مطار لاستقبال السياح، ومقابل كل ذلك أوكلت له مهمة تسيير المطار لمدة متفق عليها، إضافة إلى هذا، دخل المجمع في شراكة مع الحكومة لإعادة تهيئة الآثار التاريخية وتحديد مضمونها

بالاعتماد على مختصين في مجال البحث التاريخي ، ويكون بذلك إبراز المنطقة كمكان للترفيه والاستجمام وفرصة للاطلاع والاستكشاف (Éloïse , 2009) .

- تتسابق مؤسسات التغذية الصناعية من أمثال دانون ونيسلي إلى تبني إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لتعزيز وجودها في الأسواق الدولية، ونظرا لخصوصية هذا القطاع في مسألة صحة المستهلك وتأمين تغذيته بشكل صحي، لجأت هذه المؤسسات إلى إبداع أساليب جديدة في الإنتاج طورها مهندسين وخبراء في مجال التغذية، تسمح لها بإنتاج منتجات غذائية بأقل تكلفة ممكنة وتستهدف بها الأسواق الأقل دخلا وتضمن تواجدها في الدول النامية أو الدول الفقيرة ، بمعنى استهداف الطبقة الفقيرة وتوفير الغذاء لهذه الشريحة بما يتناسب دخلهم المتاح، وما يميز أكثر هذه الأساليب الإنتاجية في أنها حاولت تقديم منتجات تحمل نفس القيمة الغذائية التي تحملها المنتجات الأخرى الموجهة للأسواق الأخرى إلا أن الاختلاف كان في طريقة التغليف أو في استخدام المواد الأولية أو أي عنصر أخر يسمح بتقليل التكلفة ، فكانت قضية المساهمة في محاربة سوء التغذية أحد أهم التحديات التي رفعتها هذه المؤسسات . وأكثر من ذلك، شكل تحالف بين المؤسستين دانون ونيسلي من أجل البحث عن أسلوب تقني لإنتاج البلاستيك البيولوجي الموجه أساسا لحفظ الأغذية صحيا عوضا إنتاجه من المشتقات البترولية المضرة بصحة المستهلك. – معلومات مستوحاة من موقع المؤسستين -

- في واقع الأعمال الجزائرية، نجد مثلا مؤسسة سوناطراك، والتي يعمل في قطاع المحروقات ولها استثمارات ضخمة تتعدى حدود الدولة الجزائرية، والتي كماهر معلوم عند العام والخاص لها دور استراتيجي في الاقتصاد الجزائري ككل، ولها أكبر مساهمة في ميزانية الدولة الجزائرية مقارنة بالمؤسسات الأخرى، فكشفت دراسة(Hebri, 2015) أن المؤسسة تفعل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال نظام إداري خاص يستهدف أصحاب المصالح التي داخل حدود المؤسسة داخلي وهي بصدد تطوير نظام يستهدف أصحاب المصالح التي هي خارج المؤسسة، تعتمد المؤسسة على عمليات داخلية تضمن السلامة والأمن للعمال، تقلل بها استخدامها للطاقة، لها نظام إداري خاص يستهدف الرقابة والإفصاح البيئي والاجتماعي، تسعى لاستخدام أحدث التكنولوجيات التي تسمح لها بتقليل تأثير نشاطها على البيئة. وتجدر الإشارة هنا أن في سنة 2015 دخلت مؤسسة سوناطراك[24] -Sonatrach- في صراع مع السكان المحلين لمنطقة عين أمناس بسبب استثماراتها في مجال الغاز الصخري، ما استدعى إلغاء تام لقرار الاستغلال في ذلك الوقت، ولكن ما نلاحظه مؤخرا أن المؤسسة تبنت إستراتيجية الحوار مع مختلف الأطراف بما في ذلك السكان المحليين من أجل تهيئة الظروف للبدء في استغلال الغاز

6- **سوناطراك** أو **Sonatrach** اختصار بالفرنسية : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a)، هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية بالجزائر هي الآن متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج الاستكشاف والاستخراج والنقل والتكرير، وقد نوعت في أنشطتها البتروكيمياويات وتحلية مياه البحر.

الصخري، خاصة إذا علمنا أن قرار استغلال الغاز الصخري هو سياسي بالدرجة الأولى ومتعلق أكثر بتنويع مصادر الدخل الوطني من أجل معالجة مشكل العجز في ميزانية الدولة بسبب انخفاض أسعار النفط.

- ونبقى في واقع قطاع الأعمال في الجزائر، حسب ما جاء في في تصريح مدير المعهد الدولي للمسؤولية الاجتماعية والإبداع بفرنسا، حيث تعاقد مجموعة من الأساتذة الباحثين التابعيين لهذا المعهد مع مدير المجمع CE VITAL-[25] - من أجل وضع نظام إداري يتبعه المجمع للالتزام بمسؤولياته الاجتماعية (La Rochelle, 2014). وقد تبعت كل المؤسسات التابعة للمجمع هذا النظام بما في ذلك مؤسسة برنت التي قدمت مؤخرا وبالتحديد في شهر ديسمبر 2017 منتوج عبارة عن جهاز تلفاز عائلي يعرض فيه القنوات التلفزيونية، ولكن ما يميز أكثر هذا المنتوج أنه مبرمج بمجموعة من الدروس التعليمية مصنفة حسب المستويات الدراسية للطلبة، من الابتدائي إلى الثانوي.

3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية وهدف البقاء:

سنحاول فيمايلي التأطير نظريا لعلاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالأهداف الإستراتيجية وهي اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية وللبقاء في السوق.

1.3. الميزة التنافسية ومصادرها الأساسية:

لا شك أن كل مؤسسة اقتصادية تتواجد في السوق وترغب في البقاء فيه وتوسيعه إلا وتسعى إدارتها لأن يكون لها طابع خاص بها، يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وفيه من الخصائص ما يجعلها في ديمومة مستمرة وبالشكل الذي يضمن لها البقاء، ويسمى هذا الطابع بالميزة التنافسية، الذي قدمه (Porter, 1982) كمفهوم جديد في كتاب أخذ شهرة عالمية كبيرة واعتبره الباحثين المرجع الرئيسي للتأسيس للميزة التنافسية وتنميتها وجعل المؤسسة قادرة على التنافس بها. ومن خلال هذا يميز (Porter, 1982) بين ثلاث حالات تكون فيها المؤسسة متفوقة على منافسيها، ويتم على ضوءها بناء وتوظيف موارد المؤسسة وكفاءتها (موساوي و خالدي، 2013، ص173) ، فإما من خلال التفوق في مستوى التكلفة فيعطي للمؤسسة هامش أمان ملائم بينها وبين منافسيها، وباستطاعتها في هذه الحالة أن توظف هذا الهامش لتحقيق الريادة مقارنة منافسيها من خلال المرونة التي تتمتع بها في سياسية السعر، ويتحقق هذا بافتراض أن المنافسين يقدمون نفس مستوى الجود، أما الحالة الثانية وهي جعل المستهلك يدرك أن ما تقدمه المؤسسة كقيمة له أعلى من ما يقدمه المنافسين، فيدرك من خلال عملية إدراكية ذهنية التميز الذي يميز منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين، أما الحالة الثالثة والأخيرة، وهي تركيز كل موارد المؤسسة وكفاءاتها على قطاع سوقي معين بعيد عن مرأى المنافسين أو أنه لا يدخل ضمن إستراتيجيتهم، وترى المؤسسة نفسها قادرة على تقديم الأفضل في هذا السوق.

[25] كل هذه المعلومات مستوحاة من موقع المجمع.

ولكن، فعلى الرغم من أهمية الحلول التي قدمها (Porter، 1982) كي تحقق المؤسسة تموقعها في السوق وتتفوق على منافسيها إلا أنه ثمة مشاكل عدة تفرزها بيئة الأعمال كمشكل التقليد التي تعيشه معظم المؤسسات في العالم، فوفق للإحصائيات المقدمة من الاتحاد الأوربي هناك ما يقارب 103 مليون نوع من المنتجات تم رصدها واعتبارها أنها سلع مقلدة عن علامات تجارية عالمية، فأصبحت هذه المشاكل تعيق أكثر هذه التوجهات الثلاثة، وتأثر سلبا على دورة حياة الميزة التنافسية من حيث استمراريتها وديمومتها، وبالتالي الضرورة تستدعي أن تحسن إدارة المؤسسة إدارها، وأن تبحث أكثر عن مصادر لتعزيز ريادتها في السوق وتضمن الديمومة لميزتها التنافسية، ومن المصادر التي يقترحها الباحثين في هذا نجد (Kandybin & Grover, 2008):

- التكنولوجيا وبراءات الاختراع: فكلما طورت المؤسسة من تكنولوجيتها كلما انعكس إيجابا على الأداء وتحديدا على مستوى العمليات الداخلية، ويعني هذا الرفع من مستوى القيمة التي يتحصل عليها المستهلك (Gérard ., 2008, p. 435) ، أما براءة الاختراع فيعني أن المؤسسة مميزة عن منافسيها من خلال منتجاتها الفريدة التي تقدمها، فكلما كان للمؤسسة براءات اختراع توسع حجم سوقها وتفوقت أكثر على منافسيها.
- الخصائص الفريدة التي يحملها المنتوج: وهي مجموعة من الخصائص التي تحقق منافع صحية، أو أن يكون المنتوج يتلاءم وقيم المستهلك، و كمثال على ذلك المشروبات التي تقدمها بعض المؤسسات وتدعي أنها خالية من الملونات والمواد الحافظة،
- خصائص العلامة التجارية: وهنا الصورة الذهنية الطيبة التي يحملها المستهلكين والأطراف الأخرى في أذهانهم، فكلما كانت هذه الصورة طيبة وواسعة ومنتشرة في سوق معين دل ذلك على تفوق المؤسسة، وشكلت هذه الصورة مصدر مهم لتحقيق نجاحات أخرى في المستقبل مقارنة بالمنافسين.
- خبرة المنتوج: هناك بعض أنواع المنتجات كلما طال استهلاكها من طرف المستهلك ارتبطت بعاداته وتقاليده، ودخلت ضمن إطار النظام الثقافي للمستهلك، فطول المدة الزمنية التي يتمتع بها المنتوج في السوق هي سبب تموقعه في السوق. وكمثال على ذلك مشروبات حمود بوعلام بالجزائر الذي أسست مؤسسته في حي شعبي بالعاصمة سنة 1879 ،فمشروباته تحضي بمكانة خاصة لدى العائلات الجزائرية فهي مرتبطة بجذور وتاريخ الشخصية الجزائرية، وبالخصوص في شهر رمضان عندما يتزامن مع موسم الصيف، كما لم تتفوق عليه حتى أكبر العلامات العالمية المشهورة.
- غلاف المنتوج: تتموقع العديد من المنتجات في السوق وتحقق الريادة بسبب خاصية ونوعية الغلاف، فالكثير من الحالات يكون الغلاف محل الإبداع والتجديد، بالاعتماد على تكنولوجيا فريدة فيصعب تقليده ، ومن ثم يعطي ميزة فريدة للمنتوج في أن يتموقع في السوق مقارنة بمنتوجات

المنافسين. فالغلاف المميز يحسن من مستوى إدراك المستهلك للجودة، ويعزز أكثر من قيمة ومكانة العلامة التجارية في ذهن المستهلك.

- تكامل عمودي فعال: وهو أحد الحلول الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات الكبيرة، ويعني دمج مجموعة من المؤسسات لتعمل تحت إدارة موحدة (روجر، 1994، ص 287) ، ويكون لكل مؤسسة دور محدد ضمن إطار سلسلة العمليات. وإتباع هذا النمط بفعالية يعطي للمؤسسة ميزات تنافسية على مستويات عدة، مثل: التفوق في استخدام الطاقة الإنتاجية مقارنة بالمنافسين، التميز في السعر والانتقال بسهولة من حالة الطلب المرن نحو حالة الطلب غير مرن فيقود المؤسسة إلى الاحتكار والتحكم في الأسعار، انخفاض قيمة الضرائب التي تدفعها للحكومة، تحقيق الأمان خصوصا في مسألة توفير المواد الأولية والنقل ....الخ، وأكثر من ذلك تعطي هذه الإستراتيجية للمؤسسة الانفراد التام بأساليب النشاط وإجراءاته، وحتى بالطرق التي تعتمد عليها في الإبداع فيصعب على المنافسين تقليدها، ويسهل عليها الدخول الى الأسواق الدولية.

2.3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والميزة التنافسية:

يشير الباحث (سعد، 2007، ص 3) في محاولة قام بها للتأطير النظري لنظرية أصحاب المصالح أن منهج إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح يسمح للمؤسسة على المدى البعيد بخلق ميزة تنافسية تتفوق بها على المؤسسات الأخرى، وهو المنهج الذي تفعل به إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية ، وفي نفس التوجه يقدم كل من (Gond, Igalens, 2010, P 95-106) أهم الآليات التي تسمح للمؤسسة المسؤولية اجتماعيا من تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على منافسيها، والجدول التالي يوضح عمل آلية :

الجدول رقم -9-: آليات تفعيل المسؤولية الاجتماعية للحصول على الميزة التنافسية

في أي اتجاه تفعل مسؤولية المؤسسة لاكتساب الميزة التنافسية	وصف وتوضيح عمل الآلية	إيضاح عمل الآلية من خلال مثال توضيحي
توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لاكتساب المشروعية	هدف المشروعية هو تحسين وتقوية صورة المؤسسة، ليس فقط لدى المستهلكين وإنما لدى الأطراف الأخرى. فالمشروعية تسهل للمؤسسة من الحصول على تراخيص الاستثمار من السلطات العمومية أو في بناء تحالفات مع مؤسسات أخرى، أو الدخول في شراكة مع القطاع العام، ويدخل كل هذا في إطار إستراتيجيتها التوسعية والتي غايتها التفوق على المنافسين.	مؤسسة لافارج التي تعمل في قطاع المحروقات، وبسبب سياستها الاجتماعية بنت صورة مميزة خدمتها كثيرا في الحصول على تراخيص الاستغلال مقارنتا بمنافسيها، خصوصا في المناطق الحساسة.

توجيه المسؤولية الاجتماعية لتعزيز وتقوية قيود الدخول إلى الصناعة، بسبب ارتفاع تكلفة الدخول أو البقاء داخل الصناعة .	بسبب تنامي القيود القانونية التي تفرضها السلطات على صناعات معينة باعتبار أنها ملوثة للبيئة، تجد المؤسسة المسؤولية اجتماعيا نفسها في راحة وذات قدرة كبيرة على التأقلم مقارنة بمؤسسات أخرى مختلفة عنها.	مؤسسة Dow Chemical التي تعمل في قطاع الصناعة الكيماوية في الولايات المتحدة الأمريكية كان لها دور بارز في تغيير الأطر القانونية التي تنظم القطاع، وسمح لها هذا أن تأخذ الريادة في السوق بسبب نهجها الإداري المبني على أسس المسؤولية البيئية.
تفعيل المسؤولية الاجتماعية لجذب العاملين المهرة	من خلال سياسة الموارد البشرية المبنية على أسس المسؤولية الاجتماعية والتي تعتمدها المؤسسة داخليا، وتُظهر نتائجها في تقارير الإفصاح الاجتماعي أو من خلال الحوار مع النقابات،	تستهدف مؤسسة **Accenture** العاملة في مجال الخبرة خريجي الجامعات ذوي المستوى العالي من خلال سياسة اتصال خارجي تظهر فيها اهتمامها بالبعد الاجتماعي لاستقطابهم، فهي تعتمد على المعرفة كرأس مال.
تفعيل المسؤولية الاجتماعية كأداة تسويقية تُمارس التأثير على المستهلكين لزيادة المبيعات، وتبرز المؤسسة دورها اتجاه القضايا الإنسانية.	تسمح لمنتجات المؤسسة ببناء تموقع مميز لدى المستهلكيين باعتبار الشراء له علاقة بقضية إنسانية.	تعتمد الكثير من المؤسسات على إستراتيجية تسويقية اجتماعية للتأثير على المستهلكين من خلال جعلهم يشعرون أن نصيب من السعر لذي يدفعونه سيُوجه لدعم قضية عادلة.
توجيه المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الكفاءة التنظيمية	من خلال تقليل تكاليف استهلاك الطاقة، والابتعاد عن التبذير في استغلال الموارد، والحد من المخاطر الاجتماعية والصناعية.....الخ	HSBC وهو بنك بريطاني، من خلال القرار الذي اتخذته الإدارية العليا للبنك بضرورة إطفاء جميع اللوائح الإعلانية ابتداءا من الساعة العاشرة ليلا وفر البنك ملايين الدولارات.

Source : Gond, J. & Igalens, J. (2010***). La Responsabilité sociale de l'entreprise***. Paris: Presses Universitaires de France. Pp : 95-106

إضافة إلى هذا، فيمكن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أن تفعل إستراتيجية التركيز على قطاع سوقي معين وأن تكون رائدة فيه وتعطيها موقع مميز مقارنة بالمنافسين، فالمؤسسة التي لها القدرة على إيجاد مستهلكين لهم من الخصائص السلوكية ما يتناسب مع شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية، فمن الناحية التسويقية، يعتبر هذا السوق كسوق مستهدف وغير مشبع وفيه العديد من فرص النمو، ومن ثم تقدم لهم منتجات مميزة وتراعي فيها البعد الصحي والثقافي والأخلاقي والبيئي، من منطلق أن تلبية حاجاتهم واهتماماتهم ومراعاة قيمهم يدخل ضمن إطار مسؤولياتها الاجتماعية، وأنهم يشتركون مع قيم المؤسسة، وتبرز كل هذا من خلال الرسائل التي تبعثها أثناء عمليات الاتصال التي تقوم بها مع السوق. ففي قطاع الصناعات الغذائية كالمشروبات أو مشتقات الحليب، نجد على سبيل المثال أن العديد من المؤسسات تعرض منتجات غذائية لها من المواصفات ما يتناسب ومرضى السكر، ومؤسسات أخرى تعرض منتجات غذائية تراعي المستهلكين أصحاب الحمية الغذائية، وأخرى تقدم

منتجات غذائية خالية من المواد الحافظة والملونات الصناعية وتعتمد بدل ذلك على التقنيات الطبيعية للحفظ وعلى الملونات الطبيعية. فمن الواضح في هذه الحالة أن تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مشابهة تماما لإستراتيجية التركيز، والتي قال عنها (Porter, 1982)أنها أحد الحلول الإستراتيجية لكسب الميزة التنافسية.

3.3 الخيارات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية:

ولتفعيل إستراتيجية المسؤولية المسؤولية الاجتماعية على مستوى المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية وحتى البيئية لأغراض تنافسية، فتحتاج الإدارة إلى معرفة وضعيتي أساسيتين يتم على ضوءها توجيه هذه الإستراتيجية والمفاضلة بين الاختيارات الإستراتيجية التي اقترحها .A Carroll) (B., 1979 ، وهي: ألاستباقي، التكيف، الدفاعي والاستجابة.

فالوضعية الأولى تتعلق بحالة السوق وبحاجات المستهلكين، والتي تأخذ اتجاهين، إما أن يكون هناك مستهلكين فعليين لهم حاجات تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية أو لا يكون. أما الوضعية الثانية، فهي متعلقة أكثر بوضع المنافسة، فإما أن تكون المؤسسة في قطاع أعمال يتميز بمنافسة حادة، والذي من بين مؤشراته كما أكد على ذلك (Porter, 1979) في نموذج القوى الخمس لقطاع الأعمال: ضغط على تكاليف الإنتاج، قوة منتجات الإحلال، ضعف عوائق الدخول، موردون ومستهلكون أقوياء في فرض شروطهم، أو أن تكون المؤسسة في وضعية مريحة داخل قطاع الأعمال، كأن تكون رائدة في القطاع، وفرض القطاع قيود صعبة للدخول.

فالإستراتيجية الاستباقية للمسؤولية الاجتماعية تفعل عندما تكون المؤسسة في وضع مريح من الناحية التنافسية، ويقابلها ضغط من أصحاب المصالح على المؤسسة وطلب مرتفع من المستهلكين، فيمكن من خلال هذه الإستراتيجية أن تعزز المؤسسة أكثر من تموقعها في السوق من خلال تعزيز مشروعية نشاطها في نواحي اجتماعية وأخلاقية، وأن تستبق منافسيها في هذا التوجه. فحتى لو لم يكن هناك ضغط من أصحاب المصالح يمكن للمؤسسة أن تنفرد بهذا التوجه وتتميز أكثر في القطاع. وهذا ربما ما نلمسه في واقع الأعمال في الجزائر، فالعديد من المؤسسات الرائدة تتجه استباقيا لتبني نظام إدارة الايزو 26000، وجميعها رائدة في السوق – أنظر في ذلك الموقع الالكتروني ISO-.

وإستراتيجية التكيف تفعل لما تكون المؤسسة في وضع صعب من ناحية المنافسة يقابلها طلب مرتفع وضغط يفرضه أصحاب المصالح على المؤسسة بضرورة الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية، وهنا تكيف المؤسسة نشاطها في اتجاه قانوني وأخلاقي وخيري، وتظهر هذه الحالات أكثر عندما تنتقل المؤسسة من سوق إلى سوق أخر وترغب في توسيع نشاطها، وكمثال على ذلك: ظروف السوق في الدول العربية مختلف بظروف السوق في الاتحاد الأوربي من ناحية رقابة السلطات العمومية على النشاط الاقتصادي، ومن ناحية دور المجتمع المدني، فغزو الأسواق في أوربا يستدعي التأقلم مع أوضاعه، وهو الخطأ الذي وقعت فيه الحكومة الجزائرية عندما أمضت اتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوربي بدون أن

يسبق ذلك تعديل في قوانينها وتفعيل دور أجهزة الرقابة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فكانت الضحية الأولى لهذا الاتفاق هو المؤسسة الجزائرية التي لم تدفع لإحداث التغيير والتكيف، فبعد التقييم اتضح أن الجانب الأوربي كان أكثر استفادة مقارنة بالاقتصاد الجزائري، وحسب تصريح رئيس البرلمان الأوربي الذي فسر هذا كون المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تتأقلم مع القيود القانونية للاتحاد الأوربي في ما يخص أمن وسلامة المستهلك الأوربي، فكانت معظم المنتجات الجزائرية الموجهة للاستيراد لدول أو ربما توفض في الموانئ الأوربية بسبب الإجراءات الرقابية الصارمة.

وفي ختام هذا المبحث يمكننا أن نؤكد نظريا، وبالاعتماد على ماجاء في الدراسات السابقة، أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مصدر رئيسي لجعلها - أي المؤسسة - تتفوق على منافسيها، أو أن تعزز من تنافسيتها إن كانت رائدة في السوق، ويرجع سبب ذلك إلى إمكانيتها في جعل المؤسسة ونشاطها يلقى القبول في المجتمع وتحقق مشروعية لوجودها في السوق وفي ميدان الأعمال، ويساعدها هذا على جعل أصحاب المصالح يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، الحصول على موارد جديدة، وتعطيها قوة تفاوضية أمام مختلف الأطراف التي تدخل معها في التفاوض وتفرض بذلك شروطها، وتساعدها أيضا المشروعية في خلق سلوك تعاوني مميز بينها وبين أصحاب المصالح، وهي الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بمنافسيها. وعليه فالمشروعية هي متغير وسيطي يربط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية.

كما أن توجيه المسؤولية الاجتماعية لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة وتحقيق البقاء في السوق يمكن أن يتحقق إذا استهدفت المؤسسة المستهلكين ومارست التأثير عليهم ودفعتهم كي يستهلكوا منتجات تدخل في إطار الاستهلاك المسؤول، ويتوقف هذا على عنصرين أساسين، الأول أن توجه مسؤوليتها الاجتماعية باتجاه العاملين داخل المؤسسة وباستقطاب العاملين الماهرين من المؤسسات المنافسة، والعمل على تعبئتهم ودفعهم على الإبداع بما يتلاءم وأهدافها التسويقية، ثانيا عليها معرفة تواجد هؤلاء المستهلكين وخصائصهم السيكولوجية كي يتسنى لها توجيه سياساتها التسويقية بما يتوافق والسوق المستهلك، ويمكنها التميز على منافسيها في هذه الحالة من خلال تفعيل إما إستراتيجية التمييز أو التركيز.

وأيضا يمكن توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتعزيز وتقوية قيود دخول منافسين جدد إلى القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، أو العمل حتى على دفع المنافسين غير قادرين على تبني المسؤولية الاجتماعية بالخروج من السوق بصفة نهائية، وذلك بسبب ارتفاع تكلفة متطلبات المسؤولية الاجتماعية أو حتى بسبب المتطلبات التنظيمية.

خلاصة الفصل الثاني:

كنا قد أشرنا في بداية هذا الفصل بأننا سنستخدم نموذج الأداء ل (Morin, 1994) وزملاءه للتأصيل النظري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداءها، وعليه فالجدول التالي يوضح هذه العلاقة التي هي هدف هذه الدراسة، كما نقترح هذا الجدول في شكل تصورنا لحل إشكالية هذا البحث ، بمعنى كإجابة مبدئية ونظرية لم يتم بعد اختبارها والتأكد من صحتها.

المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بقيمة الموارد البشرية	المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالكفاءة الاقتصادية
العلاقة فيها نوع من التعقيد، ولأجل تفسيرها واستدعى الأمر أن نرجع إلى نظريات مدرسة العلاقة الإنسانية المتعلقة بالتحفيز والانتماء ونظرية الهوية، وكذا نظرية العدالة المدركة ونظرية ذات البعدين التي قدمها هتزبارك حول الدافعية، فمن منظور هذه النظريات تعطي المسؤولية الاجتماعية للعاملين شعور بالانتماء وبالهوية، كما أن مناخ العمل الذي توفره ضروري للمحافظة على رضا العاملين ووقايته، وباعتبار أنها تراعي العدالة وتعتبره كقيمة مهمة ملزمة داخل التنظيم فهي محفز للعاملين كون كلما شعر العامل بالعدالة اندفع نحو العمل وضاعف جهده للعمل وللإبداع، وعليه فالمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة هي محرك حقيق لدوافع الأفراد العاملين، لأنها توفر شروط تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتعزز من التزامهم التنظيمي الذي يساهم في تعبئتهم لأجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق أهداف أصحاب المصالح، كما لها دور في استقطاب وتعبئة عاملين جدد يرغبون في العمل داخل المؤسسة. كما أن المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال التعلم التنظيمي ذات اتجاهين، فمن جهة تساهم في تعزيز معارف وقيم العاملين وبالتالي هي مشروع للتعلم التنظيمي، ومن جهة أخرى يساعد التعلم التنظيمي والمعارف التي اكتسبوها من نجاح إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية مع أصحاب المصالح، وعليه فهي في شكل حلقة مغلقة، ومن خلال هذه العلاقة تتضح أهمية الموارد البشرية في تفعيل إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.	هناك إمكانيتين، إما أثار سلبية على أرباح المؤسسة بداعي أن المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا تكاليف تحملتها المؤسسة وأثرت على تنافسيتها، وإما أثار ايجابية ولكنها غير خطية وأن هناك متغيرات وسبطية لها دور في ظهور هذا الأثر على المدى الطويل، فبالنسبة لنا، يشكل هذا الاختلاف أحد الإشكاليات التي ستوجه بحثنا من الناحية التطبيقية والقياسية، وسنحاول بدورنا أن نختبر هذه العلاقة في واقع الأعمال في الجزائر.
المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بمشروعية المؤسسة	المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببقاء المؤسسة في السوق
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يعطيها للمؤسسة طابع المشروعية الاجتماعية، فمن جهة هو نظام إداري يسمح للإدارة أن تدرك حقيقة إمكانات الداخلية للمؤسسة وتستغلها لتمارس تأثيرها بشكل مفيد للإنسانية في نواحي عدة، اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحتى سياسيا إن أمكن لها ذلك، ومن جهة أخرى يكون هذا التوجه أحد المداخل الذي تمارس به المؤسسة مشروعيتها أمام جماعات الضغط، ولا ينظر إلى هذه الجماعات على أنها تهديدات وإنما هي فرص لممارسة المشروعية الاجتماعية، وخلق فرص التعاون.	- إمكانيتها في جعل المؤسسة ونشاطها يلقى القبول في المجتمع وتحقق مشروعية لوجودها في السوق وفي ميدان الأعمال، ويساعدها هذا على جعل أصحاب المصالح يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة، الحصول على موارد جديدة، وتعطيها قوة تفاوضية أمام مختلف الأطراف التي تدخل معها في التفاوض وتفرض بذلك شروطها، وتساعدها أيضا المشروعية في خلق سلوك تعاوني مميز بينها وبين أصحاب المصالح، وهي الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بمنافسيها، وعليه فالمشروعية هي متغير وسيطي يربط بين المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية. - توجيه المسؤولية الاجتماعية لكسب ميزة تنافسية وتحقيق البقاء في السوق، فيمكن أن يتحقق إذا ما استهدفت المؤسسة المستهلكين ومارست التأثير عليهم ودفعتهم كي يستهلكوا منتجات تدخل في إطار الاستهلاك المسؤول، ويتوقف هذا على عنصرين أساسين، الأول أن توجه مسؤوليتها الاجتماعية باتجاه العاملين داخل المؤسسة وباستقطاب العاملين الماهرين من المؤسسات المنافسة، والعمل على تعبئتهم ودفعهم على الإبداع بما يتلاءم وأهدافها التسويقية، والثاني عليها معرفة تواجد هؤلاء المستهلكين وخصائصهم كي يتسنى لها توجيه سياساتها التسويقية بما يتوافق والسوق المستهدف، ويمكنها في هذه الحالة من خلال تفعيل إما إستراتيجية التمييز أو التركيز. وأيضا يمكن توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لتعزيز وتقوية قيود دخول منافسين جدد إلى القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، أو العمل حتى على دفع المنافسين غير قادرين على تبني المسؤولية الاجتماعية بالخروج من السوق.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: تشخيص واقع الدراسة

1. مشكلات لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية في واقع الأعمال الجزائري
2. أصحاب المصالح وبيئة الأعمال الجزائرية
3- واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

1. قياس المتغيرات المستقلة وكيفية تفعيلها
2. قياس المتغيرات التابعة وكيفية تفعيلها
3. تقييم أداة القياس
4. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة إجراءها

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول: تشخيص واقع الدراسة

1. مشكلات لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية في واقع الأعمال الجزائري
2. أصحاب المصالح وبيئة الأعمال الجزائرية
3- واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

1. قياس المتغيرات المستقلة وكيفية تفعيلها
2. قياس المتغيرات التابعة وكيفية تفعيلها
3. تقييم أداة القياس
4. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة إجراءها

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد أن حاولنا نظريا معالجة إشكالية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأدائها، وحاولنا أن نبين ونوضح موقفنا ونعطي وجهة نظرنا في تفسير هذه العلاقة بشكل نظري، فبهذا نعتقد أننا كونا إطار تصوري- مفاهيمي، قارب من خلاله هذا التصور مع واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، وما يبقى هو التأكد من صحة هذا التصور ، فإما تأكيد هذا التصور أو نفيه

ولأجل إتمام هذه الدراسة في جانبها المتعلق بالقياسي واختبار فرضياتها فسيستدعي هذا التحضير للعمل الميداني بشكل ممنهج ومضبوط ، ومن خلال قواعد علمية محكمة متعارف عليها في ميدان البحث الأكاديمي، وهذا ما سنقوم بعرضه في هذا الفصل.

فسنخصص هذا الفصل لعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها، فبدايتا سنحاول أن نقدم عرض مفصل حول ملامح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية باعتبار أنها متغير مستقل لابد من رصده، وسنحاول أن نبين علاقة هذه الأخيرة بأصحاب المصالح الذين لهم علاقة بالمؤسسة الجزائرية، ومن ثم سننتقل إلى عرض الإجراءات التي اعتمدنا عليها لتطوير وتقييم أداة الدراسة التي ستسمح لنا فيما بعد بالحصول على البيانات الأولية، بعد ذلك سنحدد الإجراءات الإحصائية وأساليبها التي اعتمدنا عليها في تحليل هذه البيانات وفي اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تشخيص واقع الدراسة

لدواعي منهجية متعلقة أساسا برصد المتغير المستقل الذي عبرنا عنه بمتغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والذي سيتم رصده في واقع الأعمال الجزائرية، سنقوم من خلال هذا المبحث بالاستعراض مجموعة من الأدلة الواقعية التي تحدد ملامح المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سواءا في الجوانب السلبية لها أو في الجوانب الايجابية.

فبداية، سنقوم بعرض المشكلات والتحديات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن ثم نحدد أهم الجوانب التي تستطيع فيها المؤسسة أن تتدخل ايجابيا وفي حدود ونطاق مسؤولياتها الاجتماعية، بعد ذلك سنقدم حوصلة شاملة حول أهم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي اتجهت نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال تبنيها نظام الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية.

1. مشكلات لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية في واقع الأعمال الجزائري:

كما وضحنا ذلك في الجانب النظري حين استعرضنا وناقشنا المشكلات الاجتماعية التي تحيط بالنشاط الاقتصادي بصفة عامة، نميز هنا بين مجموعتين من هذه المشكلات، فالأولى نعني بها المشكلات التي تسببت فيها المؤسسة الاقتصادية ومست واقع المجتمع بصفة مباشرة، أما الثانية فنعني بها تلك المشكلات الاجتماعية التي تستطيع المؤسسة الاقتصادية حلها ومعالجتها إذا ما نظرنا للقدرات والإمكانيات التي تميز بها مقارنة بجهات أخرى.

وتجدر الإشارة أن المجموعة الثانية هي جزء من المجموعة الأولى، كما لا يمكن لإدارة المؤسسة الاقتصادية أن تتجه صوب الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية إذا كانت غير واعية بحقيقة هذه المشكلات، أو أنها غير مدركة لحجم التأثير السلبي الذي يمكن أن يحدثه نشاط المؤسسة على المجتمع سواء ايجابيا أو سلبيا، فإدراك هذه الأمر مهم أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي لنشاط المؤسسة وكذا للمشاريع التي تدخل في إطار مسؤولياتها الاجتماعية، والأقل ما يمكن قوله هو أن تكون إدارة المؤسسة واعية كامل الوعي للمشكلات التي تدخل في إطار ومجال قدراتها. فهذه حقيقة أكدتها نظرية أصحاب المصالح، وكنا قد تكلمنا عنها في الفصل الأول من المبحث الثاني، وبنفس هذا المنطق تنطبق هذه القاعدة على المدراء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ولكن، وقبل أن نعرض هذه المشكلات سنحدد في البداية مفهوم المشكلة الاجتماعية وأبعادها، وماهو المقياس الذي نراه يتلاءم والعمل الإداري كي نحدد به معالم المشكلة الاجتماعية .

وفي هذا يصنف كل من (Robert & Marcelle) العشرات من المقاربات النظرية التي قدمها الباحثين في مجال علم الاجتماع لوصف وتحديد أبعاد المشكلة الاجتماعية والتعريف بها، والمفهوم الذي استوقفنا من خلال هذه المقاربات هو ذلك الذي وقع عليه اتفاق معظم الباحثين، حيث حددوا مجموعة من المؤشرات، تقدم وصفا موضوعيا للمشكل الاجتماعي، وفي هذا يؤكدوا :

"كل مشكل يعيشه المجتمع يتحدد من خلال وضعية لا تطاق يعيشها عدد من أفراد المجتمع، وأن يكونوا هؤلاء الأفراد واعون بحقيقة هذا المشكل كشرط أساسي كي يتولد لهم تحرك جماعي يكون في شكل تظاهرات عقلانية، فيطالبون من خلالها بتغير سلوك معين تسبب في إحداث المشكل ،أو تغيير في قرار ما يرونه متعارض مع نظام قيم المجتمع[.....]" (Robert & Marcelle 1990, P.17).

فاستنادا إلى هذا المفهوم، فأي مشكل يمس المجتمع وجب أن يستوفي خمس شروط أساسية وهي:

- وضعية غير مطاقة يعيشها أفراد المجتمع ؛
- وعي المجتمع وتنظيماته بحقيقة هذه الوضعية، ويكون هذا الوعي في شكل شعورهم بتهديد؛
- قوى اجتماعية تسمح بتعبئة قوى المجتمع في شكل تنظيم؛
- تحرك المجتمع عقلانيا وفي إطار القانون والعرف المتعارف عليه؛
- الهدف الذي يسعى المجتمع تحقيقه هو تغيير سلوك متعارض مع قيم المجتمع؛

فكل هذه المؤشرات التي ذكرناها تقربنا إلى الوقوف على معالم المشكل الذي قد تتسبب فيه أي مؤسسة الاقتصادية، وضرورة أن تتحمل المؤسسة مسؤولياتها اتجاه هذه المشكلات سواء كانت اجتماعية أو أخلاقية أو بيئية.

1.1.الفساد واقع تعيش فيه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

لا يمكن لأحد أن ينكر أن الفساد من أقدم الظواهر التي عاشتها البشرية، وأن تاريخه يمتد من أولى العصور القديمة ومازال إلى يومنا هذا يسيطر على مناحي الحياة في مجتمعات عدة في العالم، والأكثر من ذلك أنه بلغ ذروته داخل المجتمعات الريعية التي تعتمد على الدخل المتأتي من عامل الطبيعة، هذا حسب ما أكده الباحثان في مجال الاقتصاد السياسي (Jensen& Wantchekon, 2004) حيث لاحظا أن مستويات الفساد في دول العالم تختلف باختلاف مدى اعتماد الدول على مواردها الريعية، والجزائر أحد هذه الدول.

أولا: مؤشرات الفساد في الجزائر:

لا يمكن أن ننفي ما توصل إليه العلم الحديث حين اعتبر أن الفساد وتبعاته الخطيرة تعرقل حقيقي لنمو وتطور المشاريع الاقتصادية وبالتحديد المشاريع الخاصة لأنه يضعف من تنافسية المؤسسة (Mauro, 1995 ; Tanzi & Davoodi, 2002) ، وربما تمتد خطورته كي يحد حتى من المبادرات الخاصة الهادفة فيصبح بذلك مشكلة حقيقية.

وأما وواقع الأعمال الجزائري، فلا يمكن لأحد في الجزائر أن ينكر المستوى الذي وصلت إليه بعض المؤسسات في الممارسات غير الأخلاقية وفي قطاعات عدة لأجل السيطرة على مصادر الدخل أو لأجل تحقيق الأرباح غير المشروعة، ولا يمكن لأحد أيضا أن ينكر أن صورة مناخ الأعمال في الجزائر قد تأثرت كثيرا في السنوات الأخيرة بفعل حجم ومستوى الفساد المنتشر في القطاعات العامة والخاصة، فأخر

تقرير للمنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2016-2017 ،يصنف الجزائر في المرتبة 86 دوليا من مجموع 137 دولة من حيث معيار جاذبية مناخ الأعمال (World Economic Forum, 2016).

والمعلوم أن المناخ الجذاب للأعمال وازدهارها هو المناخ الذي ،يوفر ميكانيزمات قانونية وإدارية وقضائية تسمح للمجتمع وتنظيماته بالتحرك للحد من قوى الفساد والتقليل من عوامل انتشاره،فيخلق جو ملائم كي تنتعش المبادرات الصادقة والهادفة، وتنموا وتتطور.

كما اعتبر نفس التقرير الصادر عن المنتدى العالمي للاقتصاد (World Economic Forum, 2016) أن العامل الثاني الذي قد ،يضعف تنافسية المؤسسات الاقتصادية بعد البيروقراطية هو الرشوة وظاهرة انتشار الفساد، وهي الخاصية التي تشترك فيها الدول التي تعاني من مستويات ضعيفة في النمو الاقتصادي .

ويصنف تقرير أخر صادر عن منظمة الشفافية الدولية لسنة 2016 الجزائر في الرتبة 108 عالمي، وهو الأعلى مستوى مقارنة بالمراتب السابقة التي تحصلت عليها الجزائر إذا ما تتبعنا تطور ظاهرة الفساد في الجزائر (Transparency international, 2016).

وحتى تتضح الصورة أكثر لتطور الفساد في الجزائر نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم -10-: تطور ترتيب الجزائر في مؤشر الفساد بين 2003-2016.

السنة	الرتبة
2003	88 من مجموع 133 دولة
2004	97 من مجموع 146 دولة
2005	97 من مجموع 159 دولة
2006	84 من مجموع 163 دولة
2007	99 من مجموع دولة 179
2008	92 من مجموع 180 دولة
2009	111 من مجموع 180 دولة
2010	97 من مجموع 178 دولة
2011	97 من مجموع 183 دولة
2012	88 من مجموع 176 دولة
2013	105 من مجموع 107 دولة
2014	100 من مجموع 115 دولة
2015	88 من مجموع 168 دولة
2016	108 من مجموع 168 دولة

Source: Transparency international. (2016). PEOPLE AND CORRUPTION: MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA SURVEY 2016. En ligne: file:///C:/Users/BerrouTIC/Downloads/2016_GCB_MENA_EN.pdf. (Consulté le 10/05/2017)

فعندما نطلع على هذه البيانات المعروضة في الجدول -10- والتي تعطي صورة للوضع الذي تعيشه الجزائر مقارنة بدول العالم فلا يمكننا أن نفصل المؤسسة الاقتصادية كعنصر ينتمي إلى هذه بيئة الأعمال في الجزائر مثلما لا نفصل هذه البيئة عن مكوناتها،ومن هذا المنطلق سنتساءل عن حجم الممارسات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ونتساءل عن حجم نصيبها من الفساد، وبذلك نحدد حجم ونطاق مسؤوليتها من هذه القضية، وسيقودنا هذا إلى أن نتساءل أيضا عن مظاهر الفساد داخل المؤسسة الاقتصادية وعلاقة ذلك بنشاطاتها، وهذا ما سنقف عليه فيمايلي.

ثانيا: الفساد في مناخ الأعمال الجزائري: تصنف دراسة قام بها الباحث (شعبان) ثلاث قطاعات اقتصادية إستراتيجية طالتها فضائح الفساد وكان لها تأثير بالغ على الاقتصاد الجزائري، كما لا يمكن من خلال هذه الدراسة أن نستبعد مسؤولية إدارة المؤسسة في هذه الفضائح، فيمايلي أهم القطاعات التي مستها الفساد وشغلت الري العام حسب ما جاء في دراسة (شعبان، 2010):

أ-الفساد في القطاع المصرفي الجزائري:

ثلاث قضايا فساد مست القطاع المصرفي الجزائري وكان لها تأثير كبير على سمعته وهي:

- **قضية بنك الخليفة في سنة 2003:** وهي القضية التي شغلت الرأي العام الجزائري والدولي، فبسبب تحريات قامت بها الصحافة الفرنسية حول نشاط مالك البنك في فرنسا وعلاقة ذلك بتبييض الأموال، فتح القضاء الجزائري ملف البنك للتحقيق فيه والتحقق في مدى قانونية نشاطه، ثم بدأت تحوم بعض الشبهات حول تورط بعض الشخصيات المرموقة والمسؤولين الكبار في الدولة، وما زاد القضية إثارة لدى الصحافة الوطنية هو فرار مالك البنك ومؤسسه الفعلي في سنة 2004 إلى المملكة البريطانية، وتزامن هذا الفرار مع مجريات التحقيق وقبل أن يصدر في حق المالك حكم غيابي 5 سنوات سجن وغرامة 85 مليون دولار لارتكابه مخالفات مصرفية تتناقض وقانون القرض والنقد. ثم بعد إعادة النظر في الأحكام السابقة وظهور مستجدات جديدة في القضية صدر حكم غيابي في مارس 2008 بالمؤبد ضد مالك البنك الذي بقي في حالة فرار. وبعد مشاورات ومفاوضات بين الطرف الجزائري والطرف البريطاني تسلمت الدولة الجزائرية المتهم الرئيسي في ديسمبر 2013 لتنطلق محاكمته من جديد.

كما قدرت قيمة الخسارة المصرح بها 1.5 مليار دولار، والتي تحملها عملاء البنك من مؤسسات عمومية ومنظمات مجتمع مدني وأفراد وكذا الخزينة العمومية.

و نشير هنا أن قضية بنك الخليفة مازالت تداعياتها إلى أيامنا هذه، وأضرت كثيرا بسمعة النظام المصرفي الجزائري وبصورته داخليا وخارجيا،وكان لها تأثير كبير على درجة ثقة المتعاملين في البنوك الجزائرية.

- قضية البنك التجاري الصناعي في سنة 2003: فرار المدير العام إلى فرنسا التي لم تسلمه إلى الجزائر، حكم على المؤسس محمد خروبي ب 10 سنوات سجن بتهمة التملك غير المشروع واختلاس أموال عمومية.

- قضية الصندوق الجزائري الكويتي للاستثمار في سنة 2005: أدين بالاختلاس كل من الرئيس المدير العام للبنك وزوجته اللذان فرا لخارج حدود الجزائر، وكذا مجموعة من المتهمين.

ب- الفساد في قطاع السكن والعمران: أثبتت التحقيقات التي أجريت بعد زلزال بومرداس لسنة 2003 أن البناء غير مطابق لشروط السلامة والأمن، واتضح فينا بعد أن العديد من المؤسسات لم تلتزم ببنود عقود الانجاز، والأكثر من ذلك هو تواطؤ هيئات الرقابة التي نصبتها السلطات العمومية لمرافقة مقاولات البناء.

ج- الفساد في قطاع المحروقات: عرف هذا القطاع العديد من قضايا الفساد من بينها تلقي رشاوى لمنح الصفقات والمشتريات وإنجاز مقرات جديد لشركة سوناطراك، وتورط فيها العديد من كبار المسئولين في الشركة بسبب إبرام صفقات مشبوهة (صفقات بالتراضي) مع شركاء لشركة سوناطراك.

وكانت هذه عينة صغيرة من قضايا الفساد التي وقفت عليها الصحافة الجزائرية وأثارت اهتمام الرأي العام، وفتحت لأجلها تحقيقات كبيرة. ومثلما هناك قضايا ضخمة كالتي عرضناها هناك قضايا صغيرة أخذت بعد جغرافي ضيق وصغير كالولاية مثلا أو البلدية، أو أي مؤسسة اقتصادية نطاقها الجغرافي صغير، وماهو موجود في هذا المستوى لا يختلف كثيرا عن ما هو موجود في أعلى المستويات، فالفساد والرشوة والمحسوبية تبقى وبكل المقاييس تعبر عن حالة غير أخلاقية يعاني منها كل أطراف المجتمع.

ثالثا: أسباب الفساد في الجزائر:

ومن الأسباب المؤدية لانتشار هذه الظاهرة واستفحالها في الجزائر، إذا ما أضفنا غياب معايير الشفافية وانعدام المسائلة كأسباب تدخل ضمن إطار العمل الإداري سواءا في القطاع العمومي أو في القطاع الخاص،فنجد الباحثين في مجال علم الاجتماع كالباحث (خداوي،2017)يفسر هذه الظاهرة من منظور أنثربولوجي؛ متعلق أساسا بالشخصية الجزائرية وسياقها الثقافي والاجتماعي، وفي هذا نتوقف عند سببين أثارا اهتماماتنا، ونظيف بدورنا تعليقاتنا للإثراء والتوضيح (خداوي،2017):

أ- نظام العلاقات الاجتماعية في الجزائر وخصوصياته: فهو نظام اجتماعي قائم على أسس العلاقات العائلية والعشائرية التقليدية، ويتميز بالولاء التقليدي للعائلة ثم العشيرة ثم المنطقة، بشكل تصاعدي، فيكون لهذه القواعد الاجتماعية دور مهم في ربط جميع أنواع العلاقات بما فيذلك العلاقات المشبوهة. ويمتد هذا النظام الاجتماعي كي يبني علاقات تنظيمية داخل المؤسسة، فنجد على سبيل المثال أن معيار الصعود في المناصب والمسؤوليات لأي فرد في مثل هذه المجتمعات يكون دوما خاضعا لعوامل غير عقلانية، وأحيانا مبني علي الولاء العشائري والإيديولوجي إذا ما قورن بمجتمع

أخرى يولي أهمية كبيرة للمستوى التعليمي وللكفاءات والانجازات ، ويضع قيم النزاهة والإتقان في العمل كمعايير مهمة للارتقاء في السلم الإداري والاجتماعي.

ب- طبيعة النظام الإداري لبعض المؤسسات الجزائرية: فالنظام الإداري في بعض المؤسسات الجزائرية هو نظام تسوده علاقات التابع والمتبوع، وهي العلاقة التي شبهها الباحث بعلاقة السيد بالعبد، بمعنى الآمر والمنفذ في جميع الحالات، وتسود في هذا النظام الطاعة العمياء كشرط أساسي تتعدى كي تصل إلى خارج حدود الرسميات والضوابط القانونية المتعارف عليها، فتعطى للمرؤوسين صفة شبيهة بمصطلح الأزلام، فيكون الولاء التام والكامل للرئيس وذلك لسببين اثنين، الأول بسبب وجود عوامل ضاغطة يمارسها الرئيس على المرؤوس، والثاني هو المصلحة الفردية الضيقة التي يشترك فيها الرئيس والمرؤوس فيؤسسوا بذلك لقرارات وإجراءات إدارية مشبوهة، وأحيانا نجد نشاطهم متوافق والقوانين والقواعد التنظيمية فيصعب التحقيق فيما بعد.

فلو نظرنا من زاوية إدارية لهذين السببين، وبحثنا عن إطار نحدد به معالم هذه المشكلة، فسنجد أن الفكر الإداري ونظرياته قدم العديد من المداخل الإدارية لمعالجة هذه المشكلة، وبهذا تبقى الإشكالية في وعي وفي مدى إدراك مدراء المؤسسات وفي قدرتهم على تطوير أنظمة إدارية تحد من هذه المعضلة .

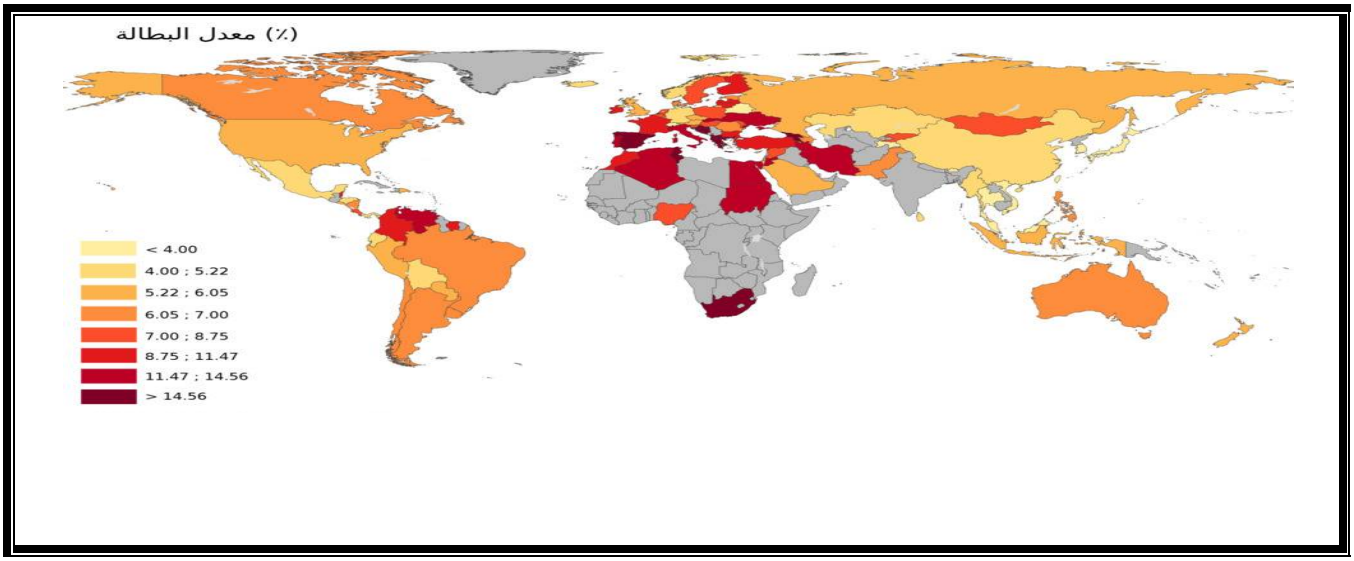
وما يميز الرصيد التراكمي للبحوث والدراسات الأكاديمية الذي قدمها الباحثين الجزائريين والذي وقفنا عنده هو افتقارها للأرقام والإحصائيات التي تسمح لنا بتحديد حجم الظاهرة، والوقوف على وصف علمي ودقيق لحجم هذه الممارسات الفعلية، وكذا النقص الذي لمسناه في الدراسات الاستقصائية – les enquêtes statistiques - حول مدى استعداد المدراء في المؤسسات الاقتصادية على القيام بسلوك مشبوه، أو تلك الدراسات التي تحدد حجم انتشار الفساد في هذه المؤسسات، والأشكال والأوجه التي يأخذها.

2.1. البطالة أكبر مشكل يعيشه الشباب الجزائري:

من بين أخطر المشكلات المطروحة في الواقع الاجتماعي الجزائري هي مشكلة البطالة التي يعاني منها فئات عديدة من المجتمع، وبالخصوص فئة الشباب المتخرجة من المعاهد والجامعات التي تشكل أكبر فئة محرومة من العمل، فاخر إحصاء قام به الديوان الوطني للإحصاء حول البطالة أكد أن 29.4% من إجمال البطالين شباب (ONS, 2016) ، وأن حوالي 500 ألف شاب بطال ينتظر فرصته الأولى في سوق العمل. كما لا نشك أن جزء من هذه المشكلة يقع تحت عاتق مسؤوليات المؤسسة الاقتصادية، إذا أرجعنا الجزء الأخر إلى فشل السياسيات الحكومية وجهود مختلف الهيئات التي أنشأتهم الحكومة للحد من مشكل البطالة، وعدم قدرتها على مواجهة التدفق الكبير للبطالين.

فالخريطة الآتية والصادرة عن صندوق النقد الدولي تعطي صورة واضحة لوضع البطالة في الجزائر مقارنة بدول العالم، والملاحظ أن الجزائر مصنفة في المنطقة الحمراء ومن بين الدول الأعلى نسبة في العالم بمعدل يتراوح بين 14% و 11%.

الشكل رقم -12-: تصنيف دول العالم حسب معدل البطالة



المصدر: تقرير صندوق النقد الدولي لسنة 2015 حول البطالة في العالم، متاح على:
https://ar.actualitix.com/country/wld/ar-unemployment-rate-by-country.php

ولو ابتعدنا قليلا عن التفسيرات الاقتصادية لظاهرة البطالة وذهبنا لتفسيرات علم النفس وعلم الاجتماع وللتحليلات التي قدمتها العلوم السياسية والأمنية ونرى هذه الظاهرة من زوايا مختلفة فسنجد أن مشكلة الشباب العاطل عن العمل من أخطر المشكلات المعقدة ذات الأبعاد خطيرة، والأكثر من ذلك فقد أصبحت هذه الآفة تشكل تهديدا حقيقيا للاستقرار السياسي و الأمني لبلد أو لمنطقة معينة مثلما أكد على ذلك الباحث (قويدقورين، 2014)، خصوصا إذا أدركنا أنه لا يمكن لأي نشاط اقتصادي أن ينمو ويتطور ويزدهر ويقوم بدوره في التنمية إذا اختل عاملا الأمن والاستقرار لأنهما يعطيان الشعور بالأمان لحملة الأسهم والمستثمرين وللمدراء، فإدراك إدارة المؤسسة الاقتصادية لهذه المسألة أمر في غاية الأهمية؛ وهو الاستنتاج الذي توصل إليه (Bourguignon, 2006) حيث اعتبر أن العلاقة بين التشغيل والاستقرار الأمني علاقة أكيدة. وغالبا ما نجد الشباب البطال خريجي المعاهد والجامعات يعيش أوضاع خطيرة تهدد توافقهم النفسي والاجتماعي(البكر، 2017)، ثم تأخذهم هذه الأوضاع لتكون داخلهم شعور بعدم السعادة وبعدم الرضا، كما يزيد إحساسهم بالعجز وعدم الكفاءة كلما طالت مدة تخرجهم، ومع مرور الوقت يقودهم هذا إلى حالات نفسية خطيرة بالغة التأثير على صحتهم كالاكتئاب، وتدني الشعور بالانتماء وبقيمة الذات، والعزلة والضغط الناجم عن تكاليف الحياة، وعزوف عن الاستمرار في الحياة كتكوين أسرة. ولو اكتشف الشاب البطال أنه محيط

ببيئة تنعدم فيها معايير العدالة الاجتماعية ومبادئها فسيزداد وضعهم خطورة، فيشعر حينها بالامبالات اتجاه كل محيطه وقد يصل أحيانا للشعور باللامبالاة اتجاه وطنه وكل ما يربطه به وبأفراد مجتمعه. وهي الحالة التي نجدها ربما في الشباب البطال الجزائري، وإلا بماذا نفسر تنامي ظاهرة هجرة الشباب باتجاه أوربا سواء بطريقة رسمية أو غير ذلك، أو بماذا نفسر حين نجد شباب الجنوب الجزائري يرفعون شعارات توحي بغياب الشفافية في التوظيف وانتشار ظاهرة المحسوبية والمحاباة في توفير المناصب داخل المؤسسات الاقتصادية العاملة بالجنوب وتحديدا في قطاع المحروقات على حساب أبناء المنطقة.

وربما تلك الاحتجاجات التي قام بها شباب الجنوب في شهر مارس من 2013 بسبب البطالة التي يعيشونها، والتي تعبر بالنسبة لهم حالة لا تطاق، خصوصا في ضل تدفق الاستثمارات النفطية على المنطقة وتوسع الكثير من المؤسسات في النشاط، فهي أكبر دليل على خطورة هذه الآفة وأبعادها الخطيرة. وهنا تستوقفنا أحد الدراسات التي قدمها الطالب (تلحاس، 2015) من جامعة ولاية ورقلة، وهي إحدى المناطق الجنوبية الغنية بالثروات الباطنية بالنسبة للجزائر ككل، فمن خلال دراسة استطلاعية على عينة من الشباب البطال الذين تقدموا للعمل أكثر من مرة في المؤسسات البترولية أكدوا ما يقارب 53% منهم أن مشكلتهم في البطالة هي المحسوبية والرشوة وعدم توظيف أبناء المنطقة والاهتمام بهم .

وإذا رأينا إلى هذه المشكلة من زاوية إدارية تتعلق بنظام إدارة المؤسسة الاقتصادية والتي من مسؤولياتها استقطاب هذه العمالة العاطلة وتوفير فرص النمو والتطور لها، فمن الواضح أن هذا المؤشر يعبر على وجود اختلالات كبيرة في نظام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية العاملة في الجنوب ،وأن سياسة الاستقطاب والتوظيف قد أخلت بإحدى أهم قواعد الإدارة الحديثة وهو الالتزام بمسؤولياتها اتجاه المجتمع المحلي كأصحاب مصالح، باعتبارهم وحدهم من يتحمل العواقب البيئية لنشاط المؤسسات النفطية، فالتنمية عن طريق التوظيف والاستقطاب مطلب مشروع بالنسبة لهم.

3.1. مشكلات يعيشها العاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

من خلال البحث الذي قمنا به على عينة من الدراسات التي قام بها باحثين جزائريين اتضح لنا أن المعانات والضغوطات والإخطار التي يعيشها العاملين في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ماهي إلا مؤشرات تعكس حقيقة السلوك اللامسؤول للإدارة هذه المؤسسات. وفيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات :

الجدول رقم -11-: المشكلات التي يعيشها العاملين في المؤسسات الجزائرية

المشكلة	مكان رصد المشكلة ؟	وصف المشكلة وتقديم حقائقها	الباحث الذي قدم الدراسة
مشكلات نفسية يعيشها العاملين في المؤسسة – الاغتراب الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، التحرش النفسي -، وتأثيرها على صحتهم الجسمانية. .	مؤسسات قطاع المحروقات	- 94 ٪ من العاملين صرحوا بعدم الجدوى من عملهم، وبأن انجازهم غير مهم - حرمان ما يقارب 43 ٪ من العاملين من التعبير عن مواقفهم في العمل. - 45 ٪من العمال يعانون من سلوكيات عدائية وانتقامية يقوم بها الرؤساء. - 54٪ من العمال أكدوا أن حالتهم النفسية بسبب العمل تسببت في إصابتهم بأكثر من مرض. - التحرش الجنسي: 13.35 ٪من العاملات تمارس عليهن التحرش الجنسي مقابل الحصول على امتيازات في العمل. و 5% من النساء أغمن على ممارسة الجنس في العمل.	(بعلي، بريشي، 2013)
ظروف العمل والانشغالات الأساسية العمال	مؤسسة المشروبات نقاوس بباتنة.	- 57٪ من عمال المؤسسة أكدوا أن الظروف التي يعملون فيها غير مهيأة - 34٪ من العمال أكدوا أن الإدارة تستخدم سياسة التعنت وسياسة الأرض الواقع لتمرير قراراتها على العمال. ولا يشعرون بالمشاركة في القرار. - 77٪ من عمال المؤسسة أكدوا أن الجهد الذي يقدموه للمؤسسة والقيمة التي يساهمون بها في أداء المؤسسية بعيد كل البعد عن المستوى المتدني من الأجور التي تحصلون عليها. -85.71٪ من العمال أكدوا أنهم تعرضوا لعقوبات إدارية بسبب مشاركتهم في الإضراب.	(قروي، 2010)
مكانة المرأة في العمل	كل القطاعات بالاعتماد على إحصائيات 2015 الديوان الوطني للإحصاء.	- 80 ٪ من النساء العاملات في الجزائر بعقود غير دائمة، ولا يشعرون بالأمن الوظيفي، و ما نسبته 63 ٪ منهم في القطاع الخاص. - كما رصدت الدراسة وجود مقاومة داخل بعض المؤسسات بسبب محاولة الإدارة تطبيق مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في كل من العمل والأجر والترقية.	(Belmihoub, 2016)
مشكلة عدم كفاية الأجور، نقص التكوين	PEINTURES ENAP المؤسسة الوطنية للدهن	- 70 ٪ من عمال المؤسسة غير راضون عن الأجور مقارنة بزملاء لهم في مؤسسات أخرى. - 80٪ من العمال لم تقدم لهم المؤسسة برامج تكوين.	(Taibi, 2017)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسات سابقة

وبناءا على الجدول رقم -11- ، لا يمكن أن ننفي الضغوطات التي يعيشها العاملين في بعض المؤسسات الصناعية الجزائرية ، ولا يمكن أيضا أن نستبعد حقيقة المعانات المهنية التي يعيشونها، وأن نحجب حجم الأخطار التي يواجهونها في ورشات العمل، كما لا يمكن أيضا أن تتغاض إدارة هذه المؤسسات عن مسؤولياتها في ما يعيشه العاملين، سواء بسبب جهلها لطرق التسيير الحديثة أو بسبب غياب دور النقابات العمالية وتجاهل وجودها، أو بسبب غياب الدور الرقابي للجهات الوصية المكلفة بالتأطير لعلاقة العامل بالمؤسسة، ولا يمكن في هذه الحالة أن نقدم إدارة المؤسسة مبررات لرفع الإنتاج والإنتاجية، وتطلب من العاملين رفع أداءهم ومطالبهم بالإبداع كي تتفوق على منافسيها الذين أدركوا حقيقة اسمها جودة ظروف العمل أو ما يسمى –le bien être –، لأن العامل قبل أن يكون في الورشة ومع الآلات وفي تداخل مع العمل فهو إنسان وله قناعات وقيم وحاجات نفسية وتتحكم في سلوكه مجموعة الحوافز والكوابح ، وغالبا ما يفرز المناخ التنظيمي للمؤسسة هذه الحوافز أو هذه والكوابح. فحجم هذه المعانات والضغوطات والإخطار ماهي إلا مؤشرات تستدعي من إدارة مثل هذه المؤسسات إعادة النظر في أنظمتها الإدارية، وإعادة تشخيص مناخها التنظيمي ،ومن ثم تغيير ما يمكن تغيره كي تستطيع الارتقاء إلى المداخل الإدارية الحديثة كمدخل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

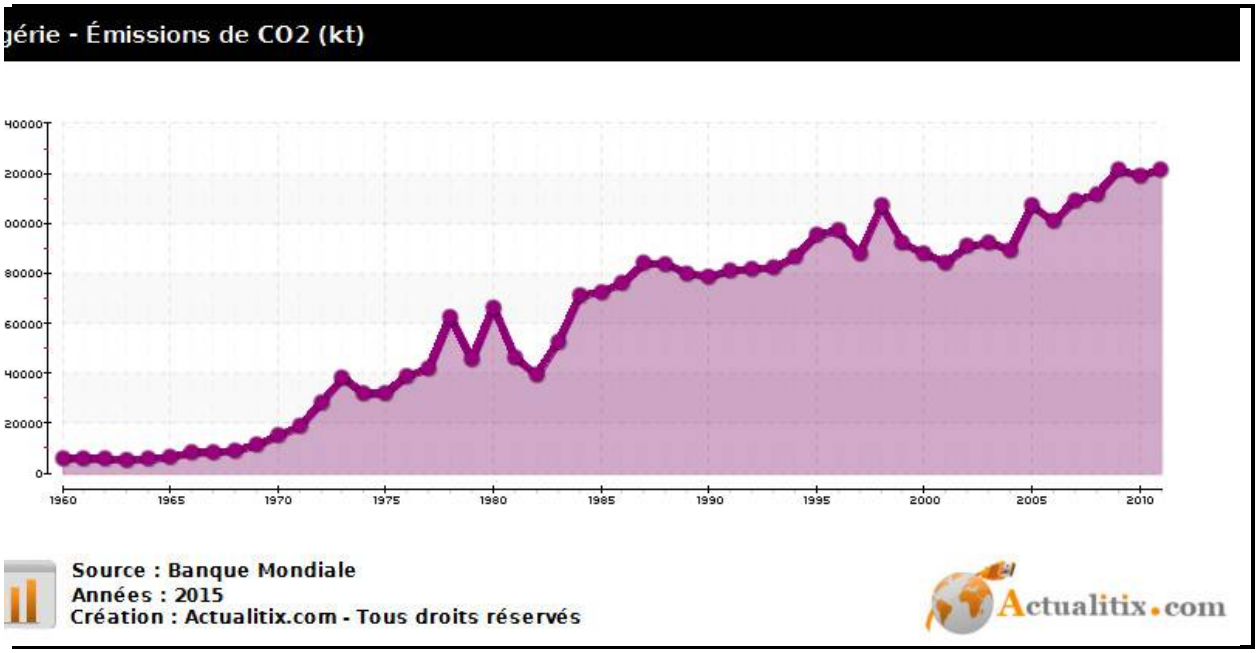
4.1. مشكلات بيئية:

في أخر تقرير للوزارة السابقة للتهيئة الإقليمية والبيئية الصادر سنة 2002 أشار أن القيمة النقدية للمشكلات البيئية التي تعيشها الجزائر يتقارب وما نسبته 7.3% من إجمالي الناتج الداخلي الخام للجزائر لسنة 2002 (MATE ,2002)، أي ما يعادل 455 مليار دينار كتكلفة بيئية تحملتها الجزائر، وما يعادل 5 مليار دولار التي كان بمقدورها أن تبني وتجهز 95 مستشفى منتشرة في الولايات الجزائرية. والأكثر من ذلك، فقد صنفت هيئة الأمم المتحدة في سنة 2014 الجزائر من بين أخطر البلدان في العالم في مسألة التغييرات المناخية، وقد يعود سبب ذلك إلى ضعف الحكومات المتعاقبة وعدم قدرتها على تطوير إستراتيجية للتكيف مع التغيرات المناخية، وربما هذا مؤشر يعبر على عدم فعالية السياسات الموجهة للحفاظ على البيئة، على الرغم من الترسانة القانونية التي تتميز بها الدولة الجزائرية في مسألة المحافظة على البيئة.

وفي مسألة انبعاثات الغازات التي تساهم في إفرازها الصناعة الجزائرية وتسبح في الجو، فتشير بيانات البنك الدولي أن مستوى هذه الغازات في تزايد مستمر – كماهو موضح في الشكل رقم -13-، وهي غازات سامة تضر بالحياة البيولوجية، فهي مشكلة من غاز أول أوكسيد الكاربون، وجزء من الهيدروكاربونات، ومن أكاسيد النتروجين، ومركبات الكبريت، وبعض الجزيئات السامة، ونسبة معتبرة من غاز ثاني أوكسيد الكربون. وحول خطورة هذه الغازات يؤكد خبراء الحياة أنه إذا ما ارتفعت نسبة تواجده في الجو إلى مستوى أكبر من 3% في مدة 15 دقيقة يصبح خطر على الحياة، وعند نسبة 4 %

يزيد معدل تنفس الإنسان، أما عند النسبة 10 % يختل بصر الإنسان ويصيب بدوار ، بينما عند مستوى 25 %يصبح الغاز قاتل تلقائيا، ولا مجال للحياة.

الشكل رقم -13-: تطور كمية انبعاثات غاز ثاني أوكسيد الكاربون في الجزائر.



المصدر: تقرير صندوق النقد الدولي لسنة 2015 حول البيئة في الجزائر

والأدهى والأمر أن مشكلة البيئة، وتحديدا إشكالية المخلفات الصناعية التي تفرزها المؤسسات الكيماوية والبلاستيكية ومؤسسات الأدوية، على غرار مشكل الانباعاثات الغازية الذي تصده، لها تداعيات خطيرة ومتعددة الأبعاد على جميع مناحي الحياة، وعلى النشاطات الاقتصادية المرتبطة بالطبيعة، كالزراعة في مسألة إنتاجية الأرض وتأثير هذه المشاكل على خصوبتها وعلى جودة منتجاتها الصحية، وفي مسألة الثرو ة السمكية التي أصبحت مهددة بفعل المخلفات الصناعية التي ترمى في البحر حيث تشير دراسة (MATE ,2002) قدمتها وزارة البيئة وتهيئة المحيط في 2002 أن ما يقارب 6000 مليون م^3 من المياه المستخدمة ترمى في السواحل الجزائرية، فلهذه المشكلات تهديدات حقيقية على صحة الحياة البيولوجية والإنسان ومستقبله. وتشير دراسة الباحثة (Labrouk, 2012) في علم الأحياء أجرتها لمعرفة تأثير المخلفات الصناعية التي تفرزها المؤسسة الوطنية للأجهزة الكهرومنزلية -ENIEM- بولاية تيزي وزو على النظام البيولوجي للتربة، علما أن هذه النظام مهم لتماسك وحيوية الأرض، فقد توصلت الباحثة أن المخلفات التي تفرزها المؤسسة تسببت في إحداث اختلالات بيولوجية كبيرة على نظام حياة الأرض وتنوعها البيولوجي ، وكانت سببا في القضاء على العديد من الكائنات الحية التي لها دور بيولوجي وحيوي مهم داخل التربة. فمن الواضح أن مشكلة البيئة أصبحت التهديد الأكبر للتغيرات التي قد تحصل على التنوع البيولوجي الثري الذي تسخر به الجزائر ، والسهول

الخصبة التي تتميز بها الجزائر كسهل متيجة، خصوصا إذا أدركنا الآمال المعلقة عليها في تطوير الفلاحة والسياحة مستقبلا.

وفي مشكلة المياه المطروحة في الجزائر التي نعتبرها إحدى فروع مشكلة البيئة، والتي لا يفوت يوم إلا ويسمع بها العام والخاص فأصبحت جزء من مشاكل الحياة اليومية للمواطن الجزائري،وأضحت تشكل معانات حقيقة للعديد من الأطراف بسبب ندرتها والاعتماد على العوامل المناخية ، وبسبب التصحر و الجفاف وارتفاع الطلب، خصوصا في الشمال أين نجد 10/9 من سكان الجزائر متمركزين في الشمال مقارنة بالجنوب الذي يسخر بثروة مائية جوفية هائلة، زد إلى ذلك عدم اهتمام بعض المواطنين وبعض المؤسسات الاقتصادية بترشيد الاستهلاك. وإذا أضفنا إلى هذه الأسباب مشكل التغير المناخي الذي تعاني منه منطقة شمال إفريقيا على غرار باقي دول العالم، ففي أسوء سيناريو ستشهده الجزائر في حدود 2050 سيناريو نفاذ مياهها حسب تقديرات الباحثان (Djaffar, Kettab, 2016) التابعان لمخبر البحث في علوم المياه والتابع للمدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالجزائر، ولهاذا السبب اقترحا على ضرورة التوجه من خلال إستراتيجية وطنية تمزج بين عدة عناصر - الخبرة،التقنية ،التكنولوجية والحوار مع الجميع حتى تتفادى الجزائر هذه السيناريو المشؤوم.

وإذا أضفنا إلى كل هذه المشاكل التي ذكرناها مشكل المنتوجات الغذائية التي تقدمها بعض المؤسسات الجزائرية وخطورتها على صحة المستهلكين بما في ذلك فئة الأطفال، وبالخصوص المنتجات الغذائية كاللحوم والصناعة الغذائية. وفي هذا، رصدت دراسة (Saïd, 2015) أجرتها على عينة من مربي الدواجن لمنطقة متيجة في شمال وسط الجزائر حول الكيفية التي يستخدمها مربي الدواجن للمضادات الحيوية، فكانت النتائج كارثية، ورصدت الدراسة عدم احترام مربي الدواجن للقواعد الأساسية الصحية والطبية التي تأطر لنشاطهم، خصوصا في استخدامهم للمضادات الحيوية سواء كانت في الشروط الزمنية أو في الجرعات الواجب تقديمها. ومن خلال التحليل المخبري الذي قام بها الباحث على عينة من لحوم الدجاج الموجهة للاستهلاك كشف التحليل على كميات معتبرة من بقايا المضاد الحيوي في اللحوم الموجهة للاستهلاك. والأدهى والأمر حول خطورة هذا السلوك الذي يقوم به مربي الحيوانات بصفة عامة، فإذا استهلك المستهلك لحوم تحتوي على بقايا للمضادات الحيوية ستسب له اختلالات في جهازه المناعي، ويطور جسمه نظام بكتيري قوي يقاوم بعض أنواع المضادات الحيوية التي يقدمها الطبيب للإنسان والتي تصبح فيما بعد غير فعالة، وفي الواقع نجد العديد من المرضى يعانون من هذه المشكلة.

فمن الواضح أن الأسباب الحقيقية وراء المشكلات البيئية والصحية فيها جزء من المسؤولية يقع على عاتق المؤسسات الاقتصادية بسبب غاية الربح وتعظيم الإنتاج إلى أعلى مستوى بغض النظر عن التأثيرات السلبية والخطيرة التي قد تقع، والتوجه المتزايد نحو الصناعات الملوثة كونها تفرز كميات كبيرة جدا من المخلفات الصناعية والكيماوية تلوث بها المحيط البيولوجي وتختل بتوازن نظامه. زد إلى

ذلك عدم استثمار بعض المؤسسات الصناعية لأجل المحافظة على محيطها البيولوجي المجاور والاستثمار في الإبداع وطرح منتجات صحية وفي المقابل نجدها تخصص ميزانية معتبرة في الحملات الإعلامية الدعائية لتدفع المستهلك أكثر نحو النزعة الاستهلاكية غير مسؤولة.

2. أصحاب المصالح وبيئة الأعمال الجزائرية:

لتقديم هذا الجزء، سنعتمد على نظرية أصحاب المصالح كخلفية نظرية نحلل من خلالها مختلف جماعات الضغط التي بإمكانها ممارسة الضغط على المؤسسة الاقتصادية ودفع هذه الأخيرة لتغير نمطها الإداري، وبالتالي جعل نشاطها يتكيف مع التحديات الاجتماعية والبيئية والأخلاقية. فالتأسيس لنمط إداري مبني على أسس مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يستدعي من الإدارة إدراك تام لحقيقة المشكلات التي يسببها نشاطها، وبنفس القدر أن تكون مدركة أيضا بإمكانياتها وقدراتها كي تساهم ايجابيا في تنمية المجتمع الممثل من خلال أصحاب المصالح مثلما رأينا ذلك في الفصل الأول من هذا البحث، وتحديدا عند عرضنا لنظرية أصحاب المصالح.

فمن منظور التحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومستقبلها وأهدافها التوسعية،خصوصا إذا علمنا أن هناك نية لدى العديد من الجهات في الجزائر تسعى إلى البحث عن بديل للنفط كمصدر للعملة الصعبة، ويعني هذا أن توجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المنتجة مستقبلا سيكون نحو الأسواق الخارجية التي لها من الظروف والميزات والقيود والفرص ماهو مختلف عن ماهو موجود في الجزائر، وكمثال على ذلك السوق الأوربية التي تتميز بإجراءات صارمة في مسألة صحة وأمن المستهلك ودور فعال للمجتمع المدني. وبالتالي فمن الخطأ أن نعتبر أن مسألة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية مرتبطة فقط بالواقع الجزائري، ولهاذا السبب نرى أن هناك مجموعتين من أصحاب المصالح، ومختلفتين في عدة جوانب، فالأولى تنشط داخل حدود الدولة الجزائرية وتهتم بالمجتمع الجزائري، و لها خصوصيات نابعة من ظروفها الداخلية والخارجية والسياق الذي تطورت فيه، ولهذه الخصوصيات دور مهم في تقدير حجم تأثيرها على قرارات المؤسسة. أما المجموعة الثانية، فهي موجودة خارج حدود الدولة الجزائرية، وتنشط لصالح مجتمعها ومصالحها، ولها أيضا من الخصوصيات ما يجعلها تختلف عن المجموعة الأولى.

1.2. جماعات التأثير في واقع الأعمال الجزائري:

وهي ثلاث جماعات لها قدرة على التأثير و التأثر بدرجات متفاوتة بقرارات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ونشاطها، ولها اهتمامات وأهداف مرتبطة باهتمامات وأهداف المؤسسة، فهي منظمات حماية المستهلك منظمات، منظمات حماية البيئة والحكومة والسلطات العمومية، فيمايلي علاقة كل جماعة بالمؤسسة الاقتصادية:

أولا: منظمات حماية المستهلك:

حسب نظرية أصحاب المصالح، منظمات حماية المستهلك هم جماعات يدافعون عن حماية المستهلك، وغالبا ما يكونوا مهمين ومؤثرين على المؤسسة عندما تكون لهم مطالب مستعجلة (Yahchouchi, 2007) . وفي الواقع الجزائري نجد مثل هذه الجماعات في شكل مجموعة من التنظيمات المعتمدة والمنتشرة عبر ولايات الجزائر - عددها 71 جمعية[26] حسب إحصاء 2018 -، والتي تنشط من أجل حماية المستهلك الجزائري والسهر على أمنه أثناء عملية الاستهلاك. وتستخدم في ذلك إطار قانوني وضعته الحكومة حماية للمستهلك، فيعطيها المشروعية من أجل القيام بالأدوار التالية: تحسيس وتوعية المستهلك بالمنتجات التي تشكل خطر على صحته، تراقب الجودة والأسعار، تقوم بالدعاية المضادة، الدعوة إلى مقاطعة المنتجات التي ترى أنها خطيرة على صحة المستهلك ، كما سمح لهل القانون باللجوء للقضاء لرفع الدعاوي والمطالبة بالتعويضات المادية إذا عبر المستهلك أو مجموعة من المستهلكين بأن ضررا ما قد أصابهم بسبب سلوكهم الاستهلاكي.

فمن منظور إداري استراتيجي، وعي إدارة المؤسسة وتقدير شرعية واستعجاليه هذه التنظيمات أمر في غاية الأهمية، ولا يتم هذا الوعي والتقدير بدون أن تلم الإدارة بالإطار القانوني الذي يحدد مجال نشاط هذه التنظيمات وحدود تأثير ها، والذي يعتبر من الناحية الإستراتيجية للمؤسسة وسائل التحرك التي تعتمد عليها هذه التنظيمات، ومن بين عناصر هذا الإطار القانوني نجد:

- القانون رقم 02/89 الصادر سنة 1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك ؛
-المرسوم التنفيذي رقم 39/90 الصادر سنة 1990 والمتعلق برقابة الجودة وقمع الغش؛
-المرسوم التنفيذي رقم 266/90 المتعلق بضمان المنتوجات والخدمات؛
-المرسوم التنفيذي رقم 366/90 المتعلق بوسم المنتوجات الغذائية وعرضها ؛
-المرسوم التنفيذي رقم 41/92 يحدد شروط إنتاج مواد التجميل والتنظيف البدني وتكييفها وتسويقها؛
- دليل الاستهلاك الموجه للمستهلك الجزائري الصادر عن وزارة التجارة؛

فمن الناحية النظرية، تتمثل قوة هذه الجماعة في قدرتها على تعبئة المستهلكين لدفع المؤسسة ـ تكيف مع شروطها، ولكن ولو قدرنا قوتها وتأثيرها في واقع البيئة الجزائرية فسنجدها لا ترتقي إلى المستوى المهم،

وهناك عوائق يفرزها سياق نشاط هذه الجماعات تمنعها عن القيام بالتعبئة اللازمة، فنجد على سبيل المثال ما يميز بيئتها: نقص وعي وعدم إدراك المستهلك الجزائري بأهمية النشاط الجمعوي في ممارسة الضغط وعدم اهتمامه بهذه التنظيمات، كما لا يمكن نفي النقص في الإمكانيات اللازمة لمثل

* الموقع الالكتروني الرسمي لوزارة التجارة الجزائرية يقدم كل المعلومات المتعلقة بالجمعيات الناشطة في إقليم الجزائر وهي متاحة على الموقع:
https://www.commerce.gov.dz/ar/les-associations-de-protection-de-consommateurs

هذه الجمعيات للقيام بدور الرقابة على الجودة. وتشكل مجمل هذه العوائق الخصوصيات التي تتميز هذه التنظيمات مثل أي تنظيمات أخرى تنشط في دول العالم الثالث (بوصنوبرة، 2010).

وإذا نظرنا إلى هذه العوائق من موقع إدارة المؤسسة الاقتصادية، فيمكن لها أن تضعف من موقف هذه الجمعيات وتحد من تأثيرها على بعض المؤسسات الاقتصادية التي تقدم منتجات تهدد بها صحة المستهلك، كبعض المؤسسات التي تعتمد على أساليب إنتاجية وتقدم بها منتجات خطيرة على صحة المستهلك، كتلك المؤسسات التي نجدها في القطاع الفلاحي والزراعي أو تنشط في مجال تربية الحيوانات .

ثانيا: منظمات حماية البيئة:

هي تنظيمات اعتمادية، تمثل مجموعة من أفراد المجتمع تهتم وتدافع على البيئة (Yahchouchi, 2007)، وتتشابه هذه التنظيمات في الخصائص وفي القدرة على التأثير مع التنظيمات التي تدافع على المستهلك. ويتمثل دورها أساسا في التعبئة الشعبية وقيادتهم دفاعا عن البيئة إن ضرها نشاط اقتصادي. ولأجل تحقيق ذلك تستخدم منهج معين ومجموعة من الأساليب من بينها التحري وتقصي الحقائق وكشفها للرأي العام وممارسة، الضغط عن طريق الأدوات التي تكون متاحة أمامها كالإعلام وبتفعيل الإطار القانوني الذي تضعه الدولة حماية للبيئة وكذا القوانين التي تنظم عمل منظمات المجتمع المدني. فكل هذه المقومات تستخدمها هذه التنظيمات محاولة منها لتعديل سلوك المؤسسات الاقتصادية ودفعها لتقليل تأثيراتها على البيئة أو لاجاد الحلول التقنية لمخلفاتها الصناعية.

وفي وصف تأثير هذه التنظيمات على الواقع الجزائري لاحظ (بوصنوبرة، 2010) أن دورها لا يرتقي إلى المستوى المتوقع منها، وأرجع أسباب ذلك إلى تدني مستوى روادها وجهلهم بالقوانين التي تأطر لمهامهم، وضعفها في الاتصال ونقص إمكاناتها المادية التي تسمح لها بالتحقيق. وهذا ربما ما يفسر تلك الممارسات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية ضد البيئة ونظامها البيولوجي.

ثالثا: الحكومة والسلطات العمومية كأصحاب مصالح:

فوفقا لنظرية أصحاب المصالح التي تبحث في علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح وتعتبر السلطات العمومية أحد هذه الجماعات، فتمارس هذه السلطة الضغط على المؤسسات الاقتصادية لتوجيهم نحو سلوك محددة مرتبط أساسا ببرامج التنمية التي تسعى إلى تحقيقها الدولة، وتجهم بذلك يلتزمون بمسؤولياتهم الاجتماعية.

فلو حددنا الأدوات التي تعتمد عليها الدولة الجزائرية كصاحبة مصلحة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الناشطة في إقليم الدولة الجزائرية تمارس من خلالها هذا الضغط سنجد من خلال سياسة التنمية المستدامة.

فالجزائر وكغيرها من دول العالم التي صادقت على الاتفاقيات الدولية التي تدخل في إطار توجيه الاقتصاد نحو التنمية المستدامة فقد تبنت هذه السياسة وأحدثت تغيرات عدة مست توجهاتها

التنموية وكيفت قوانينها لهذا الغرض، فلا نجد خطاب رسمي في الجزائر يتحدث عن التنمية خال من مصطلحات ومفاهيم التنمية المستدامة.

ولتوضيح هذا المسعى، سنعرض مجموعة من السياسات التي تبنتها الحكومات الجزائرية المتعاقبة لتجسيد التنمية المستدامة، وتدفع بها المؤسسات الاقتصادية كي تغير من سلوكها، خصوصا في مسألة المحافظة على البيئة. كما لا يفوتنا أن نوضح أيضا أهم اهتمامات السلطات العمومية وما تنتظره هذه الأخيرة من المؤسسة الاقتصادية، فيمايلي عرض لسياسة الدولة الجزائرية في إطار التنمية المستدامة، وكذا ما تنتظره الدولة الجزائرية كصاحبة مصلحة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية:

أ. سياسة الدولة الجزائرية في إطار التنمية المستدامة:

لو تفحصنا تقرير اللجنة الوطنية للتنمية المستدامة الصادر في سنة 2011 للدورة 19 لاجتماع أعضاءها لوجدنا حصيلة ضخمة متكونة من ترسانة من القوانين[27]، وهو ما تستخدمه السلطات العمومية لتوجيه خمس سياسات أساسية، وتدخل كلها في إطار التنمية المستدامة في الجزائر، نلخصها فيما يلي:

- السياسة الأولى والمتعلقة بتسيير المنتجات الكيماوية:

تفعيل الحكومة سياستها في هذه المسألة من خلال القانون 03-10 المؤرخ في 19 جويلية 2003 والمتعلق ب حماية البيئة في إطار التنمية المستدامة. بالإضافة إلى مجموعة من القوانين التي تحدد الكيفيات التي يتم من خلالها استخدام الأسمدة في النشاط الفلاحي.

- السياسة الثانية والمتعلقة بالمواد والمنتجات المستخرجة من باطن الأرض ومن المناجم:

فمن خلال مجموعة من القوانين التي يضمها القانون رقم 01-10 الصادر بتاريخ 3 جويلية 2001 تجبر من خلاله المؤسسات الاقتصادية أن تقدم دراسة حول تأثير النشاط الذي له علاقة باستخراج المواد والمنتجات من باطن الأرض ومن المناجم على البيئة. ومجموعة أخرى من القوانين تحدد حدود مسؤولية المؤسسة الاقتصادية إذا ما نشاطها أضر البيئة وماذا يستدعي الأمر من المؤسسة. كما يتم الرقابة على هذه السياسة من خلال مجموعة من الهيئات للقيام بالضبط البيئي أو بما يعرف الشرطة البيئية.

- السياسة الثالثة والمتعلقة بالنقل:

فباعتبار أن قطاع النقل من بين القطاعات الأكثر استهلاكا للمحروقات، والأكثر تلوثا للجو، وضعت الدولة الجزائرية مجموعة من القوانين تشجع بها النقل الجماعي، و تشجع أيضا الانتقال من

---

* - كل القوانين التي توجه هذه السياسة موجودة في تقرير اللجنة الوطنية للتنمية المستدامة، وننصح مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة الاطلاع عليها والتكيف معها ومع مستجداتها. فهي مهمة في حالة وضع إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية ذات طابع تكيفي حسب كارول. ويمكن الاطلاع على:

- REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE. (2011). ***RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE***. 19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19). Mai 2011.

استهلاك البنزين إلى تعميم الغاز المميع من خلال مجموعة من الإجراءات الجبائية، كما يلزم القانون بضرورة إجراء الاختبارات اللازمة لجميع السيارات الموجهة للبيع حول السلامة والأمن كشرط أساسي قبل تسويقها. كما نجد أيضا في هذه السياسة مجموعة من القوانين التي تنظم نقل الأشخاص والبضاعة وفق شروط السلامة، وأيضا بعض الإجراءات الخاصة التي تفرضها على مؤسسات النقل في تعاملها مع الفئات المحرومة كالمعاقين. وتدخل في إطار هذه السياسة التعديلات التي مست قانون المرور بخصوص الفحص التقني للسيارات والفحص البيئي لها بصفة دورية.

- السياسة الرابعة والمتعلقة بتسيير النفايات الصناعية والمنزلية:

في مسألة النفايات الصناعية والتي تهم المؤسسة الاقتصادية، وضعت الدولة مجموعة من القوانين تنظم بها نقل ومعالجة النفايات الخاصة والنفايات الخطيرة والنفايات الصيدلانية والطبية تلزم بها المؤسسات باحترام شروط الصحة والأمن.

ب. مشكلات أنية تعاني منها الدولة الجزائرية كصاحبة مصلحة:

لا يفوتنا في هذه المقام إلا أن نشير إلى أهم المشاكل التي مازالت تعاني منها الحكومة الجزائرية ومختلف هيئاتها إلى وقتنا هذا، باعتبار أنهم من أصحاب المصالح ولهم أهداف من النشاط الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية، وبالتالي ينتظرون من هذه الأ خيرة أن توجه استراتيجياتها بما يتناسب وهذه المشاكل، ويعني هذا التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه الدولة الجزائرية.

وحسب نظرية أصحاب المصالح فمن بين السبل التي تتم في هذا المجال هي الشراكة عام- خاص (Freeman, 1984)، التي جزء منها يتم في إطار تصوره إدارة المؤسسة الاقتصادية، ونرى من جهتنا أن هذا الإطار يحمل العناصر التالية وهي: المشكلات والاهتمامات التي تعني السلطات العمومية، قدرات المؤسسة في تلبية هذه الاهتمامات والمساهمة في هذه المشكلات، الفرص التي يمكن أن تقدمها شراكة عام-خاص للمؤسسة، وأخيرا التهديدات والعراقيل التي قد تفشل مشروع الشراكة. وعلى ضوء هذه العناصر الأربعة تتحدد التوجهات الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في علاقتها مع السلطات العمومية كأصحاب مصالح. وهذا ما سنقف عليه فيما يلي.

وقبل أن نوضح سبل الشراكة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية اتجاه السلطات العمومية، سنقدم الجدول التالي الذي سنوضح من خلاله المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري:

الجدول رقم -12-: جدول يلخص الوضعية الاقتصادية للجزائر من سنة 2015 إلى غاية تقديرات 2018

عدد السكان: **40** مليون في **2015**.				معامل جيني لعدالة الدخل: **0.38** بالنسبة لسنة **2014**	
الناتج الوطني الخام لكل فرد: **3966** دولار في **2016**.				أول سوق تصدر لها الجزائر: الاتحاد الأوربي	
		2015	**2016**	**2017**	**2018** مقدرة
الناتج	نسبة النمو المحقق في **PIB**	%3.8	%3.5	%1.3	%0.4
	نسبة النمو في **PIB** خارج المحروقات	%5	%2.9	%1.3	%0.3
مستوى الأسعار	التضخم	%4.8	%6.4	%4.8	%4.3
المالية العمومية:	مجموع الإيرادات (% من **PIB**)	%30.8	%29.5	%34.3	%30.9
	إيرادات المحروقات (% من **PIB**)	%14.3	%10.4	%14.7	%14.7
	مجموع النفقات (% من **PIB**)	%46.6	%43.5	%37.3	%33.5
	رصيد الميزانية: عجز(% من **PIB**)	%15.8 -	%14 -	% 3 -	% 2.7 -
	الدين العام(% من **PIB**)	%8.8	%21	%18.3	%19.3
ميزان المدفوعات	رصيد العمليات الجارية (% من **PIB**)	%16.6 -	%16.9 -	%11.9 -	%9.7 -
	الدين الخارجي(% من **PIB**)	%1.8	2.5%	% 2.5	% 2.7
	احتياطي الصرف بدلالة أشهر الاستراد. الوحدة بالشهر	28.4	22.5	19.5	16.7

Source : Fonds Monétaire International.(2017). Le Conseil d'administration du FMI achève les consultations de 2017 au titre de l'article IV avec l'Algérie. Communiqué de presse pour diffusion 01/06/2017.

مازال الاقتصاد الجزائري يشهد تداعيات انخفاض أسعار النفط، وهذا منذ منتصف سنة 2014 -أنظر الجدول رقم 11 - ، والأكثر من ذلك أن هذا الانخفاض تزامن والمخطط الخماسي للنمو لسنوات 2019/2015 الذي كان يحمل مشاريع عمومية معتبرة في السكن والمنشآت العمومية والتوظيف العمومي، وكذا برامج للتنمية في الجنوب والهضاب العليا، وبرامج للدعم الفلاحي ودعم المؤسسات الصغيرة، وحسب أهداف الحكومة كان هذا المخطط سيحقق نسبة نمو قدرها 7% لسنة 2019 في الناتج الداخلي الخام - حسب مخطط الحكومة 2014 -، لكن الذي حصل العكس تماما، وتفاقمت الأزمة وأصبح مشكل الحكومة تمويلي بالدرجة الأولى بعد أن كان مشكل اقتصادي ومشكل في التنمية.

فما وقع أن نسبة النمو التي كانت تنتظرها الحكومة بعد أن كانت في حدود 3.8% في سنة 2015 انخفضت إلى مستوى 1.3% في نهاية 2017، ومن المحتمل أن تصل حد 0.8% مع نهاية سنة 2018 حسب تقديرات صندوق النقد الدولي.

وما وقع أيضا أن الحكومة وقعت في عجز معتبر في الميزانيات العمومية للسنوات (2015، 2016،2017) بـ (- 15.8 % ،-14% ، -3%) على التوالي من الناتج المحلي الخام. كما انخفض رصيد الجزائر من العملة الصعبة– احتياطي الصرف - بشكل ملحوظ طيلة هذه السنوات، ففي سنة 2015 كان احتياطي الصرف يكفي أكثر من 28 شهر من الاستراد فأصبح سنة 2017 يكفي فقط ل 19 شهر ، ومن المُقدر أن هذا الرقم سينخفض في نهاية 2018.

وهذا على الرغم من السياسة المتعمدة التي قامت بها السلطات النقدية والتي مست إعادة تقييم العملة الوطنية سنة 2015، وكذا الإجراءات والقيود التي استهدفت التقليل من فاتورة الاستراد والحد من استنزاف العملة الصعبة. فحتى مجال الحلول المتعلقة بالبحث عن القروض الخارجية من البنك الدولي أو من صندوق النقد الدولي أغلقته سياسة رئيس الجمهورية بسبب تداعياتها الخطيرة على السياسة الخارجية.

فالمشاكل الحقيقة السابقة والظرفية والمستقبلية التي تواجهها الحكومة هي إيجاد حلول تمويلية لمعالجة العجز في ميزانياتها المالية والمواصلة في برامج التنمية الوطنية،والثاني هو كيف يمكن المراهنة على المنتوج المحلي وتشجيعه داخليا وخارجيا ليكون له دور في جلب العملة الصعبة[28] ، فيغطي بذلك العجز في الميزان التجاري. وإذا تعمقنا قليلا في هذين المشكلتان فسنجد المشكل الأساسي والمحوري هو المراهنة على الطاقة والمحروقات الجزائر كمصدر أساسي للدخل الوطني منذ الاستقلال، والمراهنة على مصدر ريعي غير دائم لا من ناحية العرض ولا من ناحية الطلب، خصوصا إذا رأينا تطور حجم الاستهلاك المحلي، وكذا توجه العالم نحو البحث عن مصادر الطاقة التي تحل محل البنزين والغاز ومشتقات المحروقات، يكاد يكون انتحار مؤقت.

والملاحظ أن المقاربات الأكثر تطابقا للواقع هي استغلال المقدرات الداخلية للبلاد، هذا إذا تتبعنا سلوك الحكومة الجزائرية وكيفية تعاملها مع هذين المشكلتين -العجز في كل من الميزانية العامة و ميزان المدفوعات-، فهي لا تراهن كثيرا على الدين الخارجي، ولا على الاستثمارات الأجنبية الخارجية لأنها تعلم جيدا أن قاعدة 49%/51% التي تنظم الاستثمار الأجنبي في الجزائر غير مرغوب فيها وغير مشجعة عند بعض المستثمرين الأجنبيين، والملاحظ أيضا في سلوك الحكومة، خصوصا في نهاية 2017 وبداية سنة 2018 أنها تراهن كثيرا على نموذج اقتصادي مبني على الشراكة[29] مع القطاع الخاص لإعطاء بعث

---

* في 2017/10/20 صرح وزير الشؤون الخارجية في لقاء جمعه مع منتدى رؤساء المؤسسات بأن وزارته بصدد إجراء هيكلة لتنظيم وزارة الخارجية الجزائرية من أجل نشاء هيئة جديدة خاصة بالدبلوماسية الاقتصادية، وتتمثل المهمة الأساسية لهذه الهيئة في تنسيق الجهود الدبلوماسية للجزائر لغرض مرافقة المؤسسة الجزائرية في الأسواق الدولية، من خلال تفعيل الاتفاقيات التجارية المبرمة بين الجزائر ودول العالم وتطويرها وتعزيز العلاقات التجارية مع دول إفريقيا. وهذا مؤشر على رغبة الدولة الجزائرية في دعم المنتوج المحلي خارجيا، وهي إحدى التوجهات التي تسعى من خلالها الحكومة لمعالجة ميزانها التجاري. – أنظر في ذلك وكالة الأنباء الجزائرية ليوم 2017/10/20 -. كما تضمن مخطط الحكومة لسنة 2017 توجهات مستقبلية حول تفعيل الدبلوماسية الاقتصادية – أنظر في ذلك مخطط الحكومة الجزائرية لسنة 2017 في ص 24.

4- في الجزائر، هناك أربع برامج للشراكة عام- خاص مميزة، وتشكل نماذج حقيقة للنجاح وفق قاعدة المصلحة المشتركة وهي: 11 مشروع لتحليه مياه البحر ومركزين لتوليد الطاقة مع مؤسسة (AEC)، مشاركة القطاع الخاص في تطوير المحطات الظرفية للحاويات بالموانئ: الجزائر العاصمة،

جديد الاقتصاد الجزائري، ونلمس هذا من خلال الورشات والندوات والاجتماعات التي تقوم بها مع منتدى رجال الأعمال، والتعديلات القانونية التي أحدثتها على قانون المالية لسنة 2016 فيما يخص فتح رأس مال المؤسسات العمومية على القطاع الخاص.

وهنا يتضح جزء من الصورة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اتجاه الحكومة، وهو ما تنتظره السلطات العمومية من المؤسسة الاقتصادية الخاصة في ضل المشاكل المالية والاقتصادية التي تعيشهم الجزائر بسبب تداعيات انخفاض أسعار النفط. ويشكل هذا الجزء العنصر الأول من إطار مسؤولية المؤسسة اجتماعيا اتجاه السلطات العمومية.

ج. ماذا تنتظر الدولة الجزائرية من المؤسسات الاقتصادية:

كما أشرنا سابقا، تواجه الحكومة الجزائرية مشكلتين أساسيتين، وهما: مشكل تمويل برامج التنمية والبناء، والذي ترى فيه أن الشراكة مع القطاع الخاص أحد حلول هذه المشكلة، والثاني ضرورة جعل تشجيع المنتوج المحلي للأسواق الدولية حتى يكون كفيل بمعالجة الاختلالات في ميزان المدفوعات. وكصاحبة مصلحة تنتظر من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن يكون لها دور في التصدير، بما في ذلك المؤسسات الأجنبية الناشطة في الجزائر كتلك التي في قطاع تركيب السيارات أو المخابر الأجنبية الناشطة في قطاع الأدوية.

وإذا عدنا لمسألة الشراكة مع القطاع العام، فهي أمر في غاية الأهمية من الناحية الإستراتيجية، وفرصة أيضا لتفعيل مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه السلطات العمومية. وممكن أن تجني المؤسسة من شراكتها مع القطاع العام العديد من المزايا تتميز بها المؤسسة عن منافسيها، فقد تكون الشراكة مصدر مهم للمؤسسة الخاصة في الحصول على الدعم السياسي، والقبول والاعتراف بأهمية نشاطات المؤسسة بالنسبة للتنمية، كما تعطي للمؤسسة تسهيلات جما في الحصول التراخيص الاستثماري، والعقار الصناعي والحصول على القروض من البنوك العمومية، فكلها عوامل نجاح تحتاجها المؤسسة للتوسع في أسواق أخرى أو في قطاعات أخرى. وعليه فتقارب أهداف المؤسسة الاقتصادية مع أهداف الحكومة الجزائرية أمر استراتيجي مهم.

وضمن هذا الإطار، فالأمر يستدعي أن تكيف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قدراتها وإمكاناتها وخبرتها ومعرفتها التنظيمية وقدراتها الإبداعية ضمن إطار أهداف الشراكة وفي إطار مسؤوليتها الاجتماعية، وبمعنى أكثر تدقيقا أن توظف عوامل قوتها التي لا يملكها القطاع العام ومؤسساته بما يتناسب وأهداف الحكومة الجزائرية، وتعمل على تطوير استراتيجيات تحقق الشراكة بما ينفع كلا الطرفين.

بجاية وميناء جنجن. أربع تراخيص ممنوحة لتسيير مياه الشرب في كل من الجزائر، تيبازة، وهران، قسنطينة، عنابة والطارف. أخر مشروع،هو بناء وتسير ميناء شرشال من طرف المؤسسة صينية CSCEC.

ولكن وقبل هذا، لابد من إدارة المؤسسة الاقتصادية إجراء فحص وتشخيص حقيقين لما تنتظره السلطات العمومية من المؤسسة في إطار هذه الشراكة، ومن ثم تأطر على ضوء نتائج هذا التشخيص، وكذا إمكانياتها وقدراتها، وأهدافها، تأطر لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية.

وفيما يلي نظرة السلطات العمومية الجزائرية وأهدافها لمسألة الشراكة مع القطاع الخاص، والتي عرضها وناقشها مدير المناهج والطرائق لوزارة المالية الجزائرية السيد - ثلجيي محمد سمير-[30] من خلال ورشة عمل جمعت المؤسسات الخاصة مع السلطات العمومية. فأكد مدير المناهج والطرائق لوزارة المالية الجزائرية أن السلطات العمومية الجزائرية وبمختلف مؤسساتها سوف تتجه لبناء شراكة مع مؤسسات القطاع الخاص وتعزيزها أكثر، ولكن، لا يمكن عقد شراكة مع القطاع الخاص إلا إذا رأت الدولة الجزائرية أن الشراكة تحقق الأهداف التالية :

- مصدر لتمويل مشاريعها العمومية وأن الشراكة بديل تمويلي لسياساتها التنموية، وهو هدف تمويلي بالدرجة الأولى؛
- تسمح الشراكة بنقل الحيوية التي تتميز بها المؤسسة الخاصة نحو المؤسسات العمومية، وهو هدف اداري بالدرجة الأولى؛
- تسمح أيضا باستغلال الخبرة الإدارية والتسييرية التي تتمتع بها المؤسسات الخاصة من أجل التحكم الجيد في التكلفة والوقت؛
- اقتسام المخاطر الناجمة عن الفشل بين القطاع العمومي والمؤسسة الخاصة؛
- تخصيص موارد الدولة ووضعها في مشاريع طويلة الأمد من خلال الشراكة مع مؤسسات اقتصادية لها هدف طويل الأمد أيضا؛

فمن الواضح أن كل الشروط التي قدمها مدير المناهج لوزارة المالية غايتها الأساسية معالجة إشكالية التمويل ومشكل العجز في الميزانيات العمومية، خصوصا في مسألة معالجة العجز في ميزانية التجهيز الموجهة للاستثمارات العمومية والمشاريع العمومية الضخمة، ناهيك عن دورها في التقليل من البطالة. ومن الواضح أيضا أن سلوك الحكومة الجزائرية في شراكتها مع القطاع الخاص يفسر من منطلق رغبتها في البحث عن موارد بديلة لإيرادات المحروقات من خلال إدخال المؤسسة الاقتصادية الخاصة في مشاريع عمومية، وتسمح لها هذه الشراكة باستدراك التراجع الحاصل في معدل النمو منذ 2015. وربما المشروع الذي تم إبرام عقوده مع الشركة الصينية في 2016 حول بناء وتسيير ميناء شرشال بقيمة أكثر من 3 مليار دولار أحد نماذج الشراكة.

[5]- في يوم 2015/05/04 تم عمل ورشة عمل بين مجموعة من الخبراء وممثلي المؤسسات الخاصة وممثلي السلطات العمومية من أجل مناقشة وإثراء وتوضيح الرؤى بين هذه الأطراف حول موضوع الشراكة بين المؤسسة الخاصة والقطاع العمومي في الجزائر. وقدمت السلطة الجزائرية ممثلة بوزارة المالية رؤيتها في التقرير:

- Ministère des finances. (2015). ***Encadrement et promotion des PPP en Algérie***. Atelier PPP. Le document est présenté par le directeur des méthodes, Telidji mohamed samir.

هذا، وبعد أن حددنا مشكلات واهتمامات السلطات العمومية، نبحث في الخصائص الإستراتيجية والسلوكية التي تميز السلطات العمومية الجزائرية ومؤسساتها، حتى تتضح الصورة حول عوامل نجاح وفشل الشراكة عام-خاص.

ففي جانب نقاط قوة السلطات العمومية الجزائرية والتي تشكل أحد الفرص الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات الخاصة إن هي تبنت توجه مسؤولا اجتماعيا . فللدولة الجزائرية ترسانة من القوانين البيئية التي ترغب في تفعيلها لتحقيق التنمية المستدامة في البلاد وتوسيعها، وكذا سياستها الاستثمارية والاستهلاكية التي ظاهريا هي مرتبطة بأبعاد التنمية المستدامة، مثلما رأينا ذلك سابقا، ولها أيضا مشروع استثماري عمومي ضخم والمتفرع في مخططات المشاريع العمومية التي تنوي تطويرها مستقبلا، كما توفر تسهيلات بنكية وسيولة معتبرة، فالجزء كبير من نشاط القطاع المصرفي في الجزائر تقوم به البنوك العمومية والتي تحت سلطة الحكومة، إضافة لكونها تملك من الخبرة ما يسمح بمتابعة وتطوير المشاريع القاعدية، وتوفر للمستثمرين امتيازات عديدة – كالامتيازات الضريبية التي قدمها قانون الاستثمار حول حذف الضريبة على أرباح الشركات لمدة سنوات، وامتيازات أخرى موجهة لتشجيع الاستثمار المنتج-. فكلها عوامل نجاح تبحث عنها أي مؤسسة اقتصادية للتطوير والتوسع.

وفي نفس الوقت، مثلما هناك فرص وامتيازات هناك عوائق وتهديدات قد تواجهها المؤسسة الخاصة المسؤولة اجتماعيا، وتشكل خطر على مستقبل الشراكة بينها وبين القطاع العمومي.

وفي مقدمة هذه العوائق نجد غياب الإطار القانوني الخاص الذي ينظم ويأطر للشراكة ويحميها، باستثناء الشراكة في إطار الصحة العمومية التي تتميز بإطار قانوني خاص يسمح بحماية أطراف الشراكة، ومشكل عدم استقرار القوانين التي تنظم الاقتصاد الجزائري، ومشكل البيروقراطية الإدارية والفوضى التي يعاني منه القطاع العمومي ومؤسساته بسبب ضخامة الإجراءات وتناقضها أحيانا، وسيطرة الروتين الذي يقتل الإبداع، وربما عدم كفاءة بعض الموظفين العموميين والمنتخبين المحليين وعدم مسايرتهم للتطورات،وجمودهم أحيانا، والأكثر من ذلك مثلما أشار (DOUMANE, 2008) هو التفاوت الكبير بين واقع الإدارة العمومية الجزائرية وقواعد التحديث الإداري، وفي هذا السياق يشير (Hafsi, 2011, p. 14) في علم التنظيم المعقد عندما وصف الوضع التنظيمي للقطاع العمومي في الجزائر قائلا: " يمتلك القطاع العمومي الجزائري جهاز إداري يقضي تلقائيا على كل حركة هادفة للتنمية أو مبادرة للتطوير، انه حقا عدو نفسه"، فهذه مسألة مهمة يجب على المؤسسات الخاصة المسؤولة اجتماعيا مراعاتها والحذر منها، فالسرعة والتسارع الذي يميز المؤسسة الخاصة، خصوصا المؤسسة الأجنبية التي تأخذ طابع ا لشركات المتعدد الجنسيات ، ليس هو نفس الوتيرة التي نجده في مؤسسات القطاع العام، والثقافة التنظيمية التي نجدها في المؤسسة الاقتصادية ويحملها عامليها ليست نفسها التي يحملها الموظفين العموميين. زد إلى ذلك مشكل الفساد وتبعاته الذي تكلمنا عليه سابقا والذي سيطرة على العديد من الموظفين العموميين.

2.2. جماعات التأثير على المؤسسة الجزائرية خارج حدود الدولة الجزائرية:

الاتحاد الأوربي كأول متعامل في إطار هذه الدراسة، سنعتبر جماعات الضغط التي خارج حدود الجزائر والتي لها علاقة تأثير وتأثر بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية المسؤولة اجتماعيا هي دول الاتحاد الأوربي، وذلك لثلاثة أسباب:

- السبب الأول: تعتبر سوق دول الاتحاد الأوربي أول سوق بالنسبة للمنتجات الجزائر خارج المحروقات[31]، والتي تشكل 70% من إجمالي صادرات الجزائر للعالم خارج المحروقات المقدرة ب 2.063 مليار دولار حسب تقرير وزارة التجارة لسنة 2016. وتستحوذ مؤسسة سوناطراك كأول مؤسسة مصدرة في الجزائر على نسبة تقارب 50% من حجم الحصة. ومؤسسة - CEVITAL - على نسبة 13% كثاني مؤسسة مصدرة وأول مؤسسة خاصة مصدرة لدول الاتحاد الأوربي، كما تنوي هذه الأخيرة أن تصل صادراتها إلى قيمة 3 مليار دولار في حلول 2020 ، وهذا من خلال خططها الاستثمارية والتوسعية في الجزائر . أما النسب الأخرى فتتقاسمها مؤسسات أخرى عمومية وخاصة. فيشكل هذا اهتمام واضح من المؤسسات الجزائرية بسوق الاتحاد الأوربي[32].

- السبب الثاني: وهو الاتفاق التجاري المبرم بين الجزائر والاتحاد الأوربي الذي تم سنة 2002 ضمن إطار اتفاقيات الشراكة الأورومتوسطة ، والذي نرى فيه العديد من الفرص التسويقية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي انتهجت نمط إداري مسؤول اجتماعيا، لأن المعنى التسويقي للمسؤولية الاجتماعية يعكس ذلك النشاط الإبداعي والإنتاجي الذي يهدف إلى تقديم منتجات صحية وآمنة لصحة المستهلك وفيها من الشروط والخصائص ما يتوافق وقواعد حماية البيئية مثلما أشار على ذلك كل من (Armstrong, Kotler, 2000, p557)، وهذ ما يتناسب ومعايير الاستهلاك في الاتحاد الأوربي. ومن جهة أخرى، فمزايا التكلفة التي تتميز بها بيئة الأعمال الجزائر مقارنة بالاتحاد الأوربي بإمكانها أن تكون مصدر مهم تعزز من خلالها المؤسسات الجزائرية تنافسيتها، وتأسس لتنافسيتها انطلاقا من السعر، كالمزايا المتعلقة بانخفاض تكلفة اليد العاملة المحلية مقارنة بأوربا، وانخفاض تكلفة الطاقة مقارنة بتكلفة التي تتحملها المؤسسات في أوربا. وكمثال على ذلك، الحالة التي رصدناها ولاحظناها من خلال تتبعنا لسلوك المؤسسة الجزائرية Brandt لصناعة الأجهزة الكهرومنزلية،فهذه المؤسسة لها مصنع في فرنسا تصنع فيه قطع الأجهزة الكهرومنزلية بأحدث التكنولوجيا وبأيدي عاملة مؤهلة تكنولوجيا، ومن

---

* بمكن الاطلاع على الموقع الالكتروني لوزارة التجارة [31] www.commerce.gov.dz. وكذا على تقرير الوكالة الوطنية للارتقاء بالصادرات :

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE. AGENCE NATIONALE DE PROMOTION DU COMMERCE EXTERIEUR .LE COMMERCE EXTERIEUR DE L'ALGERIE.
DE L'ALGERI

+ يمكن الاطلاع على موقع المؤسسة :
https://www.cevital.com/cevital-souhaite-porter-dans-les-trois-prochaines-annees-son-chiffre-daffaires-a-lexport-a-3-milliards-de-dollars-par-an/

ثم تنقل هذه القطع إلى مصنع المؤسسة في مدينة وهران بالجزائر من أجل تركيبها كمنتوج نهائي، ومن ثم يعاد تسويقها في أوربا بأسعار تنافسية.

سنتعرض الجدول رقم -12- نحدد فيه أهم هذه الجماعات، ونقدم وصفا لها، ومن ثم نوضح علاقتها بالمؤسسات الجزائرية الراغبة في إلى دخول الأسواق الأوربية:

الجدول رقم -13- : أصحاب المصالح في السوق الأوربية

أصحاب المصالح في بيئة الاتحاد الأوربي	وصفها	المصدر	مضمونها بالنسبة للمؤسسة الجزائرية
سلطات الاتحاد الأوربي	في مارس 2006 :شددت اللجنة الأوروبية التابعة للاتحاد على فكرة أن تساهم المؤسسة من خلال مسؤوليتها الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدام. - أهم ما يميز دول الاتحاد الأوربي هو التشديد على سلامة وأمن المستهلك الأوربي من خلال معايير وشروط جد متطورة ومتغيرة باستمرار، وتبدأ إجراءات التشديد من الموانئ والمطارات انتهاء بمرحلة بعد الاستهلاك. - تتصدر أغلبية دول الاتحاد الأوربي من ثراء الإطار القانوني لتحفيز المؤسسات نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية.	أنظر قوانين حماية المستهلك ومعايير ممارسة التجارة في دول الاتحاد الأوربي، متاحة على الموقع: https://europa.eu/european-union/life/consumer-rights_fr	- دخول السوق الأوربية يستلزم من المؤسسات الجزائرية أن تطور أنظمة إنتاج تراعي الشروط والمعايير الأوربية في مسألة حماية المستهلك، وهو النمط الذي يتلاءم وتوجه المسؤولية الاجتماعية.
جمعيات المجتمع المدني	- يوفر الاتحاد الأوربي شروط مشجعة على العمل الجمعوي في ميادين عدة، ويعتبر هذا أحد قيم المجتمع الأوربي. فالجمعيات من بين أهم الجماعات المؤثرة على المجتمع الأوربي، - وعي مدراء المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الاتحاد الأوربي أن المجتمع المدني مصدر مهم للحصول على المشروعية.	(Lebarbier, 2011)	- منظمات المجتمع المدني في دول الاتحاد الأوربي مصدر مهم لمشروعية المنتوج الجزائري ،وهذا ما تدركه مؤسسات العاملة داخل أوربا، فالمنافسة في هذا المستوى مهمة المنتوج الجزائري
السوق الأوربية، والمستهلك الأوربي	- اهتمام المستهلك الأوربي بالمنتجات الفلاحية البيولوجية، خصوصا في ألمانيا، وفرنسا. 69% من المستهلكين في فرنسا لهم وعي بأهمية استهلاك المنتجات الفلاحية البيولوجية خصوصا فئة النساء.	http://journals.plos.org/plosone/	- المؤسسات الجزائرية العاملة في قطاع الفلاحة بإمكانها تطوير مزارع للإنتاج الفلاحي البيولوجي وتسويقه في فرنسا بأقل التكاليف

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع الموضحة في الجدول

3. واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية:

من الناحية المنهجية وفي إطار هذه الدراسة،لا يمكن لنا أن ندرس تأثير المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل على أداء المؤسسة الجزائرية إن لم نقدم أدلة وبراهين من الواقع الجزائري على وجود هذا المتغير المستقل، أو على الأقل وجود نية لدى إدارة بعض المؤسسات في تجسيدها واقعيا، وهي القاعدة المنهجية المعمول بها في الدراسات السببية حسب ما أشار إليه (Aktouf, 1989, p 34)، وهذا ما سنسعى إليه فيمايلي من خلال عرضنا لمجموعة من الأدلة التي نراها كافية حول مدى انتشار المسؤولية الاجتماعية في واقع الأعمال الجزائري، كما شكل هذا الواقع الإطار العملي الذي سنعتمد لاختبار فرضيتنا، وهو نفس الحقل الذي وجهنا له ملاحظاتنا لطرح إشكالية هذه الدراسة.

تعمم وتأكد بعض الدراسات التي أجريت على واقع المؤسسات الجزائرية نتيجة مفادها عدم اهتمام هذه الأخيرة بالتزاماتها اتجاه المجتمع (مقدم، 2014)، وهو الأمر الذي نراه غير صحيح إطلاقا لا من الجانب المنهجي ولا من الجانب الموضوعي. فالمنهجية التي اعتمدت عليها هذه الدراسات كشفت أخطاء عدة وتعميمات تتنافى إجراءاتها مع شروط التعميم المتعارف عليه في البحوث العلمية، خصوصا في الجوانب المتعلقة بحجم العينة ومدى تمثيلها للواقع الجزائري جغرافيا، أوفي تعدد خصائص المؤسسات التي تشكل عينة الدراسة مثل تعدد أحجام المؤسسات، تعدد القطاعات الاقتصادية ، مدى تدويل نشاط المؤسسة من عدمه، طبيعة المؤسسة هل هي خاصة أو عمومية أو مختلطة. وأما من الناحية الموضوعية والواقعية لهذه الدراسات، فالمؤشرات والدلائل التي بين أيدنا والتي سنعرضها ترى عكس هذا، وتظهر توجه بعض المؤسسات الجزائرية للالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية.

فمنذ سنة 2000 اتجهت بعض المؤسسات الجزائرية نحو تطوير أنظمة إدارية تسمح لها بالالتزام بمسؤولياتها البيئية، وهي بذلك تعبر عن التزاماتها اتجاه المجتمع لاعتبار أن البيئة البيولوجية من اهتمامات المجتمع والأجيال اللاحقة، وفق لتصريح المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس يوم 2011/03/27 في ملتقي صحفي هناك ما يقارب 370 مؤسسة اقتصادية تملك شهادة الايزو 14000، بين مؤسسة عامة وخاصة، وما يقارب 437 مؤسسة أخرى هي قيد الدراسة. زد إلى ذلك المبادرة التي قامت بها وزارة البيئة وتهيئة المحيط سنة 2004 التي تهدف إلى إبرام عقود بينها وبين المؤسسات الاقتصادية في إطار عقد الأداء البيئي[نقلا عن (Taleb, 2013, p 185)] ، مع العلم أن هذا العقد المبرم عبارة عن إطار مرجعي إداري للمؤسسة، فيؤسس للالتزام الطوعي اتجاه البيئة.

وهذا، وهناك مبادرة أخرى تعكس الالتزام الطوعي للمؤسسة الجزائرية بمسؤولياتها الاجتماعية، وهي المبادرة التي قامت بها المنظمة العالمية للمقاييس تحت تسمية مبادرة "MENA الايزو 26000". من خلال خطتها الممتدة من 2011-2014 المتعلقة بمتابعة ومساعدة المؤسسات الاقتصادية بمنطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط، فكان للجزائر نصيبها من خلال استفادت 19 مؤسسة اقتصادية منها،

وكنتيجة لذلك تسلمت هذه المؤسسات شهادة الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية – والجدول رقم -13- يصنف هذه المؤسسات زمنيا -.

الجدول رقم -14-: المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتحصلة على الايزو 26000 إلى غاية 2014

سنة تبني المسؤولية الاجتماعية وفق معايير الايزو 26000	المؤسسة	القطاع الذي تنتمي إليه
2011	- المؤسسة الخاصة NCA-ROUIBA	- الصناعة الغذائية
	- المخبر العمومي CETIM	- الصناعة
2012	- المؤسسة الخاصة CEVITAL-Agro	الصناعة الغذائية
	المؤسسة العمومية ENAC	الصناعة
	المؤسسة الخاصة الجزائرية CONDOR	الأجهزة الكهرومنزلية
	المؤسسة الخاصة SASACE	الصناعة
	المؤسسة الخاصة ETRHB-HADDAD	الأشغال العمومية
	المؤسسة العمومية Algérie Télécom	الاتصالات
2013	المؤسسة العمومية GROUPE SAIDAL	صناعة الأدوية
	المؤسسة العمومية SEAAL	توزيع المياه، التهيئة
	المؤسسة العمومية COSIDER-ALREM	الأشغال العمومية
	المؤسسة العمومية SOCOTHYD	صناعة الادوية
	المؤسسة العمومية CTTP	الاشغال العمومية
	جامعة الإدارة ENSM	التعليم العالي والبحث العلمي
	المؤسسة العمومية Hydro Aménagement	الصناعة، الأشعال العمومية والبناء
2014	مؤسسة Algérie MULTICATERING	الخدمات
	المؤسسة الخاصة AMIMER ENERGIE	الصناعة الكهربائية
	المؤسسة الخاصة ORIFLAME	التوزيع مواد التجميل
	المؤسسة الخاصة NAFTAL	صناعة وتوزيع مشتقات المحروقات

Source : Plate forme de RSE ALGERIE, ISO 26000. En ligne sur : http://www.rse-algerie.org/fr/iso_26_000- 43.html. (Consulté le 20/04/2017) .

وإذا أضفنا إلى كل ما قيل الدور الذي تقوم به المنصة[33] الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية للارتقاء بالممارسات التي تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية، وربما المؤسسات الاقتصادية الأجنبية العاملة في الجزائر في مختلف القطاعات، أو التي في شراكة مع القطاع العام أو مع مؤسسات خاصة جزائرية.

وبالتالي نكون قد وقفنا على جزء من الواقع لمدى التزام المؤسسة الناشطة في الجزائر لمسؤولياتها الاجتماعية، ونشير في هذا المقام أننا لم نعمم هذا الواقع على كل المؤسسات الجزائرية، لأننا على يقين بأن هناك الكثير من النقائص أفرزتها بيئة الأعمال الجزائرية في مختلف قطاعات.

وفي إطار هذه الدراسة، سيشكل هذا الواقع الذي قدمناه الحقل الذي سنتجه إليه للوقوف على مدى صحة فرضيتنا الرئيسية، بمعنى أننا سنحاول اختبار مدى صحة تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على أداءها انطلاقا من كون هذه المؤسسة قد تبنت نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. وبما أن المدة التي تبنت فيها والتي على أقل تقدير منذ 2014 إلى غاية نهاية 2017، فنراها كافية كي نرصد المستجدات على مستوى أداءها.

* المنصة الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية عبارة عن موقع الكتروني - http://www.rse-algerie.org/ - يقدم كل المعلومات المتعلقة بهذا التوجه في شكل ثلاث مستويات: المسؤولية الاجتماعية على مستوى الممارسات في العالم من منظور المعايير الدولية، ثم على مستوى الوطني أين يقدم معلومات حول الايزو 26000 وكيفية تجسيدها ميدانيا بما يتناسب الوضع في الجزائر. ثم المستوى الثالث والأخير، فبعد أن يرصد أحسن الممارسات في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة داخليا وخارجيا يقوم بنشرها والتعليق عليها عبر موقعه حتى تكون في متناول الجميع كتجارب يستفاد منها. كما أن تأسيس هذه المبادرة - المنصة الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية - قام بها كل من المعهد الجزائري للحوكمة والجمعية الفرنسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سنة 2014.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

بعد أن قدمنا مجموعة من الأدلة الواقعية حول توجه بعض المؤسسات الجزائرية نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية، سنخصص هذا المبحث لعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها لقياس متغيرات الدراسة، ومن ثم سنعرض نتائج تقييم مختلف المقاييس التي طورناها والتي سنستخدمها لجمع البيانات.

1. قياس المتغيرات المستقلة وتفعيلها:

المتغير المستقل لهذه الدراسة هو درجة تبني المؤسسة لنظام إداري مبني على أساس المستويات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي قدمها الباحث كارول عندما نمذجة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهي المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، ثم المسؤولية الإنسانية . وعليه ففي إطار هذه الدراسة، سنعتبر هذه المستويات الأربعة بمثابة أبعاد ِ تعكس واقع المتغير المستقل، ويوضع على ضوءها نظام إداري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تدار به أي مؤسسة. وهي نفسها الأبعاد التي تندرج منها مقاييس الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية. وبهذا ، والتي (Maignan et al, 1999)تتفق طريقة قياسنا لهذا المتغير مع الطريقة التي استخدمها كل من ، واعتبروها كأحسن مقياس يمكن استخدامه في البحوث (Njaya, 2014) نصح بها الباحثين أمثال أن طريقة الاستقصاء التي ترتكز (Decock-Good 2001) ,العلمية مقارنة بالمقاييس الأخرى . كما أشار على رصد أراء المدراء واتجاهاتهم من بين أنجع الطرق لقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وهي الطريقة الأكثر استخداما في البحوث العلمية، ولهذا السبب سنعتمد على طريقة الاستقصاء – الاستبيان - للحصول على المعلومات الأولية لهذه الدراسة.

1.1. قياس البعد المتعلق بالمسؤولية الاقتصادية:

كما أشرنا سابقا، يشير (Carroll, 1979, p. 500) أن المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة هي إلزام هذه الأخيرة بأن تقدم المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة تلبي حاجات ورغبات المستهلكين، فيتحقق العائد الاقتصادي الذي يحقق رضا المساهمين، كما يعكس هذا الالتزام قدرة المؤسسة على دفع أجور العاملين، و قدرتها على تسوية مستحقات مورديها، ومدى استمراريتها في النشاط، ويعطيها أيضا القدرة على الاستثمار والنمو مستقبلا. ومن خلال هذا البعد تحقق المؤسسة جزء مهم من متطلبات أصحاب المصالح.

ولقياس هذا البعد سنعتمد على المقياس الذي قدمه وأكده كل من (Maignan et al, 1999) والمتكون من 6 عبارات تقيس بعد المسؤولية الاقتصادية، والذي طوروه هؤلاء الباحثين على ضوء النقائص التي ظهرت على مقياس الباحثين (Aupperle et al, 1985) . كما أن مقياس (Maignan et al, 1999) كانت له عدة استخدامات في البحوث العلمية التي اهتمت برصد واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في بعدها الاقتصادي.(Njaya, 2014) .

وفيما يلي العبارات الست التي سنعتمد عليها لقياس مدى امتلاك المؤسسة العاملة في بيئة الأعمال الجزائرية لنظام إداري موجه أساسا للالتزام بالبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، وهذا بعد أن أدخنا عليها بعض التعديلات الطفيفة على مستوى الصياغة لدواعي تطلبنهم الترجمة:

العبارة 1 : تسعى نظام إدارة المؤسسة دوما إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوي العملاء.

العبارة 2: ،يوفر النظام الإداري للمؤسسة إجراءات كافية لرصد أي خلل في جودة المنتجات

العبارة 3 : يسعى نظام إدارة المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة المنتجات.

العبارة 4 :يسعى نظام إدارة المؤسسة دوما إلى تحقيق نجاحات على مستوى تعظيم العوائد.

العبارة 5 : يولي نظام إدارة المؤسسة أهمية لرضا العميل وتعتبره كمؤشر لقياس الأداء.

العبارة 6: تراقب إدارة المؤسسة عن قرب إنتاجية كل عامل من خلال نظام إداري وجه لهذا الغرض

ومن جهتنا نحن، نرى أن هذه العبارات الست لم تلم بجميع العناصر التي قدمها (Carroll, 1979) لقياس المستوى الاقتصادي لمسؤولية المؤسسة، فالجانب المتعلق بالتزام المؤسسة بتسوية مستحقات مورديها في الآجال المحددة غائب ولم يتناوله مقياس (Maignan et al, 1999)، فالتجربة في واقع الإعمال بينت أن العديد من المؤسسات الاقتصادية على الرغم من تحقيقها لمستويات في الأرباح معتبرة إلا أنها تتغاضى عن تسوية مستحقات مورديها في الآجال المحددة بداعي عدم توفر السيولة، أو أن تستمر هذه الأموال في مشاريع قصيرة الأجل. وعليه فسنضيف عبارة جديدة لسد هذا النقص كما يلي. ويصبح لدينا سبعة عبارات لقياس البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية، وعليه فالعبارة السابعة هي:

العبارة 7: تلتزم إدارة المؤسسة دوما بتسوية حقوق الموردين في أجالها المحددة

2.1. قياس البعد المتعلق بالمسؤولية القانونية:

يشير المفهوم الإجرائي لبعد المسؤولية القانونية إلى أن ما بين المؤسسة الاقتصادية والمجتمع عقد اجتماعي، ،يلزمها بموجبه بأن، توجه نشاطها كي يحقق عوائد اقتصادية في إطار القوانين التي تسنها السلطات العمومية (Carroll, 1979, p. 500) ، فالمجتمع في هذه الحالة ينتظر أن تكون أرباح المؤسسة مشروعة أمام القانون، ويتطلب منها هذا:

- الالتزام بقانون العمل بما يتناسب وضمان لحقوق العاملين؛
- الالتزام بدفع الضرائب والمساهمة في تمويل الخزينة العمومية؛
- عدم الغش في القوائم المالية؛
- الالتزام بمقاييس النوعية والأمن في توفير المنتجات التي شرعها القانون؛

واستنادا إلى هذا المفهوم الذي قدمه (Carroll, 1979) **للبعد القانوني** المتعلق بمسؤولية المؤسسة، قدم كل من (Maignan et al, 1999)(Galbreal, Shumane, 2012) مقياس متكون من سبع عبارات، ونرى من جهتنا أن نستخدم خمس عبارات من السبع عبارات، وهي العبارات التي

سنستخدمها لقياس مدى التزام النظام الإداري للمؤسسة بالبعد القانوني، أما العبارتين الأخرتين نرى أنهما تتعلقان أكثر بالجانب الأخلاقي، لأنهما يعبران أكثر على مدى التزام المؤسسة باحترام قيم العدالة في إدارة الموارد البشرية، وعدم التمييز بين العاملين بسبب انتماء ثقافي أو عرقي أو جنسي أو أي سبب، فمن الواضح أن هذين العنصرين يعبران أكثر على الجانب الأخلاقي وفق لنظرية أصحاب المصالح، وتحديدا في المقاربة الوصفية التي كانت محل عرض ومناقشة في الفصل الأول من هذه الدراسة.

وفيما يلي عرض هذه العبارات الخمس – من العبارة 8 من إلى العبارة 12- بعد أن أدخلنا عليها بعض التعديلات على مستوى الصياغة فقط مع عدم المساس بجوهرها، مع الترميز الذي سنعتمد عليه لكل عبارة نقيس بها أحد جوانب هذا البعد، وهذا توافقا ومفهوم (Carroll, 1979) للبعد القانوني لمسؤولية المؤسسة، والجدول التالي نوضح فيه كل عبارة وكذا غايتها من الاستخدام:

الجدول رقم -15-: عبارات قياس البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية

رقم العبارة	العبارة	ماهي المعلومات التي نريد الحصول عليها
8	المدراء التنفيذيون لهم إدراك كامل لمحتوى القوانين البيئية التي سنها المشرع الجزائري، والتي تأطر لنشاط المؤسسة.	قياس درجة معرفة المدراء بالقوانين البيئية التي تأطر للصناعة في الجزائر.
9	يتوافق نظام إنتاج المنتجات التي تطرحها المؤسسة للسوق المؤسسة مع المقاييس القانونية التي شرعتها الدولة التي تسوق فيها المنتوج.	قياس درجة توافق نظام الإنتاج مع مقاييس النوعية التي شرعها المشرع.
10	تسعى إدارة المؤسسة إلى تشريف واحترام الالتزامات التعاقدية والاتفاقات التي تبرمها مع أطراف أخرى.	قياس درجة التزام المؤسسة بالعقود والاتفاقات التي تبرمها.
11	يسعى كل من المدراء التنفيذيون والإدارة العليا للمؤسسة دوما إلى اتخاذ قرارات تتوافق والقوانين التشريعية.	درجة توافق نظام اتخاذ القرار مع القوانين التشريعية.
12	تولي إدارة الموارد البشرية أهمية لاستقطاب العمالة وتوظيفها وإعطاءها للامتيازات الاجتماعية بما يتوافق وقوانين العمل..	قياس مدى احترام المؤسسة لقانون العمل في جانب التوظيف والحماية الاجتماعية للعاملين.

المصدر: (Maignan et al, 1999)(Galbreal, Shumane, 2012)

ونظيف من جهتنا عبارة أخرى وهي – العبارة 13 - كي نسد بها الجانب المتعلق "بعدم سعي إدارة المؤسسة للغش في القوائم المالية التي تقدمها لمختلف الأطراف أصحاب المصلحة للاطلاع عليها، أو التلاعب بالبيانات التي تحملها تقارير الإفصاح"، وهو أحد الجوانب الذي يعبر عن التزام المؤسسات بالجانب القانوني في مسك الدفاتر المحاسبية وإعداد التقارير المالية، وعليهم ارتأينا أن تكون العبارة كمايلي:

العبارة 13 : توفر إدارة المؤسسة إجراءات إدارية واضحة وشفافة وذات مصداقية، ولا تسمح بأي محاولة للغش في تقديم المعلومات لأصحاب المصالح.

3.1. قياس البعد المتعلق بالمسؤولية الأخلاقية:

ويعني البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أن القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة والمدراء التنفيذيون لا تتعارض مع القيم الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه(Carroll 1979,P 500) ، وإيمان هؤلاء المدراء إلى ضرورة التأسيس لعامل الثقة والعدالة في التعامل مع أصحاب المصالح وفي حالة وضع السياسات التي يتطلبها نشاط المؤسسة، وكذا وفق لأسس الشفافية والحوار، فبفعل عوامل الثقة والعدالة والشفافية والحوار تزول حالات التعارض بين أصحاب المصالح وتزول مشكلة الصراع التي قد تظهر بين مختلف الأطراف [(Freeman, 1988) Sited by (Samuel M. , 2001, p. 9)].

ويظهر هذا البعد جليا من خلال إرادة الإدارة في مختلف المستويات في وضع وضبط مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تأطر لعلاقة المؤسسة مع أصحاب المصالح سواءا كانوا داخليا وخارجيا. وتعكس هذه الإرادة في مضمون الحملات الدعائية التي تقوم بها المؤسسة لأجل الترويج لمنتجاتها أو لنشاطها،وفي الأسلوب الذي يتعامل به العاملين داخليا مع بعضهم البعض ومع الإدارة ومع التنظيم ككل، وكذا الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة مع كل من عملاءها وموردیها، وعموما يعكس هذا البعد الأخلاقي الكيفية التي تتعامل بها المؤسسة ككل مع المجتمع المحلي(Hunt et al., 1989, p 79).

وعلى هذا الأساس، ولقياس كل هذه الجوانب المتعلقة بالبعد الأخلاقي على واقع المؤسسات الجزائرية اعتمدنا على مقاييس كل من ; Galbreal, Shumane, 2012 ; Valentine et al, 2015) (Maignan et al, 1999 التي أخذت مل هذه العناصر السالفة الذكر بعين الاعتبار،وفيما يلي الجدول التالي يوضح العبارات التي رأيناها صالحة لأغراض هذه الدراسة، بعد أن أدخلنا عليها بعض التعديلات في الصياغة وذلك لدواعي استدعتهم الترجمة.

الجدول رقم -16-: العبارات التي تم استخدامها لقياس البعد الأخلاقي

رقم العبارة	العبارة الخاصة ببعد الأخلاقي	ماهي المعلومات التي نريد الحصول عليها .
14	للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية للمجتمع	مدى امتلاك المؤسسة لميثاق أخلاقي يتفق وقيم المجتمع.
15	تولي إدارة المؤسسة أهمية لقيم العدالة والثقة والشفافية والحوار أثناء وضع سياساتها.	قياس مدى اهتمام الإدارة بالقيم الأخلاقية العالمية.
16	- أعضاء مؤسستنا من مدراء وعاملين في جميع المستويات ملتزمون بقيم العمل والنزاهة.	قياس مدى التزام المدراء والعاملين بالقيم الأخلاقية
17	تولي الإدارة العليا للمؤسسة ومدراء ها التنفيذيون أهمية لمتابعة تأثير نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي.	قياس مدى اهتمام الإدارة بتأثيرات نشاط المؤسسة على منطقة النشاط
18	- نسعى دوما لبناء علاقات مبنية على أسس الثقة والعدالة أثناء التعامل مع شركاءنا التجاريين.	قياس درجة اهتمام الإدارة العليا بعامل الثقة والعدالة أثناء التعامل مع الغير
19	لا تسمح السياسة الداخلية للمؤسسة بأي تمييز في الأجور وفي ترقية الموارد البشرية خارج عن منطق الكفاءة والإنتاجية.	مدى مراعاة قيم العدالة والابتعاد عن التمييز بكل أشكاله مع العاملين
20	تراعي إدارة المؤسسة الأسس الأخلاقية أثناء وضع وتطبيق سياسات الإنتاج وتسويق المنتجات.	مدى مراعاة أخلاقيات التسويق والإنتاج.
21	- توفر إدارة المؤسسة نظام فعال في لرصد ومعاقبة أي سلوك غير أخلاقي يقوم به أحد أو مجموعة من العاملين يتنافى والميثاق الأخلاقي للمؤسسة.	درجة اهتمام إدارة المؤسسة بردع السلوكيات غير أخلاقية داخل المؤسسة.

Sources : (Valentine et al, 2015 ; Galbreal, Shumane, 2012 ; Maignan et al, 1999)

4.1. قياس البعد المتعلق بالمسؤولية الإنسانية:

يشير هذا البعد إلى مدى اهتمام إدارة المؤسسة بالجانب الإنساني- Philanthropique - للفرد والمجتمع. ويظهر هذا الاهتمام من خلال تحسين ظروف الحياة للعاملين داخل المؤسسة وخارجها، والاهتمام بمتطلبات المجتمع المحلي التي تعمل فيه المؤسسة، والمشاركة في العمل الخيري والمساهمة بتمويل البرامج المفيدة لفئات المجتمع(Carroll, 1979, p. 500) .

ولقياس هذا البعد المتعلق بالمسؤولية الإنسانية تأسيسا لمفهوم (Carroll, 1979) اعتمدنا على العبارات التي طورها وقدمها كل من(Maignan ; Galbreal, Shumane, 2012 ; Valentine et al, 2015) et al, 1999، والجدول التالي يعرض هذه العبارات وكذا الغرض من استخدام كل عبارة:

الجدول رقم -17-: عبارات بعد المسؤولية الإنسانية

رقم العبارة	العبارة	هدف استخدام العبارة، أو ماهي المعلومات التي نريد الحصول عليها
22	- تولي إدارة المؤسسة أهمية لأن تكون سياسة الأجور هي الأفضل مقارنة بما تقدمه مؤسسات القطاع.	مدى الاهتمام بالعاملين
23	- تشجع سياسة المؤسسة العاملين للانتماء لمنظمات المجتمع المحلي وأن يكون لهم دورا فيها.	قياس مدى تشجيع الإدارة لجعل العاملين يهتمون بالعمل الجمعوي
24	- تطور إدارة المؤسسة سياسات مرنة كي تسمح للعاملين بالتوافق بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، وتوفر مناخ تنظيمي لتجسيد ذلك.	قياس مدى توافق ظروف العمل مع حياة العاملين.
25	- لا تتردد المؤسسة في تقديم المساهمات العينية للمنظمات والجمعيات الخيرية، وتسعى دوما لأن يكون وجودها فعال في أي مناسبة ضمن إطار العمل الخيري.	قياس مدى اهتمام الإدارة بتقديم المساهمات التي تمس الجوانب الإنسانية.
26	- تطور إدارة المؤسسة باستمرار وتجسد واقعيا برامج لترشيد استهلاك الطاقة والمواد الأولية، وتحارب تبذيرها.	مدى تفكير الإدارة في نصيب الأجيال اللاحقة في مسألة الطاقة.
27	تعمل إدارة المؤسسة على بناء شراكات نفعية مع أصحاب المصالح كالجمعيات، السلطات العمومية، المدارس، الجامعات ، الإعلام.	مدى اهتمام المؤسسة بالشراكة في إطار العمل الإنساني الذي يرتقي بالمجتمع.
28	- تدعم المؤسسة باستمرار النشاطات الرياضية والثقافية المحلية، وتسعى للارتقاء بالمجتمع المحلي	مدى تدعيم المؤسسة النشاطات الاجتماعية.

Sources : (Valentine et al, 2015 ; Galbreal, Shumane, 2012 ; Maignan et al, 1999)

2. المتغيرات التابعة وكيفية تفعيلها:

في إطار هذه الدراسة، سنعتمد على نموذج (Morin, 1994) الذي تناولناه في الجانب النظري لأجل قياس أداء المؤسسة، حيث تشكل عناصر هذا النموذج المتغيرات التابعة لهذه الدراسة، وهي العناصر الأربعة التي قدمها (Morin) لقياس الأداء في المؤسسة والمتمثلة في قيمة الموارد البشرية، الفعالية الاقتصادية، مشروعية المؤسسة وقدرة المؤسسة على البقاء والتفوق على منافسيها.

ولأجل قياس أداء المؤسسة بناءا على هذا النموذج، حاولنا أن نضع مجموعة من العبارات لتقريب واقع أداء المؤسسة الجزائرية وفق للعناصر التي حملها نموذج (Morin, 1994)، وقد كان هذا بفضل مجهودنا الشخصي لأننا لم نجد من خلال الدراسات التي اطلعنا عليها على أي أداة قياس للأداء طورها الباحثين على ضوء نموذج (Morin, 1994)، فكان لزاما علينا أن نرجع إلى المفاهيم وأراء البحثين لكل عنصر من عناصر الأداء التي كانت محل الدراسة والتي تناولناها في الجانب النظري، وهو الاقتراح الذي قدمه الباحث (Churchill, 1979) حين دعي إلى ضرورة الاعتماد على الدراسات السابقة لتطوير أداة القياس والعمل على تقيمها، وهو العمل الذي قمنا به وتكلل بتطوير أداة قياس لأداء المؤسسة وفق لنموذج (Morin, 1994) ، وهي الأداة التي سنخضعها للتقييم قبل تفعيلها ميدانيا.

وفي مايلي العبارات التي اعتمدنا عليها لقياس كل متغير من هذه المتغيرات التابعة:

1.2. قياس متغير الفعالية الاقتصادية:

مثلما هو موضح في الجدول التالي، يتكون متغير الفعالية الاقتصادية من بعدين هما: بعد اقتصاد الموارد وبعد الإنتاجية:

الجدول رقم -18-: عبارات القياس الخاصة بعنصر الفعالية الاقتصادية

	رقم العبارة	العبارات الخاصة ببعد الفعالية الاقتصادية	المرجع المعتمد
اقتصاد الموارد	1	التحسن على مستوى دوران المخزون	(Morin et al, 1994) (Morin, 2004)
	2	فعالية استخدام الموارد	
	3	فعالية في نظام تقليل التكاليف.	
الإنتاجية	4	التحسن على مستوى مردودية الأموال المستثمرة	(Morin et al, 1994) (Morana, 2010)
	5	التحسن على مستوى هامش الربح الذي تحققه المؤسسة .	
	6	إعطاء قدرة أكثر للمؤسسة على التمويل الذاتي.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مساهمة الباحثين المشار اليهم

2.2. قياس متغير قيمة الموارد البشرية:

مثلما رأينا سابقا حين عرضنا نموذج (Morin et al, 1994) للأداء في الفصل الثاني ، يتحدد مفهوم قيمة الموارد البشرية من خلال درجة اندفاع هذه الأخيرة نحو العمل، وهو ما يشير إلى قدرة المؤسسة على تعبئة عامليها ، فكلما كانت للمؤسسة هذه القدرة دل ذلك على أن الموارد البشرية التي تملكها المؤسسة ذات قيمة وأهمية مقارنة بمؤسسات أخرى تفتقد إلى هذه الخاصية .

كما تزداد أهمية وقيمة هذه الموارد عندما يرتفع مستوى معنويات العاملين، فالمعنويات المرتفعة التي يشعر بها العاملين ستكون سبب في اندفاعهم نحو العمل، ويتحقق هذا نتيجة السياسات التي تنتهجها إدارة المؤسسة اتجاه عامليها وتحديدا سياسات الموارد البشرية. وبتالي فالمعنويات المرتفعة هي مؤشر يعبر عن مدى فعالية النظام الإداري للمؤسسة الذي تتبناه.

كما أن قيمة الموارد البشرية تتحدد وفق مستوى مردودية العاملين ومستوى المعارف التي يكتسبونها داخل المؤسسة بفعل أنظمة الإدارة الموجهة لذلك.

وللإحاطة بكل هذه الجوانب المتعلقة بقيمة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة طورنا مقياس مكون من 13 عبارة – من العبارة 7 إلى العبارة 23 - ، وقد اعتمدنا على مفاهيم قدمها باحثين تمس كل عنصر ، كما أكد على ذلك (hurchill ,1979) في حالة استحالة إيجاد أداة للقياس. والجدول التالي يوضح هذه العبارات وكذا المراجع التي اعتمدنا عليها في صياغة هذه العبارة:

الجدول رقم -19-: أداة القياس الخاصة بعنصر قيمة الموارد البشرية

	رقم العبارة	العبارة الخاصة ببعد قيمة الموارد البشرية	المرجع المعتمد
تعبئة العاملين	7	درجة اهتمام العاملين بالعمل داخل المؤسسة	(Morin, 1994) (Morin, 2004) (Tremblay, Michel.2012) (Peretti, 2013)
	8	درجة اهتمام العاملين بالمؤسسة ككل	
	9	الجهد الذي يقدمه العاملين لتحقيق الأهداف	
	10	استقطاب عاملين جدد ذو كفاءات مميزة	
معنويات العاملين	11	مستوى الرضا الوظيفي للعاملين	(Morin et al, 1994) (Morin, 2005) (Morin, 2004)
	12	انخفاض مستوى دوران العمل	
	13	الرفع من مستوى تدخل العاملين في الوضعيات الصعبة	
	14	زيادة دقة أداء الواجبات والمهام التي يقوم بها العاملين.	
	15	تخفيض السلوكيات غير اجتماعية والأخلاقية	
	16	جودة علاقات العمل بين المرؤوسين والقادة، وبين العاملين فيما بينهم.	

مردودية العاملين	17	متوسط مستوى مساهمة العامل الواحد في القيمة ككل	(Morin, 1994) (Morin, 2005) (Morin, 2004)
	18	مستوى جودة أداء العاملين.	
	19	يشجع العاملين على القيام بمهام يتعدى ماهو مطلوب منهم.	
تنمية معارف الموارد البشرية.	20	التحسن على مستوى تجديد إجراءات العمل بما يتناسب والمستجدات التي تطلبها الوظيفة.	(Marquardt, 2002) (Kaplan & David, 1996) (Morin et al, 1994) (Morin, 2005) (Morin, 2004)
	21	التحسن على مستوى أداء ميكانيزمات التعلم الفردي والجماعي.	
	22	تعزيز روح التعاون والتعلم والعمل الجماعي بين العاملين	
	23	يعطي قدرة للعاملين على تعلم من الأخطاء السابقة.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مساهمات الباحثين المشار إليهم

3.2.. قياس متغير مشروعية المؤسسة:

حسب (Morin et al, 1994) يعتبر بعد مشروعية المؤسسة أحد أبعاد الأداء، فكل نظام إدارة تتبناه المؤسسة تقاس فعاليته إذا ما كان سببا في جعل نشاط المؤسسة مقبول عند أصحاب المصالح، أو أن يعزز هذا النظام الإداري من مشروعية المؤسسة (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) (Melkevik, 2012).

وتأسيسا لهذا رأينا أن الأربع العبارات – من 35 إلى العبارة رقم 38 – مؤشرات تقيس هذا الواقع، والجدول التالي يستعرض هذه العبارات وكذا المراجع النظرية التي اعتمدنا عليها في صياغة كل عبارة:

الجدول رقم -20-: - أداة القياس الخاصة بعنصر مشروعية المؤسسة

	رقم العبارة	العبارات المتعلقة مشروعية المؤسسة	المرجع المعتمد
مشروعية المؤسسة	35	رضا المستهلكين بأن المؤسسة تمارس نشاطها بشكل يتلاءم وحاجاتهم وأهدافهم.	(Morin et al, 1994) (Mitchell, Agle, Wood, 1997) (Morin, 2005) (Melkevik, 2012)
	36	رضا المنظمات الشرعية: درجة رضا هذه المنظمات بأن المؤسسة تحترم القوانين والأنظمة التي تنظم العلاقات الاقتصادية والتجارية والمدنية.	
	37	رضا المجتمع المحلي: نشاط المؤسسة يحقق التنمية ولا يؤثر سلبا على المجتمع	

		المحلي وتنظيماته.	
	38	جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بالنسبة للتنمية.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مساهمات الباحثين المشار إليهم

4.2. قياس متغير بقاء المؤسسة في السوق:

حسب (Morin, 1994) تتحدد قدرات المؤسسة في البقاء في السوق وفق عنصرين أساسين، فالأول متعلق بمستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها إلى المستهلك، أما الثاني بمستوى تفوقها على منافسيها من عدة نواحي. فأي نظام إداري تتبناه المؤسسة قاس فعاليته إذا ما حقق أو عزز من هذين العنصرين.

وتأسيسا لهذا حاولنا أن نصيغ 9 عبارات نقيس بها بقاء المؤسسة في السوق – من العبارة 39 إلى العبارة 47 – بالاعتماد على المساهمات النظرية للباحثين، من أجل الحصول على معلومات نحدد بها مدى مساهمة نظام إداري الذي تتبناه المؤسسة في تحسين هذين العنصرين. الجدول التالي يوضح هذا:

الجدول رقم -21- أداة القياس الخاصة بعنصر البقاء في السوق

	رقم العبارة	العبارة الخاصة ببعد البقاء في السوق	المرجع المعتمد
جودة المنتوج أو الخدمة المقدمة	39	إعطاء قدرة أكثر للمؤسسة في تقديم منتجات وخدمات تتناسب وتطلعات المستهلك	(Morin, 1994)
	40	تحسين مستمر لمستوى جودة المنتجات بما يتناسب وحاجات المستهلك.	
	41	الوصول إلى مستوى جودة يفوق توقعات المستهلك	
تنافسية المؤسسة	42	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية الرأسمال البشري الذي تملكه.	(Porter, 1982) (Clarkson, 1982) (CARRIÈRE 1991)
	43	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين .	
	44	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على	

		منافسيها من الناحية التنظيمية.	
	45	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية القدرة على جذب مستهلكين جدد وجعلهم يشعرون بالولاء.	
	46	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية القدرة على الحصول على موارد مالية جديدة.	
	47	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية سعر التكلفة.	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الباحثين المشار إليهم

وفي الأخير، ومن أجل رصد درجة تواجد كل خاصية – التي تناولتها عبارات الاستبيان - على أرض الواقع ومعبر عليه من خلال وجهات نظر مدراء المؤسسة تم استخدام سلم لبكرت ذو الخمس درجات كما يلي:

- الدرجة 1: غير موافق تماما.
- الدرجة 2 : غير موافق.
- الدرجة 3 :محايد.
- الدرجة 4 : موافق.
- الدرجة 5 : موافق تماما.

هذا وفي إطار القياس وإخضاع البيانات التي تحصلنا لأوزان محددة تم استخدام معادلة طول الفئة، والتي تقضي بقياس درجة أهمية الخاصية، فتم احتسابها بالطريقة التالية: (5 - 1)/ 3 = 1.33 ، وتعبر القيمة 1.33 بطول الفئة التي تحصلنا عليها، وبذلك نعبر على الأوزان بالمنطق التالي :

- من 1 إلى 2.33: تواجد منخفض للخاصية التي تناولتها العبارة.
- من 2.34 إلى 3.67: تواجد متوسط للخاصية التي تناولتها العبارة.
- من 3.68 إلى 5: تواجد مرتفع للخاصية التي تناولتها العبارة.

فجميع هذه الفئات الثلاثة سنستخدمها كمعايير تحليلية كي نعطي بها مضامين للبيانات التي جمعناها .

3.تقييم أداة القياس:

كما هو معمول به في تقاليد البحث العلمي وإجراء الدراسات، لا يمكن أن نستخدم الاستبيانة الذي طورنها إن لم نخضعها لمجموعة من الإجراءات التقويمية حتى نتأكد من صدقها الظاهري ومن اتساق فقراتها وثبات المجيبين عليها، والتأكد من هذه الشروط واستواءها يتم من خلال مجموعة من الإجراءات.

1.3. الصدق الظاهري لأداة القياس:

تم عرض الاستبيان على مجموعة متكونة من 5 أساتذة باحثين لهم أبحاث في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وبناءا على أرائهم وتوجهاتهم تم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات التي كانت غير واضحة ومعقدة، وبذلك خرجت الاستبيان في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم 1.

2.3. ثبات أداة القياس:

من أكثر المقاييس استخداما لقياس درجة ثبات إجابات أفراد العينة حول استبيان معين إذا ما ، وتتراوح قيمة هذا (Cronbach Alpha)أعيدت الإجابة مرات أخرى وفي ظروف مماثلة هي معامل المعامل بين 0 و 1 معبر عنها بنسبة مؤوية تحدد درجة الثبات، أو كما يسميها الباحثين درجة الاتساق . فالمجال التي يتم فيه الحكم أن (Cortona 1993)الداخلي . وكما يؤكد العديد من الباحثين من أمثال الاستبيانة تتميز بثبات مقبول لأغراض البحث العلمي هو 0.7؛ أي 70 %.

وعلى هذا الأساس، قمنا بحساب معامل الثبات لكرانبخ وتحصلنا على النتائج التالية بالنسبة لكل محور من محاور الاستبيانة:

أولا: معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول والمتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

بعد استخدام SPSS لتحديد معامل الثبات تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول -21-:

الجدول رقم- 22 -: معامل الثبات بالنسبة للمحور الأول والمتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	عدد العبارات	Cronbach α
البعد الاقتصادي	من العبارة 1 إلى العبارة 7	0,926
البعد القانوني	من العبارة 8 إلى العبارة 13	0,905
البعد الأخلاقي	من 14 إلى 21	0,930
البعد الإنساني	من 22 الى العبارة 28	0,946
قيمة Cronbach α للمحور ككل		0,977

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم - 21- أن جميع قيم Cronbach α أكبر من 0.7 ، فيدل هذا أن المحور الأول والمتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة فعباراته تتميز بثبات مقبول.

وبعد تحديد قيمة معامل الثبات، قمنا بحساب معامل الارتباط لعبارات المحور الأول من الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور فتحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول رقم - 22-:

الجدول رقم -23-: معامل الارتباط لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	قيمة المعنوية الإحصائية

1	,784**	0.00
2	,834**	0.00
3	,793**	0.00
4	,620**	0.00
5	,771**	0.00
6	,776**	0.00
7	,776**	0.00
8	,601**	0.00
9	,875**	0.00
10	,774**	0.00
11	,772**	0.00
12	,814**	0.00
13	,836**	0.00
14	,806**	0.00
15	,794**	0.00
16	,771**	0.00
17	,761**	0.00
18	,734**	0.00
19	,799**	0.00
20	,830**	0.00
21	,782**	0.00
22	,762**	0.00
23	,785**	0.00
24	,854**	0.00
25	,706**	0.00
26	,838**	0.00
27	,793**	0.00
28	,830**	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات معامل الارتباط ل SPSS

من خلال الجدول رقم -22- الذي يظهر نتائج الارتباط بين عبارات المحور والدرجة الكلية نلاحظ أن الارتباط دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهو المستوى المطلوب في مثل هذه الاختبارات، فيدل هذا أن شرط الارتباط محقق بين عبارات المحور الأول للاستبيان والدرجة الكلية.

ثانيا: معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بأبعاد أداء المؤسسة:

لتحديد معامل الثبات لعبارات المحور الثاني والمتعلق بأداء المؤسسة SPSS بعد استخدام برنامج تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول -23-:

الجدول رقم -24-: معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني والمتعلق بأبعاد أداء المؤسسة

أبعاد أداء المؤسسة	Cronbach α
البعد المتعلق بالكفاءة الاقتصادية	0,931
البعد المتعلق بالعاملين	0,965
البعد المتعلق بمشروعية المؤسسة	0,886
البعد المتعلق بالبقاء في السوق	0,937
قيمة Cronbach الإجمالية	0 ,95

المصدر: من إعداد الباحث باعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم -23- أن جميع قيم Cronbach α أكبر من 0.7، ويدل هذا أن المحور الثاني والمتعلق بأبعاد أداء المؤسسة تتميز عباراته بثبات مقبول.

وبعد تحديد قيمة درجة الثبات، قمنا بحساب معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني من الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور فتحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول رقم -24-:

الجدول رقم -25-: معامل الارتباط لعبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	,777**	0.00
2	,850**	0.00
3	,834**	0.00
4	,820**	0.00
5	,807**	0.00
6	,856**	0.00
7	,793**	0.00
8	,850**	0.00
9	,802**	0.00
10	,852**	0.00
11	,752**	0.00
12	,770**	0.00
13	,794**	0.00
14	,793**	0.00
15	,685**	0.00
16	,808**	0.00

17	,842**	0.00
18	,780**	0.00
19	,748**	0.00
20	,758**	0.00
21	,759**	0.00
22	,766**	0.00
23	,737**	0.00
24	,705**	0.00
25	,891**	0.00
26	,806**	0.00
27	,843**	0.00
28	,865**	0.00
29	,812**	0.00
30	,574**	0.00
31	,815**	0.00
32	,859**	0.00
33	,808**	0.00
34	,809**	0.00
35	,801**	0.00
36	,689**	0.00

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم -24- الذي يظهر نتائج الارتباط بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية، نلاحظ أن الارتباط دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، وهو المستوى المطلوب في مثل هذه الاختبارات، ويدل هذا أن شرط الارتباط بين عبارات المحور الثاني للاستبيان والدرجة الكلية محقق.

4. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة تعينها:

سنعرض فيما يلي مجتمع وعينة الدراسة التي اعتمدنا عليها، ومن ثم نقدم وصف لعينة الدراسة من حيث خصائصه التمثيلية لها، و نوضح الطريقة التي اعتمدنا في جمع البيانات وتحليلها.

1.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل إطار المعاينة لهذه الدراسة المؤسسات الاقتصادية الناشطة في الولايات الشمالية للجزائر وهي: الجزائر العاصمة، البليدة، المدية، سطيف، تيزي وزو، بجاية، عين الدفلى و الشلف. وقد اخترنا من هذا الإطار عينة ميسرة متكونة من 60 مؤسسة تتميز بالتشتت من حيث خصائص المؤسسات. وحاولنا أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع من حيث نشاط المؤسسة، عدد العمال، ملكية المؤسسة

وجنسية المؤسسة. فمن مجموع 60 مؤسسة وزعنا لمسئوليها الاستبيان استرجعنا 48 استبيان قابل تتوفر فيه البيانات الضرورية. وفيما يلي الجدول رقم -25- يقدم وصف لهذه العينة:

الجدول رقم -26-: خصائص عينة الدراسة

معيار الوصف	الخاصية	العدد	النسبة المؤية
نشاط المؤسسة	صناعية	21	%45,7
	زراعية	4	%8,7
	خدمات	10	%21,7
	تكنولوجيا المعلومات والإتصال	10	%21,7
	أخرى	1	%2,2
عدد العمال	09-01	0	00
	49-10	6	%13
	250-50	16	%34.8
	251 فأكثر	24	52.2%
ملكية المؤسسة	خاصة	24	%52,2
	عامة	22	%47,8
	مختلطة	00	%00
وظيفة المجيب على الاستبيان	رئيس مدير عام	14	%30,4
	مدير عام	21	%45,7
	رئيس قسم	5	%10,9
	أخرى	6	%13,0
جنسية المؤسسة	جزائرية	40	%87,0
	أجنبية	6	%13,0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم -25- خصائص عينة البحث من حيث خمس معايير التي وضح بها تشتت أفراد العينة. فمن خلال معيار نشاط المؤسسة، نلاحظ أن المؤسسات الصناعية الأكثر تكرارا بنسبة 45,7%، تليها كل من مؤسسات الخدمات ومؤسسات الناشطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بنسبة 21,7% لكل منهما، ثم النسب الباقية – وهي نسب ضعيفة - ممثلة بالمؤسسات الزراعية والمؤسسات الأخرى. أما ومن حيث حجم المؤسسة، فإذا ما اعتبرنا أن عدد العمال يعكس الحجم الحقيقي للمؤسسة، فالملاحظ أن أغلب المؤسسات التي شملتهم الدراسة هي مؤسسات كبيرة

الحجم بنسبة 52.2% وتوظف أكثر من 250 عامل، تليها المؤسسات المتوسطة الحجم التي توظف ما بين 250 و 50 عامل بنسبة 34.8%، بينما النسبة الباقية والتي تمثل 13% فهي مؤسسات صغيرة الحجم فتوظف من 10 إلى 49 عامل، والملاحظ أن عينة الدراسة لم تشتمل على أي مؤسسة مصغرة. ومن حيث ملكية المؤسسة للقطاع العام أو الخاص، فلم تتفاوت نسب التمثيل كثيرا. أما ومن حيث الفئة المجيبة على الاستبيان، فقد كانت النسبة الساحقة؛ أكثر من 75% ممثلة بفئتي الرئيس المدير العام وفئة المدير العام، وهي الفئات الأكثر دراية بكل من خصائص النظام الإداري الذي تتبناه مؤسساتهم وكذا بمستويات الأداء المحققة، بمعنى الفئة التي لها القدرة أكثر على وصف المؤسسة، وهو ما يتماشى وبحثنا. والملاحظ أن الغالبة الساحقة من عينة البحث هي مؤسسات ذات جنسية جزائرية بنسبة 87%، ما يعني أن النتائج التي سنتحصل عليها ستمس أكثر واقع هذه الفئة.

2.4. أسلوب تحليل البيانات:

بما أن إشكالية الدراسة هي البحث في أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداءها في واقع المؤسسات الجزائرية، فقد كان لزوما من الناحية المنهجية أن نستخدم أحد الطرق العلمية لرصد هذا الأثر وتوضيحه وقياس حجمه، ووقع اختيارنا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد المتدرج، أو ما يسمى في علم الإحصاء بأسلوب الانحدار المتعدد خطوة بخطوة الذي يوضح وبدقة تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، ويستبعد بذلك المتغيرات غير المؤثرة.

وباعتبار أن أسلوب الانحدار الخطي المتعدد المتدرج يستخدم الاختبارات المعلمية لرصد الأثر وتقدير معنوياته، فالشرط الأساسي لتطبيق مثل هذه الاختبارات هو أن تكون جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

فالمعروف حسب نظرية النهاية المركزية أنه كلما زاد عدد العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع، وعندما يصبح حجم العينة أكبر من 30 وحدة يعني مباشرة أن توزيع المتغير العشوائي يتقارب إلى أن يكون توزيع طبيعيا، ويسمح هذا بالاستخدام الاختبارات المعلمية، ولكن في حالة دراستنا وعينتنا؛ فحتى ولو أن حجم العينة أكبر من 30 مفردة إلا أنه لا يمكن تطبيق هذه القاعدة لأن العينة التي استخدمناها لم نختارها بطريقة عشوائية وإنما عينة ميسرة.

وللتحقق من أن البيانات التي تم جمعها تجعل متغيرات الدراسة تتبع توزيع طبيعي تم استخدام اختبار كولموجروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnov ، والجدول التالي يقدم نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم -27-: نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov للتوزيع الطبيعي

	متغيرات الدراسة	Kolmogorov-Smirnov	معنوية الإخبار
متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	البعد الاقتصادي	,939	,341
	البعد القانوني	1,179	,124
	البعد الأخلاقي	1,481	,455
	البعد الإنساني	1,774	,177
متغيرات أداء المؤسسة	الفعالية الإقتصادية	1,035	,234
	أداء العاملين	1,516	,202
	مشروعية المؤسسة	1,821	,257
	بقاء المؤسسة في السوق	1,612	,411

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول -25 - نتائج الاختبار لمدى تتبع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، فالملاحظ أن جميع القيم المعنوية لمتغيرات الدراسة أكبر من 0.05، وعليه فالتوزيع الذي تتبعه متغيرات الدراسة هو توزيع طبيعي، ويمكن في هذه الحالة استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار مدى صدق فرضيات هذا البحث.

خلاصة الفصل الثالث:

كانت الغاية الأساسية لهذا الفصل هي توضيح الجوانب المنهجية التي اعتمدنا عليها والإجراءات التي اتبعناها للقيام بالدراسة الميدانية.

فبدايتا، كان علينا أن نقدم جملة من الأدلة الواقعية التي تعطي صورة حول بعض الممارسات التي تقوم بها المؤسسات الجزائرية في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ووجدنا أن أفضل معيار نعتمد عليه لتقييم جزء من هذا الوضع هو مدى امتلاك المؤسسة الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، وعلى هذا الأساس فقد اتضح لنا أن هناك ما يقارب 19 مؤسسة اقتصادية هادفة إلى الربح في الجزائر اتجهت نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية، ويدل هذا على وجود واقع يسمح لنا بالقيام بالدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في أداءها في واقع الأعمال في الجزائري.

كما قمنا بعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها لإتمام هذه الدراسة في جانبها التطبيقي، بدءا بأداة القياس وتقيمها والتي وجدناها صالحة لأغراض جمع البيانات، ثم الإجراءات اللازمة لتهيئة البيانات وإخضاعها للاختبارات المعلمية، حيث وجدناها مستوفاة للشروط الضرورية المعمول بها.

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

تمهيد
المبحث الأول: عرض نتائج الاستبيان
1. نتائج إجابات العينة المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
2. عرض إجابات العينة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بمستوى التحسن في الأداء
المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ودراسة الأثر
1. اختبار مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار المتعدد
2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والبحث عن الأثر
3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والبحث عن الأثر
4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والبحث عن الأثر
5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وتحليل الأثر
المبحث الثالث: مناقشة النتائج
1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على فعاليتها الاقتصادية
2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين
3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على مشروعية المؤسسة
4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على بقاءها في السوق
خلاصة الفصل الرابع

تمهيد:

بعد أن عرضنا دلائل على توجه بعض المؤسسات الجزائرية نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال تبنيها لنظام إدارة الايزو 26000 الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتعرضنا لمختلف الإجراءات المنهجية التي تطلبتها الدراسة، سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة الميدانية.

فبداية سنعرض نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بالمحور الأول التي ستوضح مدى التقارب بين النظام المعتمد لإدارة المؤسسة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وسنحدد على ضوء هذا درجة تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضمن إطار نظام نظام إدارة المؤسسة. ثم بعد ذلك نعرض إجابات أفراد العينة حول مستوى التحسن المرصود على مستوى أداء مؤسساتهم، وهي الإجابات الخاصة بالمحور الثاني من الاستبيان. فالهدف من وراء هذا العرض هو تحديد القيم التي يمكن أن يأخذها كل من المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

ثم بعد ذلك، سنقوم بعرض إجراءات الاختبارات الإحصائية المتعلقة بكل فرضية من فرضيات هذا الدراسة، وسنعتمد في ذلك على أسلوب تحليل التباين المتعلق بالنموذج الخطي المتعدد، كما سنحاول من خلال أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي أن نبين حجم الأثر الذي يمكن أن تحدثه التغيرات الحاصلة في درجة تبني المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة، وهو الأسلوب الذي سيسمح لنا بتقديم وصف دقيق للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداءها في البيئة الجزائرية.

المبحث الأول: عرض نتائج الاستبيان

سنقوم في هذا المبحث بعرض البيانات الأولية التي تحصلنا عليها اعتمادا على الاستبيان، حيث بدايتا سنعرض إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول الذي يحدد مستوى التزام المؤسسات التي شملتها الدراسة للمسؤولية الاجتماعية، ويتحدد هذا الالتزام من خلال الاهتمام الذي يمكن أن تبديه إدارة مؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية ومدى إدراجها لمبادئ ولأسس هذه الأخيرة في نظامها الإداري.

1. نتائج إجابات العينة المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

سنقوم فيمايلي عرض المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الأول للاستبيان والمتعلق بالأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية

1.1. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الاقتصادية :

فيمايلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التزام مؤسساتهم بالمسؤولية الاقتصادية:

الجدول رقم -28-: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الاقتصادية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	يسعى نظام إدارة المؤسسة دوما إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوي العملاء	3,7391	1,02056	**%74,78**	**4**
2	يوفر النظام الإداري للمؤسسة إجراءات كافية لرصد أي خلل في جودة المنتجات	3,7174	0,98122	**%74,34**	**5**
3	يسعى نظام إدارة المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة المنتجات.	3,7609	0,97033	**%75,218**	**3**
4	يسعى نظام إدارة المؤسسة دوما إلى تحقيق نجاحات على مستوى تعظيم العوائد.	3,5870	0,93276	**%71,74**	**7**
5	يولي نظام إدارة أهمية لرضا العميل وتعتبره كمؤشر لقياس الأداء.	3,8478	1,13465	**%76,95**	**1**
6	تراقب إدارة المؤسسة عن قرب إنتاجية كل عامل من خلال نظام إداري موجه لهذا الغرض	3,8043	1,04604	**%76,08**	**2**
7	تلتزم إدارة المؤسسة دوما بتسوية حقوق الموردين في أجالها المحددة	3,6739	0,89578	**%73,47**	**6**
بعد المسؤولية الإقتصادية		3,7329	0,83278		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول رقم -26- وفي إطار التزام المؤسسات التي شملتهم الدراسة بمسؤولياتها الاقتصادية،احتلت أعلا فقرة كل من:

- الفقرة الخامسة "يولي نظام إدارة المؤسسة أهمية لرضا العميل وتعتبره كمؤشر لقياس الأداء" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.8478 وبانحراف معياري قدره 1.13465، وبنسبة 76.95% كأهمية نسبية تعطيها إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة لخاصية الاهتمام بالعميل كمؤشر يعبر على التزامها بالمسؤولية الاقتصادية.

- الفقرة السادسة المعبر عنها بالعبارة "تراقب إدارة المؤسسة عن قرب إنتاجية كل عامل من خلال نظام إداري موجه لهذا الغرض " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.8043 وبانحراف معياري قدره 1.04604، وبنسبة 76.08% كأهمية نسبية تعطيها إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة لخاصية الاهتمام بإنتاجية عمالها كمؤشر يعبر على التزامها بالمسؤولية الاقتصادية.

والملاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات رقم (5) و(6) و(3) و(1) و(2) على الترتيب هي محصورة بين **3.68** و **5** ، ما يدل أن الخصائص التي تناولتها هذه الفقرات تواجدها مرتفع داخل المؤسسات التي شملتها الدراسة، وأن نظام الإدارة الذي تتبناه هذه المؤسسات يولي أهمية مرتفعة لأن لكل من: رضا العميل، إنتاجية العمال،الاهتمام بالجودة وتحسينها، معالجة شكاوي العملاء والاهتمام برصد أي خلل على مستوى الجودة قبل أن يسوق المنتوج للمستهلك. ونلمس كل هذه العناصر من خلال السياسات الإدارية التي تتبناه المؤسسة

بينما أدنى المتوسطات التي يمكن ملاحظتها في الجدول رقم - 26- هي متوسط كل من الفقرة رقم (4)و(7)، والمقدرتان ب 3.5870 و 3.67 على الترتيب، والملاحظ أيضا أن هذين المتوسطين يقعان في المجال **2.34** و 3.67 الذي يعبر عن اهتمام متوسط بالخصائص التي تحملها الفقرتين ما يدل أن نظام إدارة المؤسسات التي شملتهم الدراسة يعاني من مشكل توفر السيولة لعدم تمكنهم بشكل كافي بالالتزام بتسوية حقوق الموردين.

وبشكل عام، يشير المتوسط العام لمدى التزام المؤسسات التي شملتها الدراسة ببعد المسؤولية الاقتصادية إلى قيمة 3.78 من 5 وانحراف معياري قدره 0.83، فالمتوسط العام أكبر من 3.68، ما يعني أن الالتزام بالبعد الاقتصادي مرتفع لدى المؤسسات التي شملتها الدراسة، وأكثر العناصر التي تهتم بها هي رضا العميل وإنتاجية العاملين.

وتعني هذه النتائج بأن المؤسسات التي شملتهم الدراسة ملتزمة بأن تقدم منتجات وخدمات تلبي من خلالهم حاجات ورغبات العملاء بغرض كسب رضاهم، وملتزمون أيضا بإنتاجية العاملين، فيعكس هذين الالتزامين قدرة هذه المؤسسات على دفع أجور العاملين و تسوية مستحقات مورديها، ومدى استمراريتها في النشاط، ويعطيها القدرة على الاستثمار والنمو مستقبلا.

2.1. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية القانونية:

فيمايلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التزام مؤسساتهم بالمسؤولية القانونية:

الجدول رقم -29-: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية القانونية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
8	المدراء التنفيذيون لهم إدراك كامل لمحتوى القوانين البيئية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة	3,5217	0,96007	%70,434	6
9	يتوافق نظام إنتاج المنتجات المسوقة مع المقاييس القانونية التي شرعتها الدولة التي تسوق فيها المنتوج.	3,6304	1,30569	%72,608	4
10	تحرص إدارة المؤسسة على احترام والوفاء بالالتزامات التعاقدية والاتفاقات التي تبرمها مع أطراف أخرى.	3,7391	1,02056	%74,782	1
11	يسعى كل من المدراء التنفيذيون والإدارة العليا للمؤسسة دوما إلى اتخاذ قرارات تتوافق والقوانين التشريعية.	3,6741	1,03147	%73,4	2
12	تولي إدارة الموارد البشرية أهمية لاستقطاب العمالة وتوظيفها ومنحها للامتيازات الاجتماعية بما يتوافق وقوانين العمل.	3,6522	1,01582	%73,044	3
13	توفر إدارة المؤسسة إجراءات إدارية واضحة وشفافة وذات مصداقية، ولا تسمح بأي محاولة للغش في تقديم المعلومات لأصحاب المصالح.	3,5870	0,97925	%71,74	5
بعد المسؤولية القانونية		3,6304	0,87483		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول رقم -27- وفي إطار التزام المؤسسات التي شملتهم الدراسة بمسؤولياتها القانونية احتلت أعلا فقرة:

- الفقرة العاشرة " تحرص إدارة المؤسسة على احترام والوفاء بالالتزامات التعاقدية والاتفاقات التي تبرمها مع أطراف أخرى." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.7391 وبانحراف معياري قدره 1.0205، وبنسبة 74.782% كأهمية نسبية تعطيها إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة لخاصية الوفاء بالالتزامات التعاقدية. وبما أن متوسط العبارة أكبر من 3.68 فالالتزام مرتفع وقوي لدى المؤسسات التي شملتهم الدراسة.

- الفقرة الحادي عشر المعبر عنها بالعبارة " يسعى كل من المدراء التنفيذيون والإدارة العليا للمؤسسة دوما إلى اتخاذ قرارات تتوافق والقوانين التشريعية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.6741 وبانحراف معياري قدره 1.015، وبنسبة 73.04% كأهمية نسبية تعطيها إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة لخاصية التوافق بين قرارات الإدارة والقوانين التشريعية كمؤشر يعبر على التزامها بالمسؤولية القانونية. وبما أن متوسط العبارة أقل من 3.68 وأكبر من 2.34 فالالتزام متوسط لدى المؤسسات التي شملتهم الدراسة فيما يخص هذه الخاصية.

والملاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات رقم (12) و (9) و (13) و (8) على الترتيب هي محصورة بين 3.68 و 2.34 ، ما يدل أن كل خاصية تناولتها كل فقرة من هذه الفقرات ـ تواجدها متوسط - أي الخاصية التي تعبر عن مدى التزام المؤسسة بالبعد القانوني - في نظام إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة.

وبشكل عام، يشير المتوسط العام لمدى التزام المؤسسات التي شملتها الدراسة ببعد المسؤولية القانونية إلى قيمة 3.63 من 5 وانحراف معياري قدره 0.874، و أن هذا المتوسط العام أقل من 3.68 وأكبر من 2.34، ويعني هذا أن الالتزام بالبعد القانوني متوسط لدى المؤسسات التي شملتها الدراسة.

3.1. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الأخلاقية:

فيمايلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التزام مؤسساتهم بالمسؤولية الأخلاقية:

الجدول رقم -30 -: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الأخلاقية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
14	للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية للمجتمع	3,4130	1,14651	% 68,26	7
15	تولي إدارة المؤسسة أهمية لقيم العدالة والشفافية والحوار أثناء وضع سياساتها.	3,6522	1,15888	%73,044	3
16	أعضاء مؤسستنا من مدراء وعاملين في جميع المستويات ملتزمون بقيم العمل والنزاهة.	3,6304	,79885	%72,608	4
17	تولي الإدارة العليا للمؤسسة ومدراء ها التنفيذيون أهمية لمتابعة تأثير نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي.	3,7609	1,03676	%75,218	1
18	نسعى دوما لبناء علاقات مبنية على أسس الثقة والعدالة أثناء التعامل مع شركاءنا التجاريين.	3,6739	1,09655	%73,478	2
19	لا يشعر العاملين بأي تميز في الأجور وفي ترقيتهم.	3,5652	1,27632	%71,304	5

20	تراعي إدارة المؤسسة الأسس الأخلاقية أثناء وضع وتطبيق سياسات الإنتاج وتسويق المنتجات	3,4783	1,20626	%69,566	**6**
21	توفر إدارة المؤسسة نظام فعال في لرصد ومعاقبة أي سلوك غير أخلاقي يقوم به أحد أو مجموعة من العاملين يتنافى والميثاق الأخلاقي للمؤسسة.	3,2826	1,14820	%65,652	8
المتوسط العام لبعد المسؤولية الأخلاقية		3,5571	,91428		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم - 28- نتائج ايجابات مدراء المؤسسات حول مدى التزام مؤسساتهم بالبعد الأخلاقي، فقد احتلت أعلا الفقرات التي تعبر عن هذا البعد هي:

- الفقرة رقم (17) التي جاءت على نحو " تولي الإدارة العليا للمؤسسة ومدراء ها التنفيذيون أهمية لمتابعة تأثير نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.7609 وبانحراف معياري قدره 1.036، وبنسبة 75.218% كأهمية نسبية تعطيها إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة لمهمة متابعة التأثيرات السلبية والايجابية على المجتمع المحلي. وبما أن متوسط العبارة أكبر من 3.68 فالالتزام بهذه الخاصية مرتفع وقوي لدى المؤسسات التي شملتهم الدراسة.

- الفقرة رقم (18) المعبر عنها بالعبارة « نسعى دوما لبناء علاقات مبنية على أسس الثقة والعدالة أثناء التعامل مع شركاءنا التجاريين." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.6739 وبانحراف معياري قدره 1.096، وبنسبة 73.47% كأهمية نسبية تعطيها إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة لخاصية العلاقة المبنية على أ ساس الثقة والعدالة بينها وبين أصحاب المصالح كمؤشر يعبر على التزامها بالمسؤولية الأخلاقية. وبما أن متوسط العبارة أقل من 3.68 وأكبر من 2.34 **فالالتزام متوسط ولا يرتقي لدرجة الالتزام القوي** لدى المؤسسات التي شملتهم الدراسة فيما يخص هذه الخاصية.

والملاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات رقم (15) و (16) و (20) و (14) و(21) على الترتيب هي محصورة بين 3.68 و 2.34 ، ما يدل أن كل خاصية تناولتها كل فقرة من هذه الفقرات تواجدها متوسط، أو درجة الالتزام فيها متوسط.

وبشكل عام، يشير المتوسط العام لمدى التزام المؤسسات التي شملتها الدراسة ببعد المسؤولية الأخلاقية إلى قيمة 3.55 من 5 وانحراف معياري قدره 0.914، و أن هذا المتوسط أقل من 3.68 وأكبر من 2.34، ما يعني أن الالتزام بالبعد الأخلاقي لدى المؤسسات التي شملتها الدراسة هو التزام متوسط.

ويعني هذا أن نشاط المؤسسات التي شملتهم الدراسة فحتى وإن كان لا يتنافى مع القانون فهو في نفس الوقت لا يتعارض مع القيم الأخلاقية وأعراف المجتمع. و يظهر هذا من خلال سعي المؤسسة إلى العمل على التقليل من تأثيراتها السلبية على البيئة واهتمامها بالقيم البيئية ونشرها، والعمل على رفع

درجة وعي العميل بمخاطر المنتج، والتزامها بالوعود التي تتعهد بها لمختلف الأطراف، وبالنزاهة و الصدق، وبالسهر على الحد من الممارسات اللاأخلاقية داخل بيئة العمل.

4.1. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الإنسانية:

وهو أخر بعد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وقد كانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التزام مؤسساتهم بالمسؤولية الإنسانية في الجدول التالي:

الجدول رقم -31-: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد المسؤولية الإنسانية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
22	تولي إدارة المؤسسة أهمية لأن تكون سياسة الأجور هي الأفضل مقارنة بما تقدمه مؤسسات القطاع.	3,5435	1,10969	%70,87	**4**
23	تشجع سياسة المؤسسة العاملين للانتماء لمنظمات المجتمع المحلي وأن يكون لهم دورا فيها.	3,5000	1,27802	%70	**5**
24	تطور إدارة المؤسسة سياسات مرنة كي تسمح للعاملين بالتوافق بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، وتوفر مناخ تنظيمي لتجسيد ذلك.	3,5652	1,10860	%71,304	**2**
25	لا تتردد المؤسسة في تقديم المساهمات العينية للمنظمات والجمعيات الخيرية، وتسعى دوما لأن يكون وجودها فعال في أي مناسبة ضمن إطار العمل الخيري.	3,4130	1,18464	%68,26	**7**
26	تطور إدارة المؤسسة باستمرار وتجسد واقعيا برامج لترشيد استهلاك الطاقة والمواد الأولية، وتحارب تبذيرها.	3,6304	1,32260	%72,608	**1**
27	تعمل إدارة المؤسسة على بناء شراكات نفعية مع أصحاب المصالح الجمعيات، السلطات العمومية، المدارس، الجامعات ، الإعلام .....-	3,5435	1,20566	%70,87	**3**
28	تدعم المؤسسة باستمرار النشاطات الرياضية والثقافية المحلية، وتسعى للارتقاء بالمجتمع المحلي.	3,4783	1,20626	%69,566	**6**
بعد المسؤولية الإنسانية		3,5248	1,04678		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم - 29- نتائج ايجابات مدراء المؤسسات التي شملتهم الدراسة حول مدى التزام مؤسساتهم بالبعد الإنساني وهو البعد الأخير للمسؤولية الاجتماعية، فقد احتلت أعلا الفقرات التي تعبر عن هذا البعد:

- الفقرة رقم (26) التي جاءت على نحو " تطور إدارة المؤسسة باستمرار وتجسد واقعيا برامج لترشيد استهلاك الطاقة والمواد الأولية، وتحارب تبذيرها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.6304 وبانحراف معياري قدره 1.32، وبنسبة 72.60% كأهمية نسبية تعطيها إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة لخاصية الاهتمام بترشيد استهلاك الموارد وتحارب تبذيرها. وبما أن متوسط العبارة أقل من 3.68 فالالتزام بهذه الخاصية متوسط لدى المؤسسات التي شملتهم الدراسة، ولكن لا يمنعنا أن نقول أنه يقترب إلى الاهتمام القوي.

- الفقرة رقم (24) المعبر عنها بالعبارة « تطور إدارة المؤسسة سياسات مرنة كي تسمح للعاملين بالتوافق بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، وتوفر مناخ تنظيمي لتجسيد ذلك**."** في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.5652 وبانحراف معياري قدره 1.108، وبنسبة 71.30% كأهمية نسبية تعطيها إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة لخاصية الاهتمام بالعاملين من ناحية التوافق بين حياتهم المهنية وحياتهم الاجتماعية كمؤشر يعبر على التزامها بالمسؤولية الأخلاقية. وبما أن متوسط العبارة أقل من 3.68 وأكبر من 2.34 فالالتزام متوسط ولا يرتقي لدرجة الالتزام القوي لدى المؤسسات التي شملتهم الدراسة فيما يخص هذه الخاصية بشكل عام.

والملاحظ أن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات رقم (27) و (22) و (23) و (28) و(25) على الترتيب فجميعها محصورة بين 3.68 و 2.34 ، ما يدل أن كل خاصية تناولتها كل فقرة من هذه الفقرات تواجدها متوسط، أو درجة الالتزام فيها متوسط وهي على الترتيب:

- تعمل إدارة المؤسسة على بناء شراكات نفعية مع أصحاب المصالح؛
- تولي إدارة المؤسسة أهمية لأن تكون سياسة الأجور هي الأفضل مقارنة بما تقدمه مؤسسات القطاع؛
- تشجع سياسة المؤسسة العاملين للانتماء لمنظمات المجتمع المحلي وأن يكون لهم دورا فيها؛
- تدعم المؤسسة باستمرار النشاطات الرياضية والثقافية المحلية، وتسعى للارتقاء بالمجتمع المحلي؛
- لا تتردد المؤسسة في تقديم المساهمات العينية للمنظمات والجمعيات الخيرية، وتسعى دوما لأن يكون وجودها فعال في أي مناسبة ضمن إطار العمل الخيري؛

وبشكل عام، يشير المتوسط العام لمدى التزام المؤسسات التي شملتها الدراسة ببعد المسؤولية الإنسانية إلى قيمة 3.52 من 5 وبانحراف معياري قدره 1.04، فالواضح أن هذا المتوسط أقل من 3.68 وأكبر تماما من 2.34، ما يعني أن درجة الالتزام بالبعد الإنساني لدى المؤسسات التي شملتها الدراسة هو التزام متوسط.

5.1. نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة:

فيمايلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التزام مؤسساتهم بالأبعاد الأربعة مجتمعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:

الجدول رقم -32-: نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
بعد المسؤولية الإقتصادية	3,7329	0,83278	%74,658	1
بعد المسؤولية القانونية	3,6304	0,87483	%72,608	2
بعد المسؤولية الأخلاقية	3,5571	0,91428	%71,142	3
بعد المسؤولية الإنسانية	3,5248	1,04678	%70,496	4
المتوسط العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	3,6113	0,86018		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم - 32- يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد الأربعة التي تعبر عن التزام المؤسسات التي شملتهم الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية. حيث جاءت النتائج مرتبة كمايلي:

- **في المرتبة الأولى:** جاء بعد المسؤولية الاقتصادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.73 وبانحراف معياري 0.832، وبأهمية نسبية قدرها 72.71%. ومن الملاحظ أن هذا المتوسط يقع داخل المجال 3.69 و5، و يعني هذا أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة،يولي أهمية كبيرة كي يكون موجه للالتزام بمسؤولياتها الاقتصادية.، والذي يعني إلزامية المؤسسة أن تقدم منتجات وخدمات تلبي من خلالهم حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقق العائد الاقتصادي الذي ينتظره المساهمين، كما يعكس هذا الالتزام قدرها على دفع أجور العاملين وتسوية مستحقات مورديها ، ويعطيها قدرة على الاستمرارية في النشاط والنمو مستقبلا، ويتحقق جزء من متطلبات المجتمع.

وما يمكن ملاحظته من خلال هذه النتيجة هو أنها جاءت مطابقة لما تناوله (Carroll, 1979) حين قدم هرم المستويات للمسؤولية الاجتماعية الاجتماعية للمؤسسة، و أكد على ضرورة أن يكون البعد الاقتصادي في المستوى الأول كشرط أساسي باعتبار أن الالتزام بالمستويات الثلاثة الأخرى لا يمكن لها أن تكون وتتحقق إذا لم تستطع المؤسسة تحقيق العائد الاقتصادي. كما يمكن أن تتطابق هذه النتيجة مع ما دافع عليه (Friedman, 1962) حين اعتبر أن المسؤولية الرئيسية للمؤسسة هي أن تهتم بتحقيق الأرباح كهدف محوري تسعى لتحقيقه. وعليه فمن الناحية الموضوعية يمكن أن نستنتج أن هذه النتيجة قد جاءت منطقية.

- **في المرتبة الثانية:** جاء بعد المسؤولية القانونية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.63 وبانحراف معياري 0.87، وبأهمية نسبية قدرها 74.65%. ومن الملاحظ أن هذا المتوسط يقع داخل

المجال 2.34 إلى 3.67، و يعني هذا أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة يولي أهمية متوسطة كي يكون موجه للالتزام بمسؤولياتها القانونية.، والذي يعني أن بين المؤسسة والمجتمع عقد اجتماعي يلزمها بموجبه بأن تحقق عوائد اقتصادية في إطار القوانين التي تسنها السلطات العمومية، وأن تكون أرباح المؤسسة شرعية أمام القانون مثل: الالتزام بقانون العمل وبدفع الضرائب، عدم الغش في القوائم المالية، الالتزام بمقاييس النوعية والأمن في توفير المنتجات.....الخ.

وما يمكن ملاحظته أيضا من خلال هذه النتيجة هو أنها جاءت مطابقة لما تناوله (Carroll, 1979) حين قدم هرم المستويات للمسؤولية الاجتماعية الاجتماعية للمؤسسة، و أكد على ضرورة أن يكون البعد القانوني في المستوى الثاني كشرط أساسي باعتبار أن الالتزام بالمستويين الأخرين لا يمكن لهما أن يكونا وتتحققا إذا لم يكن نشاط المؤسسة قانوني وشرعي. وعليه فمن الناحية الموضوعية يمكن أن نستنتج أن هذه النتيجة قد جاءت منطقية.

- **في المرتبة الثالثة:** جاء بعد المسؤولية الأخلاقية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.55 وبانحراف معياري 1.04، وبأهمية نسبية قدرها 71.14%. ومن الملاحظ أن هذا المتوسط يقع داخل المجال 2.34 إلى 3.67، و يعني هذا أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة يولي أهمية متوسطة للمسؤولية الأخلاقية، والذي يعني أن نشاط المؤسسة حتى وإن كان لا يتنافى مع القانون فهو لا يتعارض مع القيم الأخلاقية وأعراف المجتمع. و يظهر هذا من خلال سعي المؤسسات التي شملتهم الدراسة إلى العمل على التقليل من تأثيراتها السلبية على البيئة واهتمامها بالقيم البيئية ونشرها، والعمل على رفع درجة وعي العميل بمخاطر المنتج، والتزامها بالوعود التي تتعهد بها لمختلف الأطراف، وبالنزاهة و الصدق، السهر على الحد من الممارسات اللاأخلاقية داخل بيئة العمل.

وما يمكن ملاحظته من خلال هذه النتيجة هو أنها جاءت مطابقة لما تناوله (Carroll, 1979) حين قدم هرم المستويات للمسؤولية الاجتماعية الاجتماعية للمؤسسة، و أكد على ضرورة أن يكون البعد الأخلاقي في المستوى الثالث كشرط أساسي باعتبار أن الالتزام بالمستوى الأخير لا يمكن له أن يكون إذا لم يكن نشاط المؤسسة قانوني وشرعي. وعليه فمن الناحية الموضوعية فهذه النتيجة جاءت منطقية.

- **في المرتبة الرابعة:** جاء بعد المسؤولية الإنسانية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.52 وبانحراف معياري 0.87، وبأهمية نسبية قدرها 70.40%. ومن الملاحظ أن هذا المتوسط يقع داخل المجال 2.34 **إلى 3.67**، و يعني هذا أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة يولي أهمية متوسطة كي يكون موجه للالتزام بمسؤولياتها الإنسانية تعني الاهتمام بالجانب الإنساني للفرد والمجتمع . ويظهر هذا المستوى من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف الحياة لعامليها، والاهتمام بمتطلبات المجتمع المحلي التي تعمل فيه المؤسسة والمشاركة في العمل الخيري، والمساهمة بتمويل البرامج المفيدة لفئات المجتمع...الخ.

وما يمكن ملاحظته من خلال هذه النتيجة هو أنها جاءت مطابقة لما تناوله (Carroll, 1979) حين قدم هرم المستويات للمسؤولية الاجتماعية الاجتماعية للمؤسسة، و أكد على ضرورة أن يكون البعد الإنساني في المستوى الرابع كشرط أساسي تلتزم به المؤسسة بعد أن تكون قد التزمت بالأبعاد الثلاثة السابقة الذكر. وعليه فمن الناحية الموضوعية يمكن أن نستنتج أن هذه النتيجة قد جاءت منطقية.

وما يمكن التأكيد عليه من خلال هذه النتائج هو أنها جاءت كلها مطابقة ومتفقة تماما مع نموذج (Carroll, 1979) الذي اعتمدنا عليه من الناحية المنهجية لقياس متغير المسؤولية الاجتماعية، تحديدا في مسألة ترتيب الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في شكل هرمي ذو أربع مستويات، المستوى الأول متعلق بالمسؤولية الاقتصادية للمؤسسة، والمستوى الثاني متعلق بالمسؤولية القانونية، والمستوى الثالث متعلق بالمسؤولية الأخلاقية والمستوى الرابع والأخير متعلق بالمسؤولية الإنسانية. فمن الناحية المنهجية، ستسمح لنا هذه النتيجة بإتمام الدراسة في الجانب المتعلق باختبار الفرضيات، والمتعلقة برصد تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداءها.

2. عرض إجابات العينة المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بمستوى التحسن في الأداء:

سنقوم فيمايلي عرض المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وكذا الأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات المحور الثاني للاستبيان والمتعلق بمستوى التحسن الحاصل على مستوى كل بعد من أبعاد الأداء نتيجة النظام الإداري الذي تتبناه المؤسسات التي شملتهم الدراسة:

1.2. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الفعالية الاقتصادية:

فيمايلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التحسن الحاصل على مستوى الفعالية الاقتصادية:

الجدول رقم -33-: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الفعالية الاقتصادية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التحسن على مستوى دوران المخزون	3,6087	,97703	**6**
2	فعالية أفضل في استخدام الموارد	3,8043	1,10794	**1**
3	فعالية أفضل في عمل نظام تقليل التكاليف.	3,7609	1,15825	**2**
4	التحسن في مستوى مردودية الأموال المستثمرة	3,6522	,89981	**5**
5	التحسن في مستوى هامش الربح	3,7174	1,04696	**4**
6	امتلاك المؤسسة قدرة أكثر على التمويل الذاتي.	3,7391	1,06322	**3**
	. الفعالية الإقتصادية	3, 7138	وانحراف: 07133	

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول رقم-31- الذي يوضح نتائج إجابات أفراد عينة البحث حول التحسن الذي رصد في مستويات الأداء، وتحديدا على مستوى الفعالية الاقتصادية، فقد جاءت النتائج مرتبة كمايلي:

- الفقرة الثانية التي اهتمت بمؤشر "الفعالية في استخدام الموارد" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.80 وبانحراف معياري قدره 1.107، والملاحظ أن هذا المتوسط أكبر تماما من 3.68، ما يعني أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة كان له الفضل في إحداث تحسن قوي على مستوى استخدام الموارد وبشكل فعال.

- الفقرة الثالثة المعبر عنها بالعبارة "فعالية أفضل في عمل نظام تقليل التكاليف" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.7609 وبانحراف معياري قدره 1.158، والملاحظ أن المتوسط الحسابي أكبر من 3.68 ما يعني أن نظام تقليل التكلفة الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة تحسنت فعاليته بشكل قوي ومهم بسبب النظام الإداري المعتمد من طرف كل مؤسسة كانت محل الدراسة.

والملاحظ أيضا أن المتوسطات الحسابية لكل من الفقرات السادسة والخامسة والمقدرة على الترتيب بـ 3.73 و 3.71 بانحراف معياري 1.06 و 1.04 جاءت محصورة بين 3.68 و 5، وهي مرتبة بعد الفقرة الثانية والفقرة الثالثة، ما يدل أن النظام الإداري المعتمد من طرف المؤسسات التي شملتها الدراسة كان له أيضا دور فعال في كل من :

- القدرة على التمويل الذاتي ؛
- نمو هامش الربح؛

بينما أدنى المتوسطات التي يمكن ملاحظتها في الجدول رقم -31 - هي متوسطات كل من الفقرة رقم (4) و (1)، والمقدرتان ب: 3.65 و 3.60 وبانحراف معياري قدره 0.89 و 0.97 على الترتيب، فهي محصورة بين المجال **2.**34 و 3.67 ، ويعني أن مستوى التحسن الذي تسبب فيه نظام الإداري للمؤسسات التي شملتها الدراسة في كل من مردودية الأموال المستثمرة ودوران المخزون هو تحسن متوسط.

وبشكل عام، يقدر المتوسط العام لمستوى التحسن في الفعالية الاقتصادية للمؤسسات التي شملتها الدراسة بسبب النظام الإداري المعتمد إلى القيمة 3.71 من 5، والملاحظ أن هذا المتوسط أكبر تماما من 3.68 ما يعني أن الفعالية الاقتصادية وبشكل عام للمؤسسات التي شملتها الدراسة قد تحسنت وبشكل كبير بفعل النظام الإداري المعتمد من طرفها.

2.2. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد أداء العاملين:

فيمايلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التحسن على مستوى أداء العاملين:

الجدول رقم -34-: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد أداء العاملين

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
7	زيادة وتحسن في درجة اهتمام العاملين بالعمل وقواعده	3,8478	,96534	76,956	**3**
8	زيادة وتحسن في درجة اهتمام العاملين بالمؤسسة ككل	3,8261	1,06049	76,522	**4**
9	تحسن مستوى الجهد الذي يقدمه العاملين لتحقيق الأهداف	3,85	,94204	76,96	**2**
10	سهولة في استقطاب عاملين جدد ذو كفاءات مميزة	3,6222	1,15383	72,444	**12**
11	تحسن في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين	3,7609	1,05798	75,218	**6**
12	انخفاض وتقليل في مستوى دوران العمل أو التسرب الوظيفي	3,6739	1,03396	73,478	**8**
13	زيادة استعداد تدخل العاملين في الوضعيات الصعبة	3,6957	1,05134	73,914	**7**
14	زيادة دقة أداء الواجبات والمهام التي يقوم بها العاملين.	3,6304	,99685	72,608	**11**
15	تقليل من السلوكيات غير اجتماعية والأخلاقية	3,8696	,93354	77,392	**1**
16	جودة علاقات العمل بين المرؤوسين والقادة،والعاملين فيما بينهم.	3,6522	1,07945	73,044	**9**
17	تحسن في مستوى مساهمة العامل الواحد في القيمة ككل	3,7826	1,17214	75,652	**5**
18	تحسن جودة أداء العاملين .	3,4565	1,06888	69,13	**16**
19	تشجيع العاملين على القيام بمهام يتعدى ماهو مطلوب منهم.	3,3913	1,14462	67,826	**17**
20	تشجيع التجديد في إجراءات العمل بما يتناسب والمستجدات التي تطلبها الوظيفة.	3,5217	1,18770	70,434	**15**
21	التحسن على مستوى ميكانيزمات التعلم الفردي والجماعي.	3,5435	1,00458	70,87	**14**
22	تعزيز روح التعاون والتعلم والعمل الجماعي بين العاملين	3,6087	1,20145	72,174	**13**
23	يعطي قدرة للعاملين على تعلم من الأخطاء السابقة.	3,6304	1,14229	72,608	**10**
أداء العاملين		3,6690	,85792		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم - 32- نتائج إجابات عينة البحث حول التحسن الذي رصد في مستويات الأداء، وتحديدا على مستوى أداء العاملين، وقد جاءت النتائج مرتبة كمايلي:

فالفقرة الخامسة التي اهتمت برصد مدى "تقليل السلوكيات غير اجتماعية والأخلاقية " جاءت في **المرتبة الأولى** بمتوسط حسابي قدره 3.86 وبانحراف معياري قدره 0.933، والملاحظ أن هذا المتوسط أكبر تماما من 3.68، ما يعني أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة كان له الفضل في تقليل السلوكيات غير أخلاقية وبشكل قوي.

والفقرة التاسعة المعبر عنها بالعبارة " تحسن في مستوى الجهد الذي يقدمه العاملين لتحقيق الأهداف " جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.85 وبانحراف معياري قدره 0.942، والملاحظ أن المتوسط الحسابي أكبر من 3.68، ما يعني أن الجهد الذي يقدمه العاملين قد تحسن في المؤسسات التي شملتها الدراسة وبشكل قوي ومهم، وسبب ذلك يعود إلى النظام الإداري المعتمد من طرف كل مؤسسة كانت محل الدراسة.

بينما أدنى المتوسطات التي يمكن ملاحظتها في الجدول رقم - 32- هي متوسطات كل من الفقرة رقم (18) و(19)، والمقدرتان ب: 3.46 و 3.39 على الترتيب، فهي محصورة بين المجال **2.**34 و 3.67 ، ويعني أن مستوى التحسن الذي تسبب فيه نظام الإداري للمؤسسات التي شملتها الدراسة في كل من: مستوى جودة العمل الذي يقدمه العاملين وكذا رغبتهم في القيام بمهام تتعدى ماهو مطلوب منهم هو تحسن متوسط.

وبشكل عام،،يقدر المتوسط العام لمستوى التحسن في الفعالية الاقتصادية للمؤسسات التي شملتها الدراسة بسبب النظام الإداري المعتمد إلى القيمة 3.66 من 5، والملاحظ أن هذا المتوسط محصور بين المجال **2.**34 و 3.67 ما يعني أداء العاملين للمؤسسات التي شملتها الدراسة قد تحسنت بشكل متوسط بفعل النظام الإداري المعتمد.

3.2. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مشروعية المؤسسة:

فيمايلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التحسن على مستوى مشروعية المؤسسة:

الجدول رقم -35-: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد مشروعية المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
24	رضا المستهلكين عن نشاط المؤسسة.	3,4565	1,14904	69,13	**4**
25	رضا المنظمات الشرعية عن نشاط المؤسسة	3,6739	1,17482	73,478	**1**
26	رضا المجتمع المحلي - نشاط المؤسسة يحقق التنمية ولا يؤثر سلبا على المجتمع المحلي وتنظيماته -.	3,5217	1,11034	70,434	**3**
27	جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بالنسبة للتنمية.	3,6522	1,13954	73,044	**2**
الموسط العام لبعد مشروعية المؤسسة		3,5761	0,98724		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم - 33- نتائج إجابات عينة البحث حول التحسن الذي رصد في مستويات الأداء، وتحديدا على مستوى مشروعية المؤسسة، وقد جاءت النتائج مرتبة كمايلي:

الفقرة رقم (25) التي اهتمت بمؤشر "رضا المنظمات الشرعية عن نشاط المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.67 وبانحراف معياري قدره 1.17، والملاحظ أن هذا المتوسط محصور

بين كل من 2.34 و 3.67 ما يعني أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة كان له الفضل في إحداث تحسن متوسط وقريب جدا لأن يكون تحسن قوي على مستوى رضا المنظمات الشرعية عن نشاط المؤسسات

والفقرة رقم (27) المعبر عنها بالعبارة " جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بالنسبة للتنمية" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.65 وبانحراف معياري قدره 1.13، والملاحظ أن هذا المتوسط محصور بين 2.34 و 3.67 ما يعني أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة كان له الفضل في إحداث تحسن متوسط وقريب جدا لأن يكون تحسن قوي على مستوى رضا السلطات العمومية بأن نشاط هذه المؤسسات يساهم في التنمية سواء محليا أو وطنيا.

الفقرة رقم (26) التي اهتمت بمؤشر " رضا المجتمع المحلي بأن نشاط المؤسسة يحقق التنمية ولا يؤثر سلبا على المجتمع المحلي وتنظيماته " جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.52 وبانحراف معياري قدره 1.11، والملاحظ أن هذا المتوسط محصور بين كل من 2.34 و 3.67 ما يعني أن النظام الإداري الذي تعتمده المؤسسات التي شملتها الدراسة كان له الفضل في إحداث تحسن متوسط وقريب جدا لأن يكون تحسن قوي على مستوى رضا المجتمع المحلي.

بينما المتوسط الأدنى الذي يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم -33- هو متوسط الفقرة (42) و المقدر ب: 3.45، والواضح أنه محصور بين المجال 2.34 و 3.67 ما يعني أن مستوى التحسن الذي تسبب فيه نظام الإداري للمؤسسات التي شملتها الدراسة على مستوى رضا المستهلكين هو تحسن متوسط.

وبشكل عام، فالمتوسط العام لمستوى التحسن في المؤشرات التي تعبر عن المتغير التابع مشروعية المؤسسة للمؤسسات التي شملتها الدراسة بسبب النظام الإداري المعتمد يقدر بالقيمة 3.57 من 5، والملاحظ أن هذا المتوسط محصور بين المجال **2.**34 و 3.67 ما يعني أن مستوى التحسن الذي تسبب فيه نظام الإداري للمؤسسات التي شملتها الدراسة على هذا المستوى من الأداء هو تحسن متوسط.

4.2. نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد بقاء المؤسسة في السوق:

فيمايلي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول العبارات التي تقيس مدى التحسن على مستوى الشروط التي تسمح للمؤسسة بالبقاء في السوق:

الجدول رقم -36-: نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد بقاء المؤسسة في السوق

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
28	إعطاء قدرة أكثر للمؤسسة في تقديم منتجات وخدمات تتناسب وتطلعات المستهلك	3,5870	1,12696	%71,74	**3**
29	تحسين مستمر لمستوى جودة المنتجات بما يتناسب وحاجات المستهلك.	3,5652	1,02528	%71,304	**4**
30	الوصول إلى مستوى جودة يفوق توقعات المستهلك	3,4565	,68982	%69,13	**5**
31	المساهمة في جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية الرأسمال البشري الذي تملكه.	3,6087	,93043	%72,174	**2**
32	المساهمة في جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين.	3,4130	1,22159	%68,26	**7**
33	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من الناحية التنظيمية.	3,6304	,99685	%72,608	**1**
34	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية القدرة على جذب مستهلكين جدد وجعلهم يشعرون بالولاء.	3,3478	1,05867	%66,956	**8**
35	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية القدرة على الحصول على موارد مالية جديدة.	3,3043	1,07227	%66,086	**9**
36	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية سعر التكلفة.	3,42	,88383	%68,46	**6**
بقاء المؤسسة في السوق		3,4807	0.824		

المصدر: من إعداد الباحث حسب مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم - 36 - نتائج إجابات عينة البحث حول التحسن الذي رصد في مستويات الأداء، وتحديدا على مستوى بعد بقاء المؤسسة في السوق، وقد جاءت النتائج مرتبة كمايلي:

الفقرة رقم (33) التي اهتمت بمؤشر "مدى تتفوق المؤسسة على منافسيها من الناحية التنظيمية" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.63 وبانحراف معياري قدره 0.99، والملاحظ أن هذا المتوسط محصور بين المجال **2**.34 و 3.67 ما يعني أن مستوى التحسن الذي تسبب فيه نظام الإداري للمؤسسات التي شملتها الدراسة على هذا المستوى من الأداء هو تحسن متوسط.

والفقرة (31) المعبر عنها بالعبارة "مدى تفوق المؤسسة على منافسيها من ناحية الرأسمال البشري" جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.60 وبانحراف معياري قدره 0.93، والملاحظ أن هذا

المتوسط هذا المتوسط محصور بين المجال 2.34 و 3.67 ما يعني أن التحسن الذي تسبب فيه نظام الإداري للمؤسسات التي شملتها الدراسة على هذا المستوى من الأداء هو تحسن متوسط.

بينما المتوسط الأدنى الذي يمكن ملاحظته في الجدول رقم - - هو متوسط الفقرة (35) و المقدر ب: 3.30، والواضح أنه محصور بين المجال **2.**34 و 3.67 ما يعني أن مستوى التحسن الذي تسبب فيه نظام الإداري للمؤسسات التي شملتها الدراسة هو تحسن متوسط على مستوى درجة الولاء.

وبشكل عام، فالمتوسط العام لمستوى التحسن في المؤشرات التي تعبر عن بقاء المؤسسة في السوق للمؤسسات التي شملتها الدراسة بسبب النظام الإداري المعتمد ،يقدر ب 3.48 من 5، والملاحظ أن هذا المتوسط محصور بين المجال **2.**34 و 3.67 ما يعني أن مستوى التحسن الذي تسبب فيه نظام الإداري للمؤسسات التي شملتها الدراسة على هذا المستوى من الأداء هو تحسن متوسط.

وفي ختام هذا المبحث الذي خصصناه لعرض وتحليل وقراءة البيانات التي تحصلنا عليها والمتعلقة بالمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فإذا كنا قد رصدنا وبشكل عام أن هناك تقارب بين نظام إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وكنا قد رصدنا أيضا تحسن معتبر في مستويات الأداء بسبب النظام الإداري المعتمد للمؤسسات التي شملتهم الدراسة،فلا يعني هذا بأن نؤكد أن التحسن في الأداء سببه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والى هذا الحد سيبقى هذا التساؤل مطروح والذي سنبحث له عن ايجابات في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ودراسة الأثر

سنقوم في هذا المبحث باختبار صحة فرضياتنا والمتعلقة بمدى تأثر أداء المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية، وسنحاول أن نعطي وصف دقيق لمستويات هذا التأثير باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي، وهو الأسلوب الذي يفي بالغرض في مثل هذه الوضعيات. بدايتا سنقوم ببعض الاختبارات الضرورية المتعلقة بمدى ملائمة بيانات الدراسة لاستخدام الانحدار المتعدد. وبعد أن تكون البيانات مهيأة لذلك، سنقوم بإجراء الاختبار لكل فرضية، وفي نفس الوقت نحدد حجم تأثير كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء.

1.اختبار مدى ملائمة البيانات لتحليل الانحدار المتعدد:

قبل البدء في تحليل الانحدار المتعدد واختبار فرضيات الدراسة قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات الضرورية لضمان سلامة وملائمة بيانات الدراسة لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد. ولأجل ذلك قمنا بالتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وقد استخدم لذلك معامل تضخم، كما قمنا بإجراء اختبار التباين المسموح.

تشير القاعدة الأولى لهذا الاختبار إلى ضرورة أن تكون جميع معاملات تضخم التباين للمتغيرات المستقلة أقل من 10، والرقم 10 هو المستوى الأقصى لتضخم التباين المسموح به، و القاعدة الثانية إلى إلزامية أن تكون اختبارات جميع معاملات اختبار التضخم أكبر من القيمة 0.05.

والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم – 37--: نتائج اختبار تضخم التباين

Modèle	Statistiques de colinéarité	
	Tolérance	VIF
المسؤولية الاقتصادية	0,114	8,768
المسؤولية القانونية	0,127	7,855
المسؤولية الأخلاقية	0,150	6,665
المسؤولية الإنسانية	0,258	3,877

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح جليا من خلال الجدول رقم - 37- أن معامل تضخم التباين للمتغيرات المستقلة الأربعة (بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية) هي على التوالي: 8.768 ، 7.855 ، 6.665 ، 3.877 . فجميع هذه القيم أقل من 10، ما يعني أن تضخم التباين في حدود المستوى المقبول. ومن جهة أخرى، نلاحظ أن القيم المعنوية لاختبار التضخم لجميع المتغيرات المستقلة جاءت على النحو التالي: 0.114 ، 0.127 ، 0.150 ، 0.258 ، فجميعها

أكبر من 0.05 ، ما يعني أن المتغيرات المستقلة الأربعة ليست مرتبطة فيما بينها ارتباطا عالي، وانعدام التداخل الخطي فيما بينها.

تؤكد هذه النتائج أن البيانات التي تم تجميعها حول المتغيرات المستقبلة الأربعة (بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية) قابلة للاستخدام في إطار أسلوب التحليل الخطي المتعدد، وكذا أسلوب التحليل الخطي المتعدد التدريجي أو الهرمي.

2. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والبحث عن الأثر

تبحث الفرضية الرئيسية الأولى في الإجابة على التساؤل المتعلق بمدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية، وما شكل هذا الأثر إن وجد ، أو كيف يجب أن ضف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في علاقتها بالفعالية الاقتصادية للمؤسسة . و فيمايلي الإجراءات التي اعتمدنا عليها:

1.2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أن:

H_{01} : لا يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية .

H_{11} : يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية .

كما أشرنا سابقا حول المتغيرات التي تتشكل منها المسؤولية الاجتماعية، والتي حددناها في أربع متغيرات مستقلة هي: بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية، سنعتبر هذه المتغيرات الأربعة كمتغيرات مستقلة للمتغير التابع الفعالية الاقتصادية، ونستخدم الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مدى قدرة هذه المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع الفعالية الاقتصادية. والجدولين التالين يوضحان نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم -38-: معامل التحديد ومعامل الارتباط لعلاقة متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والفعالية الاقتصادية

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,971[a]	0,943	0.938	0,22486

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم -38- نتيجتين مهمتين هما: النتيجة المتعلقة بمعامل الارتباط **(R)** بين كل من المتغيرات المستقلة : بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية

الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية، والمتغير التابع الفعالية الاقتصادية، فالمعامل يشير إلى القيمة 0.97 ، وهي قيمة موجبة وقريبة إلى 1 ، ما يعني أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأربعة للمسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الذي اعتبرناه الفعالة الاقتصادية هي علاقة ارتباط قوية. أما النتيجة الثانية فهي معامل التحديد الذي يشير إلى القيمة 0.943 ، ما يعني أن ما نسبته 94.3% من الفعالية الاقتصادية هي مفسرة بفعل متغيرات المسؤولية الاجتماعية، بمعنى أكثر تدقيقا: تساهم متغيرات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة في 94.3% من نسبة الفعالية الاقتصادية.

الجدول رقم - 39-: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	34,464	4	8,616	170,396	,000[a]
	Résidu	2,073	41	,051		
	Total	36,537	45			

المصدر: مخرجات SPSS

الجدول رقم - 39- يحدد نسبة مساهمة متغيرات المسؤولية الاجتماعية في الفعالية الاقتصادية و المقدرة ب 94.3%، وهي نسبة دالة إحصائيا لأن قيمة المعنوية أقل تماما من 0.05 . فتقودنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية العدمية القائلة : لا يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة أن :

H_{11} : يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية .

.2.2. البحث في حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية

تأكيد صحة الفرضية H_{11} يعني تأكيد العلاقة الطردية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفعاليتها الاقتصادية في واقع المؤسسات الجزائرية، ويعني أيضا وبشكل عام أن النظام الإداري القائم على الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سيحسن وبشكل معنوي من إنتاجية هذه الأخيرة، وسيزيد من فعالية استخدامها للموارد بشكل اقتصادي ونفعي، وسيسمح لها أيضا بتقليل التكاليف. فإذا كانت هذه النتيجة واقعة، وهو المؤكد، فسيثار لنا تساءل أخر مهم متعلق أساسا بوصف هذه العلاقة وبدقة، كما أن الإجابة عليه ستسمح لنا بسد جزء مهم من النقائص العلمية في المجال البحثي للمسؤولية الاجتماعية، ومن جهة أخرى ستقدم للمدريين حلول أفضل في كيفية توجيه مسؤولية مؤسساتهم الاجتماعية والأنشطة ذات الصلة لتحقيق الفعالية الاقتصادية وبما يتناسب وسياق الأعمال في الجزائر، وهو المسعى التي تسعى إليه أي إدارة تطمح للنمو والتطور.

فمن الجانب الإداري الإجابة عن هذا التساؤل تعني البحث عن الجوانب المهمة والقوية للمسؤولية الاجتماعية وذات التأثير المعنوي على الفعالية الاقتصادية للمؤسسة حتى تتضح لنا الصورة الصحيحة التي تتلاءم وواقع الأعمال في الجزائر. وعلى هذا الأساس سنتساءل عن أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تأثيرا على الفعالية الاقتصادية في واقع المؤسسات الجزائرية.

ولأجل الإجابة على هذا التساؤل المهم ارتأينا أن نستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وتحديدا الأسلوب التدرجي الذي سيسمح لنا بإدخال متغيرات المسؤولية الاجتماعية خطوة بخطوة، ومن ثم ملاحظة حجم التأثير في كل خطوة، كما سيسمح لنا هذا باستبعاد المتغيرات المستقلة غير الدالة إحصائيا، بمعنى أكثر تدقيقا، سيصف لنا شكل المسؤولية الاجتماعية التي لها تأثير معنوي في الفعالية الاقتصادية.والجداول الأربعة التالية ستعرض نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم -40-: نتائج الانحدار المتعدد التدريجي للمتغير التابع الفعالية الاقتصادية

Récapitulatif du modèle

Modèle./ النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
المسؤولية الأخلاقية	,937	0,878	0,875	0,31874
المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية	,967	0,935	0,932	0,23531

المتغير التابع: الفعالية الاقتصادية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم - -40- المتغيرات المستقلة المقبولة التي تم إدخالها تدريجيا في نموذج الانحدار المتعدد، والملاحظ أن أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي اقترح نموذجين قابلين لوصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفعاليتها الاقتصادية.

فالنموذج الأول، فقد اقترح تكوينه من متغير المسؤولية الأخلاقية لتفسير التغير في مستوى الفعالية الاقتصادية، فالنظام الإداري للمؤسسات الجزائرية المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الأخلاقية لوحده،يحدد ما نسبته 87.8% من الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، وتشكل هذه النسبة معامل تحديد المسؤولية الأخلاقية في الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

بينما النموذج الثاني، فإذا ما التزمت المؤسسة بمسؤولياتها القانونية بالتوازي مع مسؤولياتها الأخلاقية سيرتفع معدل التحديد إلى 93.5 %، معنى ذلك أن حجم تأثير المسؤولية القانونية للمؤسسة على الفعالية الاقتصادية هو:

% 7.1 = %89.5 - % 96.6

بينما الجدول رقم - 41-يعرض نتائج تحليل التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع الفعالية الاقتصادية، فهو يوضح مدى معنوية النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول رقم - 37-، ومدى صحة النموذجين اللذان علقنا عليهما سابقا، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم - 41-: تحليل التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع الفعالية الاقتصادية

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
. المسؤولية الأخلاقية	Régression	32,067	1	32,067	315,623	,000[a]
	Résidu	4,470	44	,102		
	Total	36,537	45			
المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية	Régression	34,156	2	17,078	308,429	,000[b]
	Résidu	2,381	43	,055		
	Total	36,537	45			

a. المسؤولية الأخلاقية

b. المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية

المتغير التابع: الفعالية الاقتصادية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

الملاحظ من خلال نتائج المعروضة في الجدول رقم - 38- أن قيمة فيشر F= 315.62 للانحدار الخاصة بالنموذج الأول الذي يعبر عن علاقة الانحدار بين المسؤولية الأخلاقية والفعالية الاقتصادية قد أعطى قيمة احتمالية 0.00 ، وبتالي نؤكد صحة النتائج المعروضة في الجدول رقم - 38- المتعلقة بالنموذج الأول، ولا يمكن أن يكون الانحدار بين المسؤولية الأخلاقية والفعالية الاقتصادية معدوم. والملاحظ أيضا أن قيمة F= 308.42 للانحدار الخاصة بالنموذج الثاني الذي يعبر عن علاقة الانحدار بين كل من المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية وبين الفعالية الاقتصادية قد أعطى قيمة احتمالية 0.00 ، وبتالي نؤكد صحة النتائج المعروضة في الجدول رقم -37 - المتعلقة بالنموذج الثاني ،ولا يمكن أن يكون الانحدار بين المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية وبين الفعالية الاقتصادية معدوم.

ولتتضح لنا الصورة أكثر حول تأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية سنعتمد على الجدول – 42 - الذي يوضح قيم معاملات المتغيرات المستقلة التي تم

قبولها، والتي على أساسها سيتبين لنا ما مدى مساهمة كل متغير من متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في التغير الحاصل في الفعالية الاقتصادية، وسنناقش بذلك حجم التأثير.

الجدول رقم -42-: معاملات نماذج الانحدار المتعدد الخاصة بالمتغير التابع الفعالية الاقتصادية

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig
1	(constante)	0,430	0,191		2,252	0,029
	المسؤولية الأخلاقية .	0,923	0,052	0,937	17,766	0,000
2	(constante)	0,088	0,151		,580	0,565
	المسؤولية الأخلاقية .	0,533	0,074	0,541	7,191	0,000
	المسؤولية القانونية .	0,476	0,078	0,462	6,143	0,000

المتغير التابع: الفعالية الاقتصادية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم -42- معاملات الانحدار للنموذجين اللذان تم قبولهما وتقديمها، وستسمح لنا هذه المعاملات ببناء نماذج الانحدار المتعدد للتعبير عن علاقة وأثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على فعاليتها الاقتصادية.

فمن خلال النموذج الأول الذي يدرج متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمتغير مستقل ذو المعامل 0.923 ، يتضح أن أي تغير في المسؤولية القانونية للمؤسسة بدرجة واحدة تزيد الفعالية الاقتصادية للمؤسسة بما يقارب 0.923 ، ويتضح أيضا أن هذا التغير الذي رصدناه دال إحصائيا عند حد المعنوية 0.05 لأن معنوية قيمة t= 17.76 أقل من 0.05. ويدل هذا أن للمسؤولية القانونية تأثير معنوي ودال إحصائيا على الفعالية الاقتصادية .

وأما والنموذج الثاني الذي أدرج المتغيرين المستقلين المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة والمسؤولية القانونية واستبعد متغير المسؤولية الاقتصادية ومتغير المسؤولية الإنسانية ، فيتضح لنا جليا أن أي تغير في المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة بدرجة واحدة تتغير معه الفعالية الاقتصادية للمؤسسة ب 0.53 ، وأن أي تغير في المسؤولية القانونية بدرجة واحدة يتغير معها الفعالية الاقتصادية للمؤسسة ب 0.476. ومن الواضح أن هذه النتائج دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لأن كلتا القيمتين ل ستودنت سواء لمعامل المتغير المستقل الأول أو لمعامل المتغير المستقل الثاني اللتان تشيران إلى t=7.19

و t= 6.14 على الترتيب قيمهما المعنوية أقل تماما من 0.05. ويدل هذه أن للمسؤولية القانونية والأخلاقية تأثير معنوي ودال إحصائيا على متغير الفعالية الاقتصادية.

والملاحظ من خلال هذه النتائج أن المتغيرات المستقلة الأخرى المتمثلة في المسؤولية الاقتصادية والإنسانية قد تم استبعادهم، ما يعني أن تأثيرهما غير معنوي على الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، فالتحسن الايجابي في الفعالية الاقتصادية الذي رصدناه في المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة لا يمكن أن يكون بسبب البعد الاقتصادي والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية.

3. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والبحث عن الأثر:

تبحث الفرضية الرئيسية الثانية في الإجابة على التساؤل المتعلق بمدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين، وما شكل هذا الأثر إن وجد ، أو كيف يجب أن تضف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في علاقتها بأداء العاملين. و فيمايلي الإجراءات التي اعتمدنا عليها لتحقيق ذلك:

1.3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{02} : لا يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين .

H_{12} : يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين.

سنستخدم نموذج الانحدار المتعدد الذي يربط العلاقة بين الأربع متغيرات المستقلة: بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية. كمتغيرات مستقلة مع المتغير التابع أداء العاملين، وسنبحث عن مدى قدرة هذه المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع أداء العاملين بالاستخدام معامل التحديد.

الجدولين التالين يوضحان نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم -43-: معامل التحديد ومعامل الارتباط لعلاقة متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء العاملين

Récapitulatif du modèle[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,969[a]	,940	,934	,22091

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم - 43- معامل الارتباط **(R)** بين كل من المتغيرات المستقلة : بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية، والمتغير

التابع الفعالية الاقتصادية، فالمعامل يشير إلى القيمة 0.969 ، وهي قيمة موجبة وقريبة إلى 1 ، ما يعني أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأربعة للمسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الذي اعتبرناه أداء العاملين هي علاقة ارتباط قوية. أما النتيجة الثانية فهي معامل التحديد الذي يشير إلى القيمة 0.96 ، ما يعني أن ما نسبته 96% من الفعالية الاقتصادية هي مفسرة بفعل متغيرات المسؤولية الاجتماعية، بمعنى أكثر تدقيقا: تساهم متغيرات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة في 96% من نسبة الفعالية الاقتصادية.

الجدول رقم -44-: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	31,120	4	7,780	159,430	,000[a]
	Résidu	2,001	41	,049		
	Total	33,121	45			

المصدر: مخرجات SPSS

أما عن الجدول رقم -44 - ، فهو يحدد نسبة مساهمة متغيرات المسؤولية الاجتماعية في أداء العاملين و المقدرة ب 93.4%، وهي نسبة دالة إحصائيا لأن قيمتها المعنوية أقل تماما من 0.05 . وتقودنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية العدمية القائلة : لا يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة أن :

H_{12} :يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين .

2.3. البحث في حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين:

كنا قد أكدنا صحة العلاقة الطردية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء العاملين في واقع المؤسسات الجزائرية، يعني أن النظام الإداري القائم على الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سيحسن وبشكل معنوي في أداء العاملين وقيمتهم داخل المؤسسة، إذ أن هذا النظام سيحسن من قدرة المؤسسة على تعبئة العاملين وسيرفع من معنوياتهم، وسيسمح أيضا برفع مردوديتهم وتنمية معارفهم.

ولكن هذه النتيجة ستضعنا أمام تساءل أخر مهم، وهو البحث عن الجوانب المهمة والقوية للمسؤولية الاجتماعية؛ ذات التأثير المعنوي على أداء العاملين وقيمتهم داخل المؤسسة، حتى تتضح لنا

الصورة الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالعاملين في واقع المؤسسات الجزائرية. وعلى هذا الأساس سنتساءل عن أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تأثيرا على أداء العاملين وقيمتهم.

وللإجابة على هذا التساؤل المهم ارتأينا أن نستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وتحديدا أسلوب التدرجي الذي سيسمح لنا بإدخال متغيرات المسؤولية الاجتماعية خطوة بخطوة، ومن ثم ملاحظة حجم التأثير في كل خطوة، كما سيسمح لنا هذا باستبعاد المتغيرات المستقلة غير الدالة إحصائيا، وبمعنى أكثر تدقيقا سيصف لنا شكل المسؤولية الاجتماعية التي لها تأثير معنوي في أداء العاملين. والجداول الأربعة التالية ستعرض نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم - 45-: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي المتعلق بالمتغير التابع أداء العاملين

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
المسؤولية الأخلاقية	,946	,895	,893	,28053
المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الاقتصادية	,966	,934	,931	,22592

المتغير التابع: أداء العاملين

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم - 45- المتغيرات المستقلة المقبولة التي تم إدخالها تدريجيا في نموذج الانحدار المتعدد الخاص بالمتغير التابع أداء العاملين، فالملاحظ أن أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي اقترح نموذجين للتعبير عن أداء العاملين، وكلاهما قابل لوصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأداء عامليها.

وأما والنموذج الأول، فقد اقترح أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي تكوينه من متغير المسؤولية الأخلاقية لتفسير التغير في مستوى الفعالية الاقتصادية، فالنظام الإداري للمؤسسات الجزائرية المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الأخلاقية لوحده يحدد ما نسبته 89.5% من أداء العاملين، وتشكل هذه النسبة معامل تحديد المسؤولية الأخلاقية في المتغير التابع أداء العاملين. بينما النموذج الثاني، فيقترح أن التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاقتصادية بالتوازي مع مسؤولياتها الأخلاقية سيرتفع معدل التحديد إلى 93.4 %، معنى ذلك أن حجم تأثير المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة على أداء العاملين هو:

93.4 % - 89.5% = 3.1 %.

أما عن مدى معنوية النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول رقم - 42-، ومدى صحة النموذجين اللذان علقنا عليهما سابقا، فالجدول التالي يحدد هذا:

الجدول رقم - 46-: تحليل التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع أداء العاملين

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	29,658	1	29,658	376,861	,000[a]
	Résidu	3,463	44	,079		
	Total	33,121	45			
2	Régression	30,926	2	15,463	302,960	,000[b]
	Résidu	2,195	43	,051		
	Total	33,121	45			

النموذج الأول: المسؤولية الأخلاقية

النموذج الثاني: المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الاقتصادية

المتغير التابع: أداء العاملين

المعنوية عند 0.05

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم - 46- نتائج تحليل التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع أداء العاملين، فالملاحظ أن قيمة فيشر المحصل عليها هي F= 376.658 الخاصة بالنموذج الأول الذي يعبر عن علاقة الانحدار بين المسؤولية الأخلاقية وأداء العاملين، قد أعطت هذه القيمة احتمالية 0.00 ، وهي أقل تماما من القيمة 0.05، وبتالي نؤكد صحة ومعنوية النتائج المعروضة في الجدول رقم-42 - المتعلقة بالنموذج الأول، ولا يمكن أن يكون الانحدار بين المسؤولية الأخلاقية وأداء العاملين معدوم، فكلما كان نظام إدارة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مبني على أسس ومبادئ أخلاقية انعكس ذلك إيجابا على أداء العاملين.

والملاحظ أيضا أن قيمة F= 302.96 للانحدار الخاصة بالنموذج الثاني الذي يعبر عن علاقة الانحدار بين كل من المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الإقتصادية وبين أداء العاملين قد أعطى قيمة احتمالية 0.00 ، وهي قيمة أقل تماما من 0.05 ،ما يعني تأكيد صحة النتائج المعروضة في الجدول رقم - 42- المتعلقة بالنموذج الثاني ،ولا يمكن أن يكون الانحدار بين كل من المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الاقتصادية وبين أداء العاملين معدوم، ويعني هذا أن الالتزام بالبعد الاقتصادي والأخلاقي معا سيساهم في رفع وتحسين أداء العاملين، ولو أن مساهمة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في أداء العاملين ضعيفة ولكنها تبقى معنوية.

ولتتضح لنا الصورة أكثر حول تأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداء العاملين سنعتمد على الجدول التالي الذي يوضح قيم معاملات المتغيرات المستقلة التي تم قبولها، والتي على

أساسها سيتبين لنا ما مدى مساهمة كل متغير من متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المقبولة في التغير الحاصل في أداء العاملين، ونناقش بذلك حجم التأثير.

الجدول رقم -47-: معاملات نماذج الانحدار المتعدد الخاصة بالمتغير التابع أداء العاملين

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	,511	,168		3,041	,004
	المسؤولية الأخلاقية	,888	,046	,946	19,413	,000
2	(constante)	,136	,155		,881	,383
	المسؤولية الأخلاقية	,545	,078	,581	6,991	,000
	المسؤولية الاقتصادية	,427	,086	,414	4,984	,000

المتغير التابع: أداء العاملين

يوضح الجدول رقم -47- معاملات الانحدار للنموذجين اللذان تم قبولهما وتقديمها والمتعلقان بعلاقة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين، وستسمح لنا هذه المعاملات ببناء نماذج الانحدار المتعدد للتعبير عن علاقة وأثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأداء العاملين.

فمن خلال النموذج الأول الذي يدرج أحد متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهو المسؤولية الأخلاقية كمتغير مستقل ذو المعامل 0.88 ، يتضح أن أي تغير في المسؤولية القانونية للمؤسسة بدرجة واحدة يزيد ويتحسن مستوى أداء العاملين للمؤسسة بما يقارب 0.88 ، ويتضح أيضا أن هذا التغير الذي رصدناه دال إحصائيا عند حد المعنوية 0.05 لأن معنوية قيمة t= 19.41 أقل من 0.05. ويدل هذا أن للمسؤولية الأخلاقية تأثير معنوي ودال إحصائيا على أداء العاملين.

وأما والنموذج الثاني الذي أدرج المتغيرين المستقلين هما المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة والمسؤولية الاقتصادية واستبعد متغير المسؤولية القانونية ومتغير المسؤولية الإنسانية ، فيتضح لنا جليا أن أي تغير في المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة بدرجة واحدة تغير معه أداء العاملين للمؤسسة ب 0.545 ، وأن أي تغير في المسؤولية القانونية بدرجة واحدة. يتغير معها الفعالية الاقتصادية للمؤسسة ب 0.427. ومن الواضح أن هذه النتائج دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لأن كلتا القيمتين ل ستودنت سواء لمعامل المتغير المستقل الأول أو لمعامل المتغير المستقل الثاني اللتان تشيران إلى t=6.99

و t= 4.98 على الترتيب فقيمهما المعنوية أقل تماما من 0.05. ويدل هذه أن للمسؤولية الاقتصادية والأخلاقية تأثير معنوي ودال إحصائيا على متغير أداء العاملين.

4. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والبحث عن الأثر:

تبحث الفرضية الرئيسية الثالثة عن الإجابة على التساؤل المتعلق بمدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة، وما شكل هذا الأثر إن وجد ، أو كيف يجب أن ضف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في علاقتها بمشروعية المؤسسة .

1.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على:

H_{03} : لا يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة .

H_{13} : يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة .

سنستخدم نموذج الانحدار المتعدد الذي يربط العلاقة بين الأربع متغيرات المستقلة: بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية. كمتغيرات مستقلة مع المتغير التابع مشروعية المؤسسة، وسنبحث عن مدى قدرة هذه المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع مشروعية المؤسسة بالاستخدام معامل التحديد.

الجدولين التالين يوضحان نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم -48-: معامل التحديد ومعامل الارتباط

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,882[a]	0,778	0,756	, 48729

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم -48- معامل الارتباط (R) بين كل من المتغيرات المستقلة : بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية، والمتغير التابع مشروعية المؤسسة، فمعامل الارتباط يشير إلى القيمة 0.882، وهي قيمة موجبة ما يعني أن الارتباط بين المتغيرات المستقلة الأربعة للمسؤولية الاجتماعية مجتمعة والمتغير التابع الذي اعتبرناه مشروعية المؤسسة هي علاقة قوية. أما النتيجة الثانية التي يمكن أن نقرأها من الجدول رقم -45- هي معامل التحديد الذي يشير إلى القيمة 0,778 ، ما يعني أن ما نسبته 77.8% من مشروعية المؤسسة هي مفسرة بفعل متغيرات المسؤولية الاجتماعية الأربعة مجتمعة، وبمعنى أكثر تدقيقا: تساهم متغيرات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة ب 77.8% في مشروعية المؤسسة.

الجدول رقم -49 -: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	34,123	4	8,531	35,926	,000[a]
	Résidu	9,736	41	,237		
	Total	43,859	45			

المصدر: مخرجات

أما عن الجدول رقم -49 - ، فهو يحدد مدى معنوية نسبة مساهمة متغيرات المسؤولية الاجتماعية في مشروعية المؤسسة والمقدرة ب 77.8%، أو مدى دلالتها الإحصائية، والملاحظ أنها نسبة دالة إحصائيا لأن قيمتها المعنوية المقدرة ب 00 أقل تماما من 0.05 ، فتقودنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية العدمية القائلة : لا يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة أن :

يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة .

2.4. البحث في حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة:

وإذا تأكدت لنا العلاقة الطردية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومشروعيتها في واقع المؤسسات الجزائرية، وتأكد لنا أن النظام الإداري القائم على الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سيعزز وبشكل معنوي من قبول أصحاب المصالح بأن نشاط المؤسسة مهم ويتحقق رضاهم، فالذي لم يتأكد لنا بعد هو الكيفية التي يجب أن يوجه بها نظام إدارة المسؤولية الاجتماعية والأنشطة ذات الصلة لتحقيق وتعزيز من مشروعية المؤسسة بما يتناسب وسياق الأعمال في الجزائر، بمعنى أكثر تدقيقا هو البحث عن الجوانب المهمة والقوية للمسؤولية الاجتماعية؛ ذات التأثير المعنوي على مشروعية المؤسسة، حتى تتضح لنا الصورة الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية التي تتلاءم وواقع الأعمال في الجزائر. وعلى هذا الأساس سنتساءل عن أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تأثيرا على مشروعية المؤسسة في واقع المؤسسات الجزائرية.

وللإجابة على هذا التساؤل المهم ارتأينا أن نستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وتحديدا أسلوب خطوة خطوة الذي سيسمح لنا بإدخال متغيرات المسؤولية الاجتماعية خطوة بخطوة، ومن ثم ملاحظة حجم التأثير في كل خطوة، كما سيسمح لنا هذا الأسلوب باستبعاد المتغيرات المستقلة غير الدالة إحصائيا، بمعنى أكثر تدقيقا، سيصف لنا شكل المسؤولية الاجتماعية التي لها تأثير معنوي على مشروعية المؤسسة. والجداول الأربعة التالية ستعرض نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم -50 -: نموذج الانحدار المتعدد التدريجي الخاص بالمتغير التابع مشروعية المؤسسة

Récapitulatif du modèle[c]

Modèle..... النموذج	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
المسؤولية الإنسانية	,839[a]	,704	,697	,54314
المسؤولية الإنسانية + المسؤولية القانونية	,878[b]	,771	,760	,48360

المتغير التابع: مشروعية المؤسسة

المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم -50- المتغيرات المستقلة المقبولة التي تم إدخالها تدريجيا في نموذج الانحدار المتعدد، فالملاحظ أن أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي اقترح نموذجين قابلين لوصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومشروعيتها. فبالنسبة للنموذج الأول فقد اقترح تكوينه من متغير المسؤولية الإنسانية لتفسير التغير في مستوى مشروعية المؤسسة، ويعني ذلك أن النظام الإداري للمؤسسات الجزائرية المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الإنسانية لوحده يحدد ما نسبته 70.4% من مشروعية المؤسسة، وتشكل هذه النسبة معامل تحديد المسؤولية الأخلاقية في مشروعية المؤسسة. بينما النموذج الثاني، فإذا ما التزمت المؤسسة بمسؤولياتها القانونية بالتوازي مع مسؤولياتها الإنسانية سيرتفع معدل التحديد إلى 77.1 %، معنى ذلك أن حجم تأثير المسؤولية القانونية للمؤسسة على مشروعيتها هو:

. % 6.7 = %77.1 - % 70.4

أما عن مدى معنوية هذه النتائج ومدى دلالتها الإحصائية فالجدول رقم -51- يوضح ذلك:

الجدول رقم - 51-: تحليل التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع مشروعية المؤسسة

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig
1	Régression	30,879	1	30,879	104,673	,000[a]
	Résidu	12,980	44	,295		
	Total	43,859	45			
2	Régression	33,802	2	16,901	72,267	,000[b]
	Résidu	10,056	43	,234		
	Total	43,859	45			

a. المسؤولية الإنسانية

b. المسؤولية الإنسانية + المسؤولية القانونية

c. المتغير التابع: مشروعية المؤسسة

المصدر: مخرجات SPSS

الملاحظ من خلال نتائج المعروضة في الجدول رقم - 51- أن قيمة فيشر F= 104.673 للانحدار الخاصة بالنموذج الأول الذي يعبر عن علاقة الانحدار بين المسؤولية الإنسانية ومشروعية المؤسسة قد أعطى قيمة احتمالية 0.00 ، وبتالي نؤكد صحة النتائج المعروضة في الجدول رقم -48 - المتعلقة بالنموذج الأول، ولا يمكن أن يكون الانحدار بين المسؤولية الإنسانية ومشروعية المؤسسة معدوم. والملاحظ أيضا أن قيمة F= 72.267 للانحدار الخاصة بالنموذج الثاني الذي يعبر عن علاقة الانحدار بين كل من المسؤولية الإنسانية والمسؤولية القانونية وبين مشروعية المؤسسة قد أعطى قيمة احتمالية 0.00 ، وبتالي نؤكد صحة النتائج المعروضة في الجدول رقم -47 - المتعلقة بالنموذج الثاني ،ولا يمكن أن يكون الانحدار بين المسؤولية الإنسانية والمسؤولية القانونية وبين مشروعية المؤسسة معدوم.

ولتتضح لنا الصورة أكثر حول تأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة سنعتمد على الجدول التالي الذي يوضح قيم معاملات المتغيرات المستقلة التي تم قبولها، والتي على أساسها سيتبين لنا ما مدى مساهمة كل متغير من متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في التغير الحاصل في مشروعية المؤسسة وسنناقش بذلك حجم التأثير.

الجدول رقم -52-: معاملات نماذج الانحدار المتعدد الخاصة بالمتغير التابع مشروعية المؤسسة

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	B	Erreur standard	Bêta	t	Sign
1 (constante)	,787	,284		2,769	,008
المسؤولية الإنسانية	,791	,077	,839	10,231	,000
2 (constante)	,168	,308		,546	,588
المسؤولية الإنسانية	,470	,114	,499	4,130	,000
المسؤولية القانونية	,482	,136	,427	3,536	,001

a. المتغير التابع: مشروعية المؤسسة

يوضح الجدول رقم -52- معاملات الانحدار للنموذجين اللذان تم قبولهما وتقديمها، وستسمح لنا هذه المعاملات ببناء نماذج الانحدار المتعدد للتعبير عن علاقة وأثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعية المؤسسة.

فمن خلال النموذج الأول الذي يدرج أحد متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهو المسؤولية الإنسانية كمتغير مستقل ذو المعامل 0.787 ، يتضح أن أي تغير في المسؤولية الإنسانية للمؤسسة بدرجة واحدة تزيد مشروعية المؤسسة بما يقارب 0.707، ويتضح أيضا أن هذا التغير الذي رصدناه دال إحصائيا عند حد المعنوية 0.05 لأن معنوية قيمة t= 10.23 أقل من 0.05. ويدل هذا أن للمسؤولية الإنسانية تأثير معنوي ودال إحصائيا على مشروعية المؤسسة .

وأما والنموذج الثاني الذي أدرج المتغيرين المستقلين المسؤولية الإنسانية للمؤسسة والمسؤولية القانونية واستبعد متغير المسؤولية الاقتصادية ومتغير المسؤولية الأخلاقية ، فيتضح أن أي تغير في المسؤولية الإنسانية للمؤسسة بدرجة واحدة تغير معه مشروعية المؤسسة ب 0.47 ، وأن أي تغير في المسؤولية القانونية بدرجة واحدة يتغير معها مشروعية المؤسسة ب 0.482. ومن الواضح أن هذه النتائج دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لأن كلتا القيمتين ل ستودنت سواء لمعامل المتغير المستقل الأول أو لمعامل المتغير المستقل الثاني فتشيران إلى t=4.130 و t= 3.536 على الترتيب قيمهما المعنوية أقل تماما من 0.05. ويدل هذه النتائج أن للمسؤولية الإنسانية والقانونية تأثير معنوي ودال إحصائيا على متغير مشروعية المؤسسة.

5. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وتحليل الأثر:

تبحث الفرضية الرئيسية الرابعة عن الإجابة على التساؤل المتعلق بمدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاءها في السوق، وما شكل هذا الأثر إن وجد ، أو كيف يجب أن تضف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في علاقتها بتعزيز وتنمية قدراتها في البقاء في السوق.

1.5. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على:

H_{04} : لا يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاء المؤسسة في السوق .

H_{14} : يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاء المؤسسة في السوق.

سنستخدم نموذج الانحدار المتعدد الذي يربط العلاقة بين الأربع متغيرات المستقلة: بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية. كمتغيرات مستقلة مع المتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق، وسنبحث عن مدى قدرة هذه المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق بالاستخدام معامل التحديد.

الجدولين التالين يوضحان نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم -53 -: معاملا التحديد والارتباط للانحدار بين مغيرات المسؤولية الاجتماعية ومتغير بقاءها في السوق

Récapitulatif du modèle[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,909[a]	,826	,809	,36018

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم - 53- معامل الارتباط **(R)** بين كل من المتغيرات المستقلة : بعد المسؤولية الاقتصادية، بعد المسؤولية القانونية، بعد المسؤولية الأخلاقية، بعد المسؤولية الإنسانية، والمتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق، فالمعامل يشير إلى القيمة 0.909، وهي قيمة موجبة ، ما يعني وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة الأربعة للمسؤولية الاجتماعية مجتمعة والمتغير التابع الذي اعتبرناه مشروعية المؤسسة . أما النتيجة الثانية فهي معامل التحديد الذي يشير إلى القيمة 0.829 ، والذي يعني أن ما نسبته 82.9% من قدرات المؤسسة في البقاء في السوق، تفسره متغيرات المسؤولية الاجتماعية، بمعنى أكثر تدقيقا: تساهم متغيرات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة ب 82.9% في بقاء المؤسسة في السوق.

الجدول رقم -54 -: نتائج اختبار الفرضية الرابعة

ANOVA[b]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	25,300	4	6,325	48,754	,000[a]
	Résidu	5,319	41	,130		
	Total	30,619	45			

المصدر: مخرجات SPSS

أما عن الجدول رقم -54 - ، فهو يحدد مدى معنوية نسبة مساهمة متغيرات المسؤولية الاجتماعية في قدرتها على البقاء في السوق والمقدرة ب 82.9%، وهي نسبة دالة إحصائيا لأن قيمتها المعنوية أقل تماما من 0.05 . وتقودنا هذه النتائج إلى رفض الفرضية العدمية القائلة : لا يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاءها في السوق، وقبول صحة الفرضية البديلة القائلة أن :

يوجد أثر دال إحصائيا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاءها في السوق .

2.5. البحث في حجم تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاء المؤسسة في السوق:

إذا كنا قد أكدنا أن النظام الإداري القائم على الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سيحسن وبشكل معنوي على قدرات المؤسسة في البقاء في السوق، فسيثار لنا تساءل مهم ويسمح لنا بسد جزء مهم من النقائص العلمية في المجال البحثي للمسؤولية الاجتماعية خصوصا في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبقاء المؤسسة في السوق ، والإجابة عليه ستقدم للمدريين حلول أفضل وأنجع في كيفية توجيه مسؤولية مؤسساتهم الاجتماعية والأنشطة ذات الصلة بشكل استراتيجي وبما يتناسب وسياق الأعمال في الجزائر ، وهو المسعى التي تسعى إليه أي إدارة تطمح للنمو والتطور.

ويتمثل جوهر هذا التساؤل في البحث عن الجوانب المهمة والقوية للمسؤولية الاجتماعية؛ ذات التأثير المعنوي على بقاء المؤسسة في السوق حتى تتضح لنا الصورة الصحيحة التي تتلاءم وواقع الأعمال في الجزائر. وعلى هذا الأساس سنتساءل عن أكثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تأثيرا على بقاءها في السوق في واقع المؤسسات الجزائرية.

وللإجابة على هذا التساؤل المهم ارتأينا أن نستخدم تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وتحديدا أسلوب خطوة بخطوة . الذي سيسمح لنا بإدخال متغيرات المسؤولية الاجتماعية خطوة بخطوة، ومن ثم ملاحظة حجم التأثير في كل خطوة على بقاء المؤسسة في السوق، كما سيسمح لنا هذا باستبعاد

المتغيرات المستقلة غير الدالة إحصائيا وغير مهمة، وبمعنى أكثر تدقيقا، سيصف لنا هذا النموذج شكل المسؤولية الاجتماعية التي لها تأثير معنوي في بقاءها في السوق. والجداول الأربعة التالية ستستعرض نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم -55-: نموذج الانحدار المتعدد التدريجي الخاص بالمتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق

Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
المسؤولية الأخلاقية	,881[a]	,776	,771	,39503
المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية	,902[b]	,814	,805	,36389

a. المسؤولية الأخلاقية

b. المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية

المتغير التابع: بقاء المؤسسة في السوق

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم - 55- المتغيرات المستقلة التي مثلت بالأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المقبولة التي تم إدخالها تدريجيا في نموذج الانحدار المتعدد، فالملاحظ أن أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي اقترح نموذجين قابلين لوصف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبقاء المؤسسة في السوق. وأما والنموذج الأول، فقد اقترح تكوينه من متغير المسؤولية الأخلاقية لتفسير التغير في مستوى قدرات المؤسسة للبقاء في السوق وتنمية هذه القدرات، فالنظام الإداري للمؤسسة الجزائرية المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الأخلاقية لوحده يحدد ما نسبته 77.6% من بقاء المؤسسة في السوق، وتمثل هذه النسبة بمعامل تحديد المسؤولية الأخلاقية في بقاء المؤسسة في السوق. بينما النموذج الثاني، فإذا ما التزمت المؤسسة بمسؤولياتها القانونية بالتوازي مع مسؤولياتها الأخلاقية سيرتفع معدل التحديد إلى 81.4 %، معنى ذلك أن حجم تأثير المسؤولية القانونية للمؤسسة على بقاءها في السوق هو:

% 3.8 = %77.6 - % 81.4

بينما الجدول رقم - 56- وهو الجدول التالي، فهو يوضح مدى معنوية النتائج التي تحصلنا عليها في الجدول رقم - 55-، ومدى صحة النموذجين اللذان علقنا عليهما سابقا، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم -56 -: تحليل التباين ANOVA لنماذج الانحدار المتعدد للمتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	23,753	1	23,753	152,214	,000[a]
	Résidu	6,866	44	,156		
	Total	30,619	45			
2	Régression	24,925	2	12,462	94,114	,000[b]
	Résidu	5,694	43	,132		
	Total	30,619	45			

a. المسؤولية الأخلاقية

b. المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية

المتغير التابع: بقاء المؤسسة في السوق

المصدر: مخرجات SPSS

الملاحظ من خلال نتائج المعروضة في الجدول رقم -56 - أن قيمة فيشر F= 152.214 للانحدار الخاصة بالنموذج الأول الذي يعبر عن علاقة الانحدار بين المسؤولية الأخلاقية وبقاء المؤسسة في السوق قد أعطى قيمة احتمالية 0.00 ، وهي قيمة أكبر تماما من 0.05 ، وبتالي نؤكد صحة النتائج المعروضة في الجدول رقم - 52- المتعلقة بالنموذج الأول، ولا يمكن أن يكون الانحدار بين المسؤولية الأخلاقية وبقاء المؤسسة في السوق معدوم. والملاحظ أيضا أن قيمة F= 94.114 للانحدار الخاصة بالنموذج الثاني الذي يعبر عن علاقة الانحدار بين كل من المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية وبين بقاء المؤسسة في السوق قد أعطى قيمة احتمالية 0.00 ، وهي قيمة أكبر تماما من 0.05 ، وبتالي نؤكد أيضا صحة النتائج المعروضة في الجدول رقم - 55- المتعلقة بالنموذج الثاني ،ولا يمكن أن يكون الانحدار بين المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية وبين بقاء المؤسسة في السوق معدوم.

وما يمكن التأكيد عليه على ضوء هذه النتائج أنه ليس كل الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية لها تأثير على بقاءها في السوق، فتحليل الانحدار المتعدد رصد بعدي المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية القانونية، واستبعد بعدي المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الإنسانية.

ولتتضح لنا الصورة أكثر حول تأثير المتغيرات المستقلة المقبولة في النماذج للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتي تفسر التغيرات الحاصلة في قدرات المؤسسة في البقاء في السوق سنعتمد على الجدول التالي الذي يوضح قيم معاملات المتغيرات المستقلة التي تم قبولها، والتي على أساسها سيتبين لنا ما

مدى مساهمة كل متغير من متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في التغير الحاصل في المتغير التابع، وسنناقش بذلك حجم التأثير.

الجدول رقم -57-: معاملات نماذج الانحدار المتعدد الخاصة بالمتغير التابع بقاء المؤسسة في السوق

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sign
1	(constante)	,654	,236		2,767	,008
	المسؤولية الأخلاقية	,795	,064	,881	12,338	,000
2	(constante)	,398	,234		1,701	,096
	المسؤولية الأخلاقية	,503	,115	,557	4,382	,000
	المسؤولية القانونية	,357	,120	,378	2,975	,005

المتغير التابع: بقاء المؤسسة في السوق

المصدر: مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم -57 - معاملات الانحدار للنموذجين اللذان تم قبولهما وتقديمها، وستسمح لنا هذه المعاملات ببناء نماذج الانحدار المتعدد للتعبير عن علاقة وأثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على بقاء المؤسسة في السوق.

فمن خلال النموذج الأول الذي يدرج متغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كمتغير مستقل ذو المعامل 0.923 ، يتضح أن أي تغير في المسؤولية القانونية للمؤسسة بدرجة واحدة تزيد قدرات المؤسسة في البقاء في السوق بما يقارب 0.795 ، ويتضح أيضا أن هذا التغير الذي رصدناه دال إحصائيا عند حد المعنوية 0.05 لأن معنوية قيمة t= 12.33 أقل من 0.05. ويدل هذا أن للمسؤولية القانونية تأثير معنوي ودال إحصائيا على بقاء المؤسسة في السوق .

وأما والنموذج الثاني الذي أدرج المتغيرين المستقلين المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة والمسؤولية القانونية واستبعد متغير المسؤولية الاقتصادية ومتغير المسؤولية الإنسانية، فيتضح لنا جليا أن أي تغير في المسؤولية الأخلاقية للمؤسسة بدرجة واحدة تغير معه قدرات المؤسسة في البقاء في السوق ب 0.50 ، وأن أي تغير في المسؤولية القانونية بدرجة واحدة، يتغير معها الفعالية الاقتصادية للمؤسسة ب 0.35. ومن الواضح أن هذه النتائج دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، لأن كلتا القيمتين ل ستودنت سواء لمعامل المتغير المستقل الأول أو لمعامل المتغير المستقل الثاني اللتان تشيران إلى t=4.38 و t= 2.37 على الترتيب قيمهما المعنوية أقل تماما من 0.05. ويدل هذه أن للمسؤولية القانونية والأخلاقية تأثير معنوي ودال إحصائيا على متغير بقاء المؤسسة في السوق.

المبحث الثالث: مناقشة النتائج

سنقوم فيمايلي بتوضيح النتائج التي تحصلنا عليها ومناقشتها. ولأجل تسهيل هذا الإجراء سنعرض وسنلخص هذه النتائج في الجدول التالي الذي يوضح تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداءها في واقع المؤسسات الجزائرية، حيث يشير الرمز (+) إلى أن البعد المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة له أثر دال إحصائيا والرمز (0) إلى انعدام هذا الأثر :

الجدول رقم -58-: تلخيص نتائج الدراسة

	الفعالية الاقتصادية	أداء العاملين	مشروعية المؤسسة	بقاء المؤسسة في السوق
البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	0	+	0	0
البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	+	0	+	+
البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	+	+	0	+
البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	0	0	+	0

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الدراسة المتحصل عليها

1. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على فعاليتها الاقتصادية:

فمن خلال استخدامنا لأسلوب الانحدار المتعدد التدريجي في دراسة أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الفعالية الاقتصادية في واقع المؤسسات الجزائرية سمح لنا باستبعاد البعد الاقتصادي والبعد الإنساني، واتضح أن النظام الإداري المبني على أسس ومبادئ المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية الذي تتبناه المؤسسات الجزائرية له دور فعال في تحسين الفعالية الاقتصادية، وهي النتيجة التي اتفقت مع كل من دراسة (RESTON & O'BANNON, 1997) (مولاي و شنيني، 2011) ، وتعارضت مع دراسة (Shleifer, 2004).

فمن الواضح من خلال دراستنا أن الرأي الداعي الى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في علاقتها بالفعالية الاقتصادية ماهي الا تكاليف للمؤسسة تثقل من كاهلها وتضعف من تنافسيتها هو رأي غير صحيح ولا يمكن تعميمه على واقع الاعمال الجزائري، فالنتائج المتحصل عليها في اطار هذه الدراسة

أكدت عكس ذلك تماما، وبينت أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفعاليتها الاقتصادية هي علاقة خطية، ما يعني أن الالتزام القانوني والأخلاقي للمؤسسة الاقتصادية وكذا ادراك مدراءها بهذا الامر من خلال تطوير أنظمة ادارية داخلية تتقارب وهذين البعدين في الاسس والمبادئ يساهم في تحسين مستوى فعاليتها الاقتصادية، والأرجح أن هذا التحسن يكون على مستوى الاقتصاد في الموارد من خلال ترشيد النفقات والتكاليف والابتعاد عن التبذير.

2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين:

أكد أسلوب الانحدار المتعدد التدرجي من خلال دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على أداء عامليها أن هذه الفئة يتحسن مستوى أداءها كلما تقارب نظام إدارة مؤسساتهم مع مبادئ وأسس كل من الالتزام بالمسؤولية الاقتصادية والالتزام بالمسؤولية الأخلاقية، وهي النتائج التي اتفقت مع دراسة (Woodbine, 2006) ودراسة (Jaramillo et al,2006) ودراسة (Backhaus et al, 2002).

ولتفسير ذلك يمكن أن نرجع إلى نظريات مدرسة العلاقة الإنسانية المتعلقة بالتحفيز والانتماء ونظرية الهوية، وكذا نظرية العدالة المدركة ونظرية ذات البعدين التي قدمها هتزبارك حول الدافعية، فمن منظور هذه النظريات تعطي المسؤولية الاجتماعية للعاملين شعور بالانتماء وبالهوية، كما أن مناخ العمل الذي توفره ضروري للمحافظة على رضا العاملين ووقايته، وباعتبار أنها تراعي العدالة وتعتبره كقيمة مهمة ملزمة داخل التنظيم فهي محفز للعاملين كون كلما شعر العامل بالعدالة اندفع نحو العمل وضاعف جهده للعمل وللإبداع، وعليه فالمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة هي محرك حقيق لدوافع الأفراد العاملين، لأنها توفر شروط تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وتعزز من التزامهم التنظيمي الذي يساهم في تعبئتهم لأجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تحقيق أهداف أصحاب المصالح، كما لها دور في استقطاب وتعبئة عاملين جدد يرغبون في العمل داخل المؤسسة.

كما أن المسؤولية الاجتماعية هي شكل من أشكال التعلم التنظيمي ذات اتجاهين، فمن جهة تساهم في تعزيز معارف وقيم العاملين فتلعب دور مشروع للتعلم التنظيمي، ومن جهة أخرى تساعد عمليات التعلم التنظيمي والمعارف التي اكتسبوها من نجاح إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية مع أصحاب المصالح.

3. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على مشروعية المؤسسة:

فمن خلال استخدامنا لأسلوب الانحدار المتعدد التدريجي في دراسة أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعيتها في واقع المؤسسات الجزائرية سمح لنا باستبعاد البعد الاقتصادي والبعد الأخلاقي، واتضح أن النظام الإداري المبني على أسس ومبادئ المسؤولية القانونية والمسؤولية الإنسانية الذي تتبناه المؤسسات الجزائرية له دور فعال في اكتساب هذه المؤسسات للمشروعية، ويعني ذلك أنكل من التزام المؤسسة بالقوانين والأنظمة التي تأطر للنشاط الاقتصادي،

والتزامها بالمساهمة في المشاريع الإنسانية والمبادرة بشكل فعال فيها يعطيها طابع المشروعية الاجتماعية. فمن جهة يسمح هذا الالتزام لإدارة المؤسسة أن تدرك حقيقة إمكانات الداخلية التي تملكها مؤسستهم وتستغلها لتمارس تأثيرها بشكل مفيد للإنسانية في نواحي عدة، اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وحتى سياسيا إن أمكن لها ذلك، ومن جهة أخرى يكون هذا التوجه أحد المداخل الذي تمارس به المؤسسة مشروعيتها أمام جماعات الضغط، ولا ينظر إلى هذه الجماعات على أنها تهديدات وإنما هي فرص لممارسة المشروعية الاجتماعية، وخلق فرص التعاون.

4. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتأثيرها على بقاءها في السوق:

أكد أسلوب الانحدار المتعدد التدرجي من خلال دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على بقاءها في السوق أنه كلما تقارب نظام إدارة هذه المؤسسات مع مبادئ وأسس كل من الالتزام بالمسؤولية القانونية والالتزام بالمسؤولية الأخلاقية ساهم في تعزيز قدراتها على البقاء في السوق. فهذا النوع من المؤسسات وبفضل هذين الالتزامين أصبح نشاطها يلقى القبول في المجتمع فيساعدها هذا على جعل أصحاب المصالح يساهمون في تحقيق أهدافها الإستراتيجية كالحصول على الموارد الجديدة، أو في سهولة فرض شروطها أثناء التفاوض مع مختلف الأطراف، كما سمح لها تجسيد البعد الأخلاقي والبعد القانوني ضمن إطار نظام إدارة المؤسسة في خلق سلوك تعاوني بينها وبين أصحاب المصالح من خلال الشراكة في المشاريع التي ترجع بالفائدة للمؤسسة وللمجتمع، وهي الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بمنافسيها.

كما أن توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو الالتزام القانوني والأخلاقي يسمح بتفوق المؤسسة على منافسيها وتحقيق البقاء في السوق، فتوجيه هذين البعدين باتجاه العاملين داخل المؤسسة من خلال سياسات الموارد البشرية يسمح باستقطاب العاملين الماهرين من المؤسسات المنافسة، والعمل على تعبئتهم ودفعهم على الإبداع بما يتلاءم وأهدافها التسويقية، والثاني عليها معرفة تواجد هؤلاء المستهلكين وخصائصهم كي يتسنى لها توجيه سياساتها التسويقية بما يتوافق والسوق المستهدف، ويمكنها في هذه الحالة من خلال تفعيل إما إستراتيجية التميز أو التركيز.

وأيضا توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة سمح بتعزيز وتقوية قيود دخول منافسين جدد إلى القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، أو العمل حتى على دفع المنافسين غير قادرين على تبني المسؤولية الاجتماعية بالخروج من السوق.

خلاصة الفصل الرابع:

جاء هذا الفصل لعرض النتائج النهائية للدراسة والمتعلقة أساسا باختبار فرضيات الدراسة وكذا قياس وتحديد حجم الأثر للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أداءها في واقع المؤسسات الجزائرية.

فبدايتا،بينت النتائج أن مستوى تقارب نظام إدارة المؤسسات التي شملتها الدراسة مع مبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية هو مستوى يقترب من المتوسط بشكل عام، وأن مسألة ترتيب الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قد جاءت في شكل هرمي مثلما أكد عليه الباحث كارول، فالمستوى الأول متعلق بالمسؤولية الاقتصادية للمؤسسة، والمستوى الثاني متعلق بالمسؤولية القانونية، والمستوى الثالث متعلق بالمسؤولية الأخلاقية والمستوى الرابع والأخير متعلق بالمسؤولية الإنسانية. وهي نتيجة تتقارب والمدخل النظري الذي اعتمدنا عليه في قياس المسؤولية الاجتماعية.

كما أن الفرضيات المتعلقة بأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مجتمعة في أداءها فقد تم تأكيدها، ما يعني بشكل عام أن النظام الإداري المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة له دور معنوي في تحسين مستويات الأداء في واقع المؤسسات الجزائرية.

وفي الجانب المهم في هذه الدراسة وهو قياس وتحديد حجم أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، فقد بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد الذي استخدمناه أن أكثر الأبعاد أهمية للمسؤولية الاجتماعية التي يمكنها أن تلعب دور معنوي في تحسين الأداء هي المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية، ما يعني أنه كلما استثمرت المؤسسة الجزائرية في تفعيل القيم الأخلاقية في علاقاتها مع أصحاب المصالح داخليا وخارجيا، وفي الالتزام بالقوانين الرسمية والعقود المبرمة بينها وبين أصحاب المصالح انعكس ذلك إيجابا على أداءها .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

جاءت هذه الدراسة للبحث في مدى تأثير النظام إداري المبني على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية على أداءها في واقع الأعمال الجزائري، وبذلك فهي جاءت بهدف قياس وتقدير درجة التقارب بين الأنظمة الإدارية المتواجدة في المؤسسات الجزائرية وبين أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وجاءت أيضا بهدف تحديد الفجوة بين الواقع الفعلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية وبين المبادئ والأسس النظرية لها، من حيث التطبيق في مختلف السياسات الإدارية ومن حيث مدى ترتيب مستويات المسؤولية الاجتماعية الأربعة توافقا والطرح الذي قدمه الباحث " كارول" حين قدم هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، كما كان أهم هدف لهذه الدراسة هو تحديد أهم مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير سياسات إدارية تسمح وتكون كفيلة بجعل أداء المؤسسة يتحسن ويتقدم إلى الأفضل.

ولأجل الإجابة على إشكالية بحثنا وتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، قمنا ببحث بيبوغرافي وأدبي سمح لنا بالاطلاع على مساهمات الباحثين النظرية وكذا الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وقد كانت الغاية من البحث البيبيوغرافي هو الخروج بإطار فكري وتصوري كفيل بإعطاء حل نظري لإشكالية بحثنا، وهو ما تحقق فعليا في نهاية الفصل الثاني من هذه الدراسة، وقد سمح لنا هذا التصور بالتمهيد للدراسة الميدانية من ناحية الفرضيات ومن ناحية قياس متغيرات الدراسة ومن ناحية إجراءات البحث.

أما ومن الناحية التطبيقية لهذه الدراسة، فقد سمحت الدراسة الميدانية بتحقيق الأهداف التي وضعناها في بداية البحث من حيث قياس درجة التقارب بين مبادئ وأسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبين النظام الإداري السائد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن حيث اختبار الفرضيات المتعلقة بمدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحسين أداء المؤسسة، ومن حيث تحليل أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على أداءها واستخراج الأبعاد الأكثر أهمية. وقد كانت كل من النتائج والتوصيات ومحددات الدراسة وكذا أفاق الدراسة كمايلي:

أولا: نتائج الدراسة:

1- مدى التقارب بين مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والنظام الإداري المعتمد في المؤسسات الجزائرية، وكانت النتائج كمايلي:

- **بالنسبة للبعد الاقتصادي**: بينت النتائج أن درجة التزام المؤسسات الاقتصادية التي شملتهم الدراسة بالبعد الاقتصادي هي مرتفعة. ما يعني وبشكل عام أن هذه المؤسسات ملتزمة بتقديم منتجات وخدمات تلبي من خلالهم حاجات ورغبات العملاء بغرض كسب رضاهم، وملتزمة أيضا بإنتاجية العاملين، ويعكس هذين الالتزامين قدرة هذه المؤسسات على دفع أجور العاملين و تسوية مستحقات موردیها، وقدرتها على الاستمراريتها في النشاط، وتعكس أيضا قدرتها على الاستثمار والنمو

مستقبلا. ومن جانب أخر، يعكس هذا الالتزام قدرة المؤسسات بالوفاء بحقوق كل من الموردين والمساهمين.

- **بالنسبة للبعد القانوني:** من وجهة نظر مدراء ومسؤولي المؤسسات التي شملتهم الدراسة رصدنا درجة متوسطة في التزامهم بالبعد القانوني، وهو التزام أقل من مستوى الالتزام بالبعد الاقتصادي. ما يعني وبشكل عام أن المؤسسات التي شملتهم الدراسة تحقق عوائد اقتصادية في إطار القوانين التي تسنها السلطات العمومية، كالالتزام بقانون العمل والالتزام بدفع الضرائب وعدم التهرب منها، والسعي إلى عدم الغش في القوائم المالية لأي غرض كان، والالتزام بمقاييس النوعية والأمن في توفير المنتجات. ولكن كل هذا الشكل من الالتزام كان بدرجة متوسطة أقل من المستوى المطلوب الذي يجب أن يولي فيه مدراء ومسؤولي المؤسسات العناية اللازمة كي تلتزم بشكل تام بالبعد القانوني.

- **بالنسبة للبعد الأخلاقي:** رصدت الدراسة درجة متوسطة في الالتزام بالبعد الأخلاقي ومدى الاعتماد عليه في وضع السياسات الإدارية. ما يعني أن سعي إدارة المؤسسة لا يرتقي إلى المستوى المطلوب في مسالة اهتمامها بالتقليل من تأثيراتها السلبية على البيئة واهتمامها بالقيم البيئية ونشرها داخل المؤسسة، وفي العمل على رفع درجة وعي العميل بمخاطر المنتج، وكذا التزامها بالوعود التي تتعهد بها لمختلف الأطراف، وبالنزاهة و الصدق، وبالسهر على الحد من الممارسات اللاأخلاقية داخل بيئة العمل. والملاحظ أن هذا البعد على الرغم من أهميته الا أنه أقل مستوى مقارنة بالأبعاد السابقة للمسؤولية الاجتماعية.

- **بالنسبة للبعد الإنساني:** كانت درجة تبني البعد الإنساني في السياسات الإدارية للمؤسسات التي شملتها الدراسة متوسطة حسب أراء مدراءها، ما يعني أن اهتمام هؤلاء كان متوسط بالمسائل المتعلقة ببناء الشراكات النفعية مع أصحاب المصالح ، وبوضع سياسات للأجور هي الأفضل مقارنة بما تقدمه مؤسسات القطاع، وبأن بتشجيع العاملين على الانتماء لمنظمات المجتمع المحلي وأن يكون لهم دورا فيها، أو الاهتمام بالنشاطات الرياضية والثقافية المحلية، والمساهمة بالأعمال الخيرية

- **أما وبالنسبة لترتيب الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة:** فما يمكن التأكيد عليه من خلال هذه النتائج هو أنها جاءت كلها مطابقة ومتفقة تماما مع نموذج (Carroll, 1979) الذي اعتمدنا عليه من الناحية المنهجية لقياس متغير المسؤولية الاجتماعية، وتحديدا في مسألة ترتيب الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي جاءت في شكل هرمي ذو أربع مستويات، المستوى الأول متعلق بالمسؤولية الاقتصادية للمؤسسة، والمستوى الثاني متعلق بالمسؤولية القانونية، والمستوى الثالث متعلق بالمسؤولية الأخلاقية والمستوى الرابع والأخير متعلق بالمسؤولية الإنسانية.

2- مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على أداءها: فقد بينت نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد تأثير دال إحصائيا لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية مجتمعة على جميع المتغيرات الأربعة للأداء وهي: الفعالية الاقتصادية، أداء العاملين، مشروعية المؤسسة وفي تعزيز قدراتها على البقاء في

السوق مقارنة بمنافسيها. ما يعني أن الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية قد تم تأكيدها في واقع الأعمال الجزائري.

3- نتائج تحليل تأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على متغيرات الأداء:

- فمن خلال استخدامنا لأسلوب الانحدار المتعدد التدريجي في دراسة أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الفعالية الاقتصادية في واقع المؤسسات الجزائرية استبعدنا البعد الاقتصادي والبعد الإنساني في تفعيل التأثير، واتضح أن النظام الإداري المبني على أسس ومبادئ المسؤولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية الذي تتبناه المؤسسات الجزائرية له دور فعال في تحسين الفعالية الاقتصادية، وهي النتيجة الرأي الداعي الى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في علاقتها بالفعالية الاقتصادية ماهي الا تكاليف للمؤسسة تثقل من كاهلها وتضعف من تنافسيتها هو رأي غير صحيح ولا يمكن تعميمه على واقع الاعمال الجزائري، فالنتائج المتحصل عليها في اطار هذه الدراسة أكدت عكس ذلك تماما، وبينت أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وفعاليتها الاقتصادية هي علاقة خطية. ما يعني أن الالتزام القانوني والأخلاقي للمؤسسة الاقتصادية وكذا ادراك مدراءها بهذا الامر من خلال تطوير أنظمة ادارية داخلية تتقارب وهذين البعدين في الاسس والمبادئ يساهم بشكل ملحوظ في تحسين مستوى فعاليتها الاقتصادية، والأرجح أن هذا التحسن كان على مستوى الاقتصاد في الموارد من خلال ترشيد النفقات والتكاليف وكذا الابتعاد عن التبذير.

- كما بينت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدرجي لأثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على أداء عاملها أن هذه الفئة يتحسن مستوى أداءها كلما تقارب نظام إدارة مؤسساتهم مع مبادئ وأسس كل من المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الأخلاقية، بينما استبعد كل من الأبعاد الأخرى المتعلقة بالمسؤولية القانونية والمسؤولية الإنسانية.

- أما وبالنسبة لتحليل أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مشروعيتها في واقع المؤسسة الجزائرية فقد أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن مشروعية المؤسسة الجزائرية تتعزز أكثر من خلال النظام الإداري المبني على أسس ومبادئ كل من البعد القانوني والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية.

- وبالنسبة لتحليل تأثير متغيرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الجزائرية على قدراتها في البقاء، فقد أكدت نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أن توجيه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نحو الالتزام القانوني والأخلاقي يسمح بتفوق المؤسسة على منافسيها وتحقيق البقاء في السوق، وأن البعد الاقتصادي والبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية لا يؤثر على قدراتها في التفوق على منافسيها.

ثانيا- توصيات الدراسة في إطار المضامين الإدارية لنتائج الدراسة: بناءا على نتائج الدراسة الميدانية سنحاول فيمايلي تقديم جملة من التوصيات للمؤسسات الجزائرية المسؤولة اجتماعية وللمؤسسات الأخرى الراغبة في توجيه أنشطتها وسياساتها الإدارية في هذا النهج:

1- من أجل تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية الراغبة في ذلك:

- ضرورة تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في النظم الإدارية وفي السياسات الإدارية بشكل تدريجي وبشكل هرمي تصاعديا، والبدء بالاهتمامات والالتزامات الاقتصادية ثم الانتقال إلى المستوى الذي يلي، كما أن الانتقال من مستوى لأخر يتطلب ويشترط الالتزام التام بالمستوى السابق. ويجب النظر إلى نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ومسارها المستقبلي بأنه توجه استراتيجي تتحدد توجهاته حسب أهداف وإمكانات المؤسسة.

- تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الراغبة في ذلك يتطلب إعادة التفكير في نوعية العلاقات التي كانت تربط المؤسسة بمختلف الأطراف من موردين وعملاء وعاملين ومنافسين ومجتمع مدني وسلطات عمومية، والتفكير بمنطق التأسي لعلاقات بين أصحاب المصالح تراعي فيها شكل ونوعية المصلحة المشتركة، والتي تبنى هذه العلاقة في إطار الشراكة وفق درجة مساهمة أصحاب المصالح في أداء المؤسسة، وما يمكن للمؤسسة أن تقدم لهذه الفئة. كما من المهم أن تتحدد علاقة صاحبة المصلحة بالمؤسسة وفق لمعيار السلطة ومعيار المشروعية ومعيار الاستعجالية، وعلى ضوء هذه المعايير الثلاثة تحلل إدارة المؤسسة مدى تأثيراتها الايجابية والسلبية على أصحاب المصالح، وتتضح لها الرؤية أكثر في المسائل المتعلقة بالالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية.

- إدخال نظم إدارية وسياسات إدارية داخل المؤسسة تدخل في إطار المسؤولية الاجتماعية يتطلب التأسيس لبيئة تنظيمية خاصة، ومن ميزاتها ثقافة تنظيمية مبنية وفق لقيم الأخلاق و العدالة وقيم الاهتمام بالبيئة. فالضرورة تستدعي من إدارة الموارد البشرية التأسيس لهذه المفاهيم من خلال إجراء تغيير جذري لمنظومة قيم الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

2- التوصيات الموجهة للمؤسسات الجزائرية المسؤولة اجتماعية في تعزيز أداءها:

- من المستحسن الاعتماد على نموذج الأداء في قيادة أداء المؤسسة المسؤولة الاجتماعية وتفعيله في الرقابة على أداءها، فهو يقدم أربع عناصر تسمح بالرقابة على الأداء على مستويات عدة: الفعالية الاقتصادية، أداء العاملين، مشروعية المؤسسة، وقدرات المؤسسة في التفوق على منافسيها. بسبب اهتمامه بمؤشرات أداء تتعلق أساسا على بالمؤسسات المسؤولية اجتماعية، وبسبب اعتماده من طرف هذه المؤسسات. إضافة إلى كونه النموذج الوحيد التي يهتم ببعد مشروعية النشاط الاقتصادي حسب علم الباحث.

- إذا كانت المؤسسة الجزائرية المسؤولة اجتماعيا ترغب في تحسين فعاليتها الاقتصادية فمن المستحسن التأسيس لسياسات إدارية مبنية على أسس ومبادئ المسؤولية القانونية والأخلاقية.

-وإذا رغبت إدارة المؤسسة في الرفع من مستوى أداء عاملها عليها التأسيس لسياساتها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مبنية أكثر على أسس المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية الأخلاقية.

- أما إذا رغبت إدارة المؤسسة تعزيز من مشروعية نشاطاتها الاقتصادية والصناعية فعليها الاستناد على مبادئ وأسس المسؤولية القانونية والمسؤولية الإنسانية.

- في حين إذا رغبت إدارة المؤسسة تعزيز من قدراتها التنافسية والتفوق على منافسيها فمن المستحسن تعزيز نظام الإداري وتوجيهه أكثر نحو تبني سياسات تدخل في إطار الالتزام الأخلاقي والقانوني، فمن الأرجح أن هذا الأمر سيفتح لها أسواق خارج حدود الدولة الجزائرية، خصوصا إذا علمنا وأدركنا التحديات التي يواجهها الاقتصاد الجزائري في جعل المنتوج المحلي يلقى القبول في الأسواق الدولية ويجلب بذلك العملة الصعبة.

ثالثا - الأبحاث المقترحة مستقبلا:

تناولت الدراسة الحالية تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أدائها، وبذلك تكون قد ساهمت -إلى حد معين- في سد القليل من الفجوة البحثية المرتبطة بهذا الموضوع، وفيمايلي بيان لأهم الفجوات التي يمكن للباحث و/أو لباحثين آخرين تناولها مستقبلا:

1- إعادة دراسة نفس الموضوع في منطقة الجنوب التي تسخر بانتشار واسع للمؤسسات الاقتصادية العاملة في قطاع المحروقات وباعتبار أنها أكثر المؤسسات الملوثة للبيئة وكذا أهمية نشاطاتها لسكان الجنوب، والبحث في مدى التزام هذه المؤسسات بمسؤولياتها اتجاه المجتمع المحلي واتجاه البيئة، ومدى مساهمة مسؤولياتها الاجتماعية في أدائها.

2- دراسة مدى التزام المؤسسات الاقتصادية ذات صفة الشركات المتعددة الجنسيات والعاملة في الجزائر بمسؤوليتها الاجتماعية ومقارنة ذلك بالالتزاماتها في دول أخرى أكثر تطورا من الجزائر.

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

4- دراسة مقارنة بين واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة، أو بين المؤسسة ذات الجنسية الجزائرية والمؤسسة الأجنبية.

.....وتم بحمد الله وشكره

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا: قائمة المراجع باللغة العربية:

أحمد، ع؛ جاسم، ز؛ فراس، ع،ا. (2010). ***الشركات المتعددة الجنسيات وأثرها على الدول النامية*** . *مجلة الإدارة والاقتصاد، ص113-135.*

إلياس، بن ساسي .(2011).***الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية*** .بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان :الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. المقام في جامعة سعد دحلب –البليدة. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير خلال الفترة 18-19 ماي 2011.

حنان الشطبي. (2010). ***الحركة النقابية العمالية في الجزائر دافع أم محرك للأداء البيداغوجي : دراسة حالة جامعة قسنطينة***. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة.

الحوراني هاني. (24-25 جوان, 2009). ***حاكمية الشركات ومسؤولياتها الاجتماعية في ضوء الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة***. *الملتقى الثاني ليومي* 24-25 جوان 2009 *حول مواطنة الشركات والمؤسسات والمسؤولية الاجتماعية* بصنعاء. اليمن

الدلبحي , سيف بن صالح ,(١٤٢٣ هـ) , **أثر العوامل الوظيفية و الشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء ,** مركز الدراسات و البحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ,رقم الإصدار:(٢٩٣ , (الرياض , المملكة العربية السعودية.

روجر، ك، (1994). تعريب فريد بشير الطاهر. ***اقتصاديات الصناعة***. دار المريل للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

السالم ، مؤيد سعيد وصالح،عادل حرحوش.(2002.). ***إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي.***عمان: عالم الكتاب الحديث. الأردن

سعد، أ. (2007).***محاولة جادة للتأطير لنظرية أصحاب المصالح***. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، ,(48) *13*، *ص1-16*

السلمي,علي (د ت)،***السلوك الإنساني في الإدارة***,مكتبة غريب،القاهرة، مصر.

صقر، هـ. (2003). ***الإدارة الشاملة للمعرفة والرأس المال الذهني***. مؤتمر المعرفة في حقبة العولمة المنعقد أيام 18-19-20 فيفري 2003 بالقاهرة.

عبد السلام مخلوفي، و سفيان بن عبد العزيز. (2012). ***تأثير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات المتعددة الجنسيات***. *الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية* يومي: 14-15 فيفري 2012 . جامعة بشار.

عبد الفتاح وهب سوسن، و عبد المنعم حافظ اجلال. (2007). ***مقدمة في علم الادارة***. مصر: مطابع الدار الهندسية.

البريدي عبدالله. (2007). ***المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني مجلة التدريب والتقنية***، الرياض ، العدد 96، يناير .

عبود نجم نجم. (2006)**.** ***أخلاقيات الادارة في عالم متغير***. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية العربية.

عزاوي، أ. بيوض، م، أ .(2013) . ***اختلال العلاقة بين انتشار الفساد والتنمية المستدامة حول العالم وسبل الخروج من هذه المعضلة: دراسة إحصائية مقارنة بين جملة من الدول والمناطق***. *المؤتمر الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات و متطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر*،.(pp. 131-148)

علاء الدين ,ز.(2006) ***المصارف الإسلامية، وماذا يجب أن يُ عرف عنها***. دار غار حراء، دمشق.

فاطمة علوي. (2012). المسؤولية ***الاجتماعية بين المبادرة والشرعية***. *الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاحتماعية*. يومي 14 / 15 فيفري 2012، جامعة بشار.

قائمة المراجع

كاظم البكري جواد. (27 ماي، 2011). ***التحليل الكينزي وتطور الرأسمالية***. تاريخ الاسترداد : 2015/06/01 من http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/fileshare/articles/الكينزية.pdf

ليث، س، ا.(2004). ***المسؤولية الاجتماعية للعامليين وانعكاساتها على أخلاقيات العمل***. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة.جامعة الموصل. العراق.

محسن، منصور، الغالبي ، و مهدي محسن العامري صالح. (2005). ***المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال*** : *الاعمال والمجتمع*. عمان: دار وائل للنشر.

محمد، م ، ع. (2007). ***مبدأ المشروعية وتنظيم مجلس الدولة***. دار الفكر الجامعي: القاهرة. مصر.

محمود، م، ح. (1993). ***القضاء الإداري***. دار النهضة العربية: القاهرة. مصر.

مدحت، أحمد. (2004). ***تنمية القدرات الفكرية لدى الفرد والمنظمة***. مجموعة النيل العربية: القاهرة. مصر.

مقدم، وهيبة. (2011). ***سياسة وبرامج المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية***. *الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة*. يومي 14/13 ديسمبر 2011 بجامعة شلف.

موساوي، ز؛ خالدي، خ. (2005).***نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز***. المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات المنعقد أيام 9/8 مارس بجامعة ورقلة. الجزائر.

مولاي، ع؛ شنيني، ح. (2011). ***أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي***. الملتقى الدولي حول نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد أيام 22/23 نوفمبر 2011 بجامعة ورقلة. الجزائر. ص 227-245.

وائل، م، ص؛ طاهر،م ، أ. (2009). ***أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن***. دار وائل للنشر: عمان. الأردن.

القوانين والمراسيم:

القانون رقم 02/89 الصادر سنة 1989 والمتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك ؛

المرسوم التنفيذي رقم 39/90 الصادر سنة 1990 والمتعلق برقابة الجودة وقمع الغش؛

المرسوم التنفيذي رقم 266/90 المتعلق بضمان المنتوجات والخدمات؛

المرسوم التنفيذي رقم 366/90 المتعلق بوسم المنتوجات الغذائية وعرضها ؛

المرسوم التنفيذي رقم 41/92 يحدد شروط إنتاج مواد التجميل والتنظيف البدني وتكييفها وتسويقها؛

دليل الاستهلاك الموجه للمستهلك الجزائري الصادر عن وزارة التجارة؛

ثانيا: قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

Abagail, M., & Donald, S. (2001). ***Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective***. The Academy of Management Review , 26 (1), PP. 117-127.

Acquier, A., & Gond, j. P. (2007). ***Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: (re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessmand'Howard Bowen (1953)***. Finance, Contrôle Stratégie , 10 (2), pp. 5-35.

قائمة المراجع

ALDRICH, H., FOIL, C.M., (1994), ***"Fools rush in? The institutional context of industry creation"***, Academy of Management Review, Vol.19, n°19, p.645-670.

Alian, F. (2007). ***les nouveaux tableaux de bord des décideur***. Paris: Edition d'organisation.

Al-Zu'bi, ,. H. (2010). ***A study of relationship between organizational justice and job satisfaction***. International Journal of Business and Management , Vol.5, n^0 12, pp102-109.

Amaury, G., & isabelle, V. (2010). ***les modes d'appropriations de la RSE et leurs impacts sur la fonction de GRH***. Congrer AGRH du 17/18 nov 2010. Rennes .

Antonio, A. (2011). ***Stakeholder Theory and Value Creation.*** IESE Business School Working Paper 992. https://doi.org/10.2139/ssrn.1947317

ASHRIDGE. (2006). ***Developing the Global Leader of Tomorrow***. Patrick Cescau, Group CEO, Unilever. Retrieved 10/12/2014, http://www.unprme.org/resource-docs/DevelopingTheGlobalLeaderOfTomorrowReport.pdf

Aurélien, A., jean-pascal, G., & Jacques, I. (2011). ***La religion dans les affaires : RSE***. Édition fondapol, France: Édition fondapol.

Backman, J. (1975). ***Social responsibility and accountability***. New York: New York University press .

Bansal, P., & Roth, K. (2000). ***Why Companies go Green : a Model of Ecological Responsiveness***. Academy of Management Journal , 34 (4), pp. 717-736.

Baret, P. (2005). Evaluation de la performance globale des entreprise: quid d'une approche economique? Lion: colloque anders. 18-19 novembre .

Barney, B. j. (2001). ***the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes***. Academy of Management Review , Vol.26, n^0 1,pp 41-56.

Barney, j. (1991). ***Firm Resources and sustained competitive advantage***. Journal of management , Vol. 17 n^0 1, pp 99-120.

Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1992). ***Ethical Theory and Business.*** 4th Edition . New York: Prentice Hall College Div.

Becker G. S. (1964)., ***Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis,*** Columbia University Press for the National Bureau of Economic Research, New York.

BENAICHA, O. (2014). ***La Théorie des parties prenantes comme cadre d'analyse***. Lesleaders , http://lesleaders.ma/la-theorie-des-parties-prenantes-comme-cadre-danalyse-2/.

Benhamou, s., & Marc, A. (2016). ***Responsabilité sociale de l'entreprise: approche strategique***. Paris: Université de Paris.

Bowen, H. R. (1953). ***Social Responsibilities of the businessman***. New York: Harper & Brothers.

قائمة المراجع

Brosquet, R. (1989). ***Fondement de la performance humaine dans l'entrepris***. Paris: Editions d'organisation.

Carroll, A. B. (1979). ***A three dimensional conceptual model of corporate social performance.*** (4), pp. 497-505.

Carroll, A. B. (1999, September). ***Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct***. BUSINESS & SOCIETY , 38 (3), pp. 268-295.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2000). ***Business and Society, Ethics and Stakeholder***. USA: South-Western Publishingouth Cengage Learning.

Carroll, A., & Shanana, K. (2010). ***The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice***. International Journal of Management Reviews , 12 (1), pp. 85-105.

Carroll, J. B. (1993). ***Human cognitive abilities: A survey of factor analytic stud***. New York:: Cambridge University Press.

Chandler, A. (1992). ***Organisation et performance des entreprises***. Canada: Editions de l'organisation.

CHARLES, G., & HILL, T. D. (2004). ***Towards an ISO for corporate social responsibility***. ASQ's Annual Quality Congress Proceedings (58), pp. 135-145.

CLARKSON, M. B. (1995). ***A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance***. Academy of management review (20), pp. 92-117.

COASE R.H. (1988), *The* ***Firm, the Market and the Law***, Chicago, The University of Chicago Press.

-COASE R.H. '(1960), ***The Problem of Social Cost*** , *Journal of Law and Economics*, 3, p. 1-44.

Cohen, E. (1991.). ***Gestion financière de l'entreprise et développement financier***. Paris: EDICEF.

Davis, K. (1960, Apr***). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?***. California Management Review , 2 (3), pp. 70-76.

DE LA VILLARMOIS, O. (1999). ***Les apports des méthodes d'enveloppement des données (DEA) pour l'évaluation de la performance commerciale : une application aux agences d'un réseau bancaire***, Décisions Marketing.

Den Hond, F. R. v. (2014). ***Playing on two chessboards: Reputation effects between corporate social re- sponsibility (CSR) and corporate political activity (CPA).*** Journal of Management Studies ,Vol. 51 , $n^0$5, pp.790-813.

Denis, C. (2005). ***Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard***. Comptabilité - Contrôle - Audit , Vol. 2 n^0 2, pp. 61 - 81.

Desconges, M., & SAINCY, B. (2004***). Les entreprises seront-elles un jour responsables***. Paris: La Dispute.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). ***The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications.*** Academy of Management Review , 20 (1), pp. 65-91.

Dowling, j., & Pfeffer, J. (1975). Organizational ***legitimacy societal values and organizational behaviour***. Pacific Sociological Review , Vol.18, n^0 1, pp. 122-136.

Drucker, P. (1989***). The New Realities: in Government and Politics***, in Economics and Business, in Society and World View. New York, Harper & Row.

Drucker, p. (1999). ***L'avenir du management selon Drucker***. Paris: Edition Village mondial.

DUTTON, J. E., DUKERICH, J. M., (1991), ***"Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation"***, Academy of Management Journal, Vol.34, p.517-554.

DUTTON, J.E., DUKERICH, J.M., HARQUAIL, C.V., (1994), ***"Organizational images and member identification"***, Administrative Science Quarterly, Vol.39, p.239-263.

Emna Moalla, Dora Triki. (2011), ***Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?. Management des firms multinationals***, Vuibert, pp.183-198,

Enshoff, J. R., & R, E. F. (1978). Stakeholder ***Management.' Working paper from the Wharton Applied Research Cente***. Working paper from the Wharton Applied Research Cente.

Epstein, E. E. (1973). ***Dimensions of Corporate Power***. California Management Review . n16 , pp. 9-23.

Esserouali, A. (2009). ***La hiérarchisation des attentes des parties prenantes : le cas d'une unité de soins Alzheimer (EHPAD)***.18ème conférence de l'AIMS, Grenoble, France.

Firuza, S. M. (2013). Evolution of ***the concept and definition of corpoate cocial responsability***. Global Conference on Business and Finance Proceedings , 8 (2), pp. 113-118.

Freeman, R. (1984). ***Strategic Management: A Stakeholders Approach***, Pitman.

Freeman, R. (1994). Freeman***, The politics of stakeholder theory: Some future directions***. Business Ethics Quarterly , pp. 409-421.

Freyd, L. (2011). ***La question de la légitimité de l'industrie pharmaceutique auprès de ses parties prenantes dans le cadre d'un centre hospitalier***. Montreal: Mémoire Maîtrise en administration des affaires.

Friedman, M. (1962). ***Capitalism and Freedom***. University of Chicago Press.

Galbraith, J. (1953). ***American Capitalism, The Concept of CountervailingPower***,. New Brunswick and London, Transaction Publishers (1993).

Gehan, A. M., & Naser, T. H. (2015). ***Legitimacy Theory and Environmental Practices: Short Notes***. International Journal of Business and Statistical Analysis , Vol. 2, n^0 1, pp. 41-53.

Gérard ., g. (2008***). Analyse stratégique***. Eyrolles.

قائمة المراجع

Gond, J. & Igalens, J. (2010***). La Responsabilité sociale de l'entreprise***. Paris: Presses Universitaires de France.

GOND, J. P. (2002***). PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE et APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : VERS UN MODELE D ' APPRENTISSAGE SOCIETAL DE L ' ENTREPRISE ?.*** 13 ieme conférence de l'International Association of Business and Socity : Learning How To Be Socially Responsible ? Corporate Social. Consulté le 14/12/205. Disponible sue :https://www.researchgate.net/publication/255616340_PERFORMANCE_SOCIETALE_DE_L%27

Gond, J.P. (2011). ***Vers une gestion durable des ressources humaines***. In Reynaud, C. Le développement durable au cœur de l'entreprise (chap. 3, p. 75-94). 2ème édition, Paris : Dunod,.

Gorz, A. (2003). ***L'immatériel: connaissance, valeur et capital. Galilée***. Paris: Les Éditions Galilée.

Graham, A. K. (2001). ***Challenge Your Balanced Scorecard***. Executive journal, May/June 2011 .

Greenberg, Jerald. (1987). ***A Taxonomy of Organizational Justice Theories***. Academy of Management Review, Vol.12, n^0 1, p 9-22.

Heald, M. (1962). ***Business Thought in the Twenties: Social Responsabilty***. Americain Quartely , 13 (2), pp. 126-136.

Herzberg F. (1966) . Work and the nature of man, Cleveland, The World Publishing Company, (document traduit en français, Le travail et la nature de l'homme, Paris, EME, 1971).

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959***), The Motivation to Work***. John Wiley. New York.

Hill, J. T. (1992). ***Stakeholder-Agency Theory. Journal of Management Studies*** , 29 (02), pp. 131-154.

Jacquet, S. (2011). ***Management de performance, des concepts aux outils***. Centre de ressources economie et gestion.

Jean, P. (2005). ***La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de sciences sociales***. Dans A. S. Marie-France Turcotte, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (pp. 80-111). Quebec, CANADA: Presses de l'Université du Québec.

Jean, P. (2005). ***La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet de sciences sociales***. Dans A. S. Marie-France Turcotte, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise (pp. 80-111). Quebec, CANADA: Presses de l'Université du Québec.

Jean-Jacques, L., & Chantal, d. M. (2008). ***Marketing stratégique et opérationnel Du marketing à l'orientation-marché*** (éd. 7iémé édition). Paris, France: Edition Dunod.

قائمة المراجع

John, S., & Vijay, G. (1993). ***Strategic Cost Management: The New Tool for Competitive Advantage***. USA: The free press.

Jones, A. R. (2009***). Bowen, Howard Rothmann" The Biographical Dictionary of Iowa.*** Consulté le 12/05/2013. Disponible sur : http://uipress.lib.uiowa.edu/bdi/DetailsPage.aspx?id=40

Kandybin, A., & Grover, S. (2008). ***Un avantage concurrentiel durable***. L'Expansion Management Review , Vom.4, n^0 131, pp. 82-89.

Kaplan R. S. et Norton D. P. (2001). "***The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment***", *Harvard Business School Press,*.

KAPLAN, P., & David, N. (1992). The ***balenced Scorecard : measures that drive performance***. harvard busness review . (Januwary – Februwary 1992)

Kaplan, R., & David, N. (1996). ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action***. Boston: Havard Business School Press.

Lakhdar, Y. (2015). El Khalfi :"La Suède a boycotté des produits marocains, nous en ferons de même". MEDEAS24 .

Lapalle. Marie, (2012).***Étude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation : salariés, clients et militants. : Le cas d'une entreprise de l'économie sociale : la MAIF***. Thèse de doctorat en Gestion des ressources humaines. Universite de Toulouse.

Léon, D. (1963). ***Le rôle social des syndicats aux États-Unis. Relations industrielles*** . Industrial Relations , 18 (3), pp. 363-385.

Marens, R. (2006). ***Burying the Past : The Neglected Legacy of Business Ethics from the Post-War Years***, Atlanta, États-Unis. l'Academy of Management. Atlanta.

Margolis, J. D., & J, P. W. (2003). ***Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives.*** Administrative Science Quarterly , 48 (2), pp. 268-305.

MARGOLIS, J., & WALSH, J. P. (2003). ***Misery loves companies: rethinking social initiatives by businessQuaterly.*** Administrative Science Quaterly ,n^0 48, pp. 268-305.

Marion, A. (2012). ***Diagnostic de la performance d'entreprise***, concepts et methodes. Paris: Dunod.

Marquardt, M. J. (2002). ***Building the learning organization : The five elements for corporate learning***. Palo Alto.USA: Davies Blanck Inc Publishing.

Maurer, J. G. (1979) **. *Readings in organization theory: opensystem approaches***. New York: Random House.

McGuire, J. W. (1963). ***Business and society. McGraw-Hill Companies***, The. Paperback. Book Condition.

Melkevik, B. (2012). legalité et legitimité. CANADA: presse de l'université de Laval.

قائمة المراجع

Mintzberg, H. (1994). ***The Fall and Rise of Strategic Planning***. Harvard Business Review , https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning.

Mintzberg, H. (2004***)..LE POUVOIR DE L'ENTREPRISE ET LA GOUVERNANCE DES ORGANISATION***. CANADA: Éditions d'Organisation.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). ***Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the principle of Who and What really Counts***. Academy of Management Review , 22 (4), pp. 853-886.

Morin, E. S. (1994). ***L'efficacité de l'organisation. Théories et représentations et mesures*** . Canada: Gaetan Morin.

Murray, L. (2017). ***New research shows Scotland's wealth shockingly dwarfed by multinational companies.*** http://www.globaljustice.org.uk/news/2017/jan/22/new-research-shows-scotlands-wealth-shockingly-dwarfed-multinational-companies: Global Justice Now.

Neely, A., & Mike, K. (2002). ***The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships (Financial Times Series)***. Pearson education limited.

ONU. (2015). ***Managing the transition from the Millennium Development Goals to the sustainable development goals: what it will take . Economic and Social Council*** , . Retrieved 10/12/2014: file:///C:/Users/NewDesk/Downloads/N1511736.pdf.

Parsons, T. (1960). ***Structure and process in modern societies***. New York: Free Press.

Peretti, J. M. (2013). ***Gestion des ressources humaines***. 19ieme edition. Paris: Edition Vuibert.

Pinto, P. (2003). ***La Performance durable***. Paris: DUNOD.

PLAUCHU, V. (2006). ***Mesure et amélioration des performances industrielles***.Tome 2. Grenoble: Office des Publications universitaires.

Porter, M. (1982). ***Choix stratégiques et Concurrence***. Paris: Française Economica.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January-February). The ***Big Idea, creatingshared value***. ,Harvard Business Review , pp. 62-77.

Post, J., L. Preston, and S. Sachs (2002), ***Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth Stanford***. Stanford University Press.

RESTON, L. D., & O'BANNON, D. P. (1997***). The Corporate Social-Financial Performance RelationshipA Typology and Analysis***. Business and society , n^0 36, 419-429.

Rochford, L. (2016). Contrepoint – Gary Becker et la notion de capital humain. *Informations sociales*, 192,(1), 65-65. https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2016-1-page-65.htm.

Salgado, M. (2013). ***Performance: A Fundamental Dimension for the Evaluation of Companies and Organizations.*** Consulté le 01 15, 2016, sur https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00842219/document

Samuel, M. (2001). ***L'apport de la théorie des parties prenantes au management. Dans F. d. l'administration*** . Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Quebec. Faculté des Sciences de l'administration : université de Laval.

Samuel, M., & Jean-Pascal, G. (2005). ***La théorie des parties prenantes***. France: Centre de recherche en Finance, ARchitecture .

Saulquin, J., & Guillaume, S. (2007). ***Responsabilité sociale des entreprises et performance Complémentarité ou substituabilité ?***. La Revue des Sciences de Gestion , Vol. 1, n^0 223, pp. 57-65.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. G., & Blai. (1991). ***Strategies for assessing and managing organizationa***l. Academy of Management Executive (5), pp:61-75.

SCOTT, R., (1995), ***Institutions and Organizations***, California: Sage Publications.

Shleifer, A. (2004). ***Does competition destroy ethica***. American Economic Review , 414-418.

Slaoui, Samira. 2016. ***La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise***. . **International Journal of Innovation and Applied Studies; Rabat** Vol. 14, Iss. 1, (Jan 2016): 84-94.

Solberg, W. U., & R, W. T. (1997). ***Academic McCarthyism and Keynesian Economics: The Bowen Controversy at the University of Illinois***. History of Political Economy , 29 (1), pp. 55-81.

Soufyane, F., & al. (2006). ***LA PERFORMANCE SOCIALE ET LA LEGITIMITE***. 27iem Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité. mai 2006 , https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548108/document.

Spector, B. (2008). ***Business responsibilities in a dividedworld: the cold war roots of the corporate social respon-sibility movement***. Enterprise & Society (9). Pp.314–336.

Strong, K., & Meyer, G. (1992). ***An Integrative Descriptive Model of Ethical Decision Making***. Journal of Business Ethics , 2, pp. 89-94.

TALEB, B. (2013). ***Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien***. These présentée en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion.AIX-MARSEILLE UNIVERSITE.

Taleb, B. (2013). ***Les motivations d'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale : le cas du secteur industriel algérien***. Thése présentée en vue de l'obtention du doctorat en sciences de gestion.Aix-MARSEILLE université .

قائمة المراجع

TANDBERG & Ipsos MORI. 2007. Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values. . Retrieved 11/11/2015 : https://ivci.com/wp-content/uploads/2016/07/corporate-environmental-behaviour-and-the-impact-on-brand-values-1.pdf

TAYLOR, Frederic Winslow (1911) - traduit par L. Maury (1964). ***La direction scientifique des entreprises.*** Paris : édition Dunod

Thomas, J. (1995). ***Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics***. Academy of management review , 20 (2), pp. 404-437.

Tremblay, M., & Wils, T. (2005). ***La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous***. Vol. 30, n^0 2, 37-49.

Vasconcelos A.F. (2008***), Broadening even more the internal marketing concept***, European Journal of Marketing, Vol.42, n^0 11, pp 1246-1264.

Véronique, P., & Emmanuel, J. (2003). . ***La valeur heuristique du paradoxe pour les sciences de l'organisation. Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations***. Edetion Ellipses.

Voyer, P. (1999). ***Tableau de bord de gestion et gestion de performance.*** Quebec: presses de l'université de Quebec.

William, C. F. (2006). ***Corporation Be Good! the Story of Corporate Social Responsibility***. Dog Ear Publishing. Indianapolis. États-Unis

Williamson, Oliver E. (1981). "***The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach,***" *The American Journal of Sociology*, Vol. 87; n^0 3, pp. 548-577.

Wilmore, G. (1989***). African American religious studies. USA***: Duke University Press.

Wood, D. (1991). ***Corporate social performance revisited***. Academy of Management Review . Vol. 16, n^0 4, pp. 691-718.

Yahchouchi, G. (2007). ***Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise***. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225,(2),pp 85-92.

Yann Chabin, G. N. (2003). ***Les Tableaux de bord stratégiques entre conception et action : propos d'étape d'une recherche intervention. Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit***, la comptabilité et le contrôle de gestio. Belgique: Centre de Recherche en Gestion des Organisation.

Yvon, P. (2017). Robert E. ***Freeman et la théorie des parties prenantes en question***. Paris: Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action.

ZIMMERMAN, M.A., SEITZ, G.J., (2002), ***"Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy"***, Academy of Management Review, Vol. 27, n°3, p.414-431.

الملاحق

الملحق رقم(1): استبيان الدراسة

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة الكلية المكلفة ما بعد التدرج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد .....

يقوم الباحث "طلحة محمد" في إطار إتمام أطروحة الدكتوراه بعنوان:

أثر تبني فلسفة المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسات

بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية

تحت إشراف

أ. د. علي حميدوش

لذا نطلب من سيادتكم أن تُخصصوا جزء من وقتكم والتفضل بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بوضع العلامة (×) على الإجابة التي ترونها مناسبة. .....مع تحياتنا الخالصة.....

أولاً : البيانات العامة

يرجى وَضْع إشارة (×) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

1. نشاط المؤسسة:	□ صناعة	□ زراعة	□ خدمات	□ تكنولوجيا
	الإعلام والاتصال □ □**أخرى**			
2. عدد عمال المؤسسة:	□01-9	□ 10-49	□50-250	□251-
	فأكثر			

3. ملكية المؤسسة :	□ خاصة □ عامة □ مختلطة
4. الوظيفة الحالية:	□الرئيس المدير العام □مدير عام □رئيس قسم **□أخرى**
5. جنسية المؤسسة:	□جزائرية □ أجنبية

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

	العبـــارة	أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقًا
1	يسعى نظام إدارة المؤسسة دوما إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوي العملاء					
2	،يوفر النظام الإداري للمؤسسة إجراءات كافية لرصد أي خلل في جودة المنتجات					
3	يسعى نظام إدارة المؤسسة باستمرار إلى تحسين جودة المنتجات.					
4	يسعى نظام إدارة المؤسسة دوما إلى تحقيق نجاحات على مستوى تعظيم العوائد.					
5	يولي نظام إدارة المؤسسة أهمية لرضا العميل وتعتبره كمؤشر لقياس الأداء.					
6	تراقب إدارة المؤسسة عن قرب إنتاجية كل عامل من خلال نظام إداري موجه لهذا الغرض					
7	تلتزم إدارة المؤسسة دوما بتسوية حقوق الموردين في أجالها المحددة					
8	المدراء التنفيذيون لهم إدراك كامل لمحتوى القوانين البيئية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة					
9	يتوافق نظام إنتاج المنتجات المسوقة مع المقاييس القانونية التي شرعتها الدولة التي تسوق فيها المنتوج.					
10	تحرص إدارة المؤسسة على احترام والوفاء بالالتزامات التعاقدية والاتفاقات التي تبرمها مع أطراف أخرى.					
11	يسعى كل من المدراء التنفيذيون والإدارة العليا للمؤسسة دوما إلى اتخاذ قرارات تتوافق والقوانين التشريعية.					
12	تولي إدارة الموارد البشرية أهمية لاستقطاب العمالة وتوظيفها ومنحها للامتيازات الاجتماعية بما يتوافق وقوانين العمل.					
13	.توفر إدارة المؤسسة إجراءات إدارية واضحة وشفافة وذات					

	مصداقية، ولا تسمح بأي محاولة للغش في تقديم المعلومات لأصحاب المصالح.					
14	للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية للمجتمع					
15	تولي إدارة المؤسسة أهمية لقيم العدالة والشفافية والحوار أثناء وضع سياساتها.					
16	أعضاء مؤسستنا من مدراء وعاملين في جميع المستويات ملتزمون بقيم العمل والنزاهة.					
17	تولي الإدارة العليا للمؤسسة ومدراء ها التنفيذيون أهمية لمتابعة تأثير نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي.					
18	نسعى دوما لبناء علاقات مبنية على أسس الثقة والعدالة أثناء التعامل مع شركاءنا التجاريين.					
19	لا يشعر العاملين بأي تمييز في الأجور وفي ترقيتهم.					
20	تراعي إدارة المؤسسة الأسس الأخلاقية أثناء وضع وتطبيق سياسات الإنتاج وتسويق المنتجات					
21	توفر إدارة المؤسسة نظام فعال في لرصد ومعاقبة أي سلوك غير أخلاقي يقوم به أحد أو مجموعة من العاملين يتنافى والميثاق الأخلاقي للمؤسسة.					
22	- تولي إدارة المؤسسة أهمية لأن تكون سياسة الأجور هي الأفضل مقارنة بما تقدمه مؤسسات القطاع.					
23	- تشجع سياسة المؤسسة العاملين للانتماء لمنظمات المجتمع المحلي وأن يكون لهم دورا فيها.					
24	- تطور إدارة المؤسسة سياسات مرنة كي تسمح للعاملين بالتوافق بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، وتوفر مناخ تنظيمي لتجسيد ذلك.					
25	- لا تتردد المؤسسة في تقديم المساهمات العينية للمنظمات والجمعيات الخيرية، وتسعى دوما لأن يكون وجودها فعال في أي مناسبة ضمن إطار العمل الخيري.					
26	- تطور إدارة المؤسسة باستمرار وتجسد واقعيا برامج لترشيد استهلاك الطاقة والمواد الأولية، وتحارب تبذيرها.					
27	تعمل إدارة المؤسسة على بناء شراكات نفعية مع أصحاب المصالح الجمعيات، السلطات العمومية، المدارس، الجامعات					
28	تدعم المؤسسة باستمرار النشاطات الرياضية والثقافية المحلية، وتسعى للارتقاء بالمجتمع المحلي					

ثالثًا: تعكس العبارات التالية آراءكم حول مدى مساهمة نظام إدارة المؤسسة المعتمد على مستوى مؤسساتكم في أداءها من حيث:

	العبـــارة	أتفق تماما	أتفق	أتفق نوعا	لا أتفق	لاأتفق إطلاقًا
31	التحسن على مستوى دوران المخزون					
32	فعالية أفضل في استخدام الموارد					
33	فعالية أفضل في عمل نظام تقليل التكاليف.					
34	التحسن في مستوى مردودية الأموال المستثمرة					
35	التحسن في مستوى هامش الربح					
36	امتلاك المؤسسة قدرة أكثر على التمويل الذاتي.					
37	زيادة وتحسن في درجة اهتمام العاملين بالعمل وقواعده					
38	زيادة وتحسن في درجة اهتمام العاملين بالمؤسسة ككل					
39	تحسن في مستوى الجهد الذي يقدمه العاملين لتحقيق الأهداف					
40	سهولة في استقطاب عاملين جدد ذو كفاءات مميزة					
41	تحسن في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين					
42	انخفاض وتقليل في مستوى دوران العمل – التسرب الوظيفي -					
43	زيادة استعداد تدخل العاملين في الوضعيات الصعبة					
44	زيادة دقة أداء الواجبات والمهام التي يقوم بها العاملين.					
45	تقليل من السلوكيات غير اجتماعية والأخلاقية					
46	جودة علاقات العمل بين المرؤوسين والقادة، وبين العاملين فيما بينهم.					
47	تحسن في مستوى مساهمة العامل الواحد في القيمة ككل					
48	تحسن جودة أداء العاملين .					
49	تشجيع العاملين على القيام بمهام يتعدى ماهو مطلوب منهم.					
50	تشجيع التجديد في إجراءات العمل بما يتناسب والمستجدات التي تطلبها الوظيفة.					
51	التحسن على مستوى أداء ميكانيزمات التعلم الفردي والجماعي.					
52	تعزيز روح التعاون والتعلم والعمل الجماعي بين العاملين					
53	يعطي قدرة للعاملين على تعلم من الأخطاء السابقة.					
54	رضا المستهلكين عن نشاط المؤسسة.					

55	رضا المنظمات الشرعية عن نشاط المؤسسة					
56	رضا المجتمع المحلي - نشاط المؤسسة يحقق التنمية ولا يؤثر سلبا على المجتمع المحلي وتنظيماته -.					
57	جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بالنسبة للتنمية.					
58	إعطاء قدرة أكثر للمؤسسة في تقديم منتجات وخدمات تتناسب وتطلعات المستهلك					
59	تحسين مستمر لمستوى جودة المنتجات بما يتناسب وحاجات المستهلك.					
60	الوصول إلى مستوى جودة يفوق توقعات المستهلك					
61	المساهمة في جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية الرأسمال البشري الذي تملكه.					
62	المساهمة في جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية قدرتها على الإبداع وتقديم منتجات جديدة مقارنة بالمنافسين.					
63	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من الناحية التنظيمية.					
64	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية القدرة على جذب مستهلكين جدد وجعلهم يشعرون بالولاء.					
65	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية القدرة على الحصول على موارد مالية جديدة.					
66	ساهم أو جعل المؤسسة تتفوق على منافسيها من ناحية سعر التكلفة.					

الملحق رقم(2): قائمة الأساتذة الذين حكموا الاستبيان

اسم الأستاذ	مقر العمل	البلد
الدكتور كمال مولوج	جامعة المدية	الجزائر
الدكتور حميد فشيت	جامعة خميس مليانة	الجزائر
الدكتور سمير بركاني	جامعة بومرداس	الجزائر
الدكتور محمد صادو	جامعة بجاية	الجزائر

الملحق رقم(3): مخرجات SPSS

✓ Test de normalité des données :

Tests de normalité des données

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Statistique	ddl	Signification
RSEDIMecono	,939	46	,341
RSEDIMlegal	1,179	46	,124
RSEDIMetiq	1,481	46	,455
RSEDphl	1,774	46	,177
EFFECONO	1,035	46	,234
peremploy	1,516	46	,202
perelegitime	1,821	46	,257
pereperinite	1,612	46	,411

a. Correction de signification de Lilliefors

✓ Statistiques descriptives pour les variables de RSE

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	46	3,7391	1,02056
X2	46	3,7174	,98122
X3	46	3,7609	,97033
X4	46	3,5870	,93276
X5	46	3,8478	1,13465

X6	46	3,8043	1,04604
X7	46	3,6739	,89578
X8	46	3,5217	,96007
X9	46	3,6304	1,30569
X10	46	3,7391	1,02056
X11	46	3,6741	1,03147
X12	46	3,6522	1,01582
X13	46	3,5870	,97925
X14	46	3,4130	1,14651
X15	46	3,6522	1,15888
X16	46	3,6304	,79885
X17	46	3,7609	1,03676
X18	46	3,6739	1,09655
X19	46	3,5652	1,27632
X20	46	3,4783	1,20626
X21	46	3,2826	1,14820
X22	46	3,5435	1,10969
X23	46	3,5000	1,27802
X24	46	3,5652	1,10860
X25	46	3,4130	1,18464
X26	46	3,6304	1,32260
X27	46	3,5435	1,20566
X28	46	3,4783	1,20626

RSEDIMecono	46	3,7329	,83278
RSEDIMlegal	46	3,6304	,87483
RSEDIMetiq	46	3,5571	,91428
RSEDphl	46	3,5248	1,04678
RSE	46	3,6113	,86018
N valide (listwise)	46		

nombre d'employés

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 10 employés et 49 employés	6	13,0	13,0	13,0
	entre 50 employés et 250 emplyés	16	34,8	34,8	47,8
	251 et plus	24	52,2	52,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

proprieté de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	nationale	22	47,8	47,8	47,8
	PRV	24	52,2	52,2	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

nationalité de l'entreprise

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Algerienne	40	87,0	87,0	87,0
	etrangere	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

la fonction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PDG	14	30,4	30,4	30,4
	DG	21	45,7	45,7	76,1
	Chef de departement	5	10,9	10,9	87,0
	autres fonctions	6	13,0	13,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	46	3,7391	1,02056
X2	46	3,7174	,98122
X3	46	3,7609	,97033
X4	46	3,5870	,93276
X5	46	3,8478	1,13465
X6	46	3,8043	1,04604
X7	46	3,6739	,89578
X8	46	3,5217	,96007
X9	46	3,6304	1,30569
X10	46	3,7391	1,02056
X11	46	3,6522	1,05867
X12	46	3,6522	1,01582
X13	46	3,5870	,97925
X14	46	3,4130	1,14651
X15	46	3,6522	1,15888
X16	46	3,6304	,79885
X17	46	3,7609	1,03676
X18	46	3,6739	1,09655
X19	46	3,5652	1,27632
X20	46	3,4783	1,20626

X21	46	3,2826	1,14820
X22	46	3,5435	1,10969
X23	46	3,5000	1,27802
X24	46	3,5652	1,10860
X25	46	3,4130	1,18464
X26	46	3,6304	1,32260
X27	46	3,5435	1,20566
X28	46	3,4783	1,20626
RSEDIMecono	46	3,7329	,83278
RSEDIMlegal	46	3,6304	,87483
RSEDIMetiq	46	3,5571	,91428
RSEDphl	46	3,5248	1,04678
RSE	46	3,6113	,86018
N valide (listwise)	46		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Y1	46	3,6087	,97703
Y2	46	3,8043	1,10794
Y3	46	3,7609	1,15825
Y4	46	3,6522	,89981
Y5	46	3,7174	1,04696
Y6	46	3,7391	1,06322
Y7	46	3,8478	,96534
Y8	46	3,8261	1,06049
Y9	46	3,8478	,94204
Y10	45	3,6222	1,15383
Y11	46	3,7609	1,05798
Y12	46	3,6739	1,03396
Y13	46	3,6957	1,05134
Y14	46	3,6304	,99685
Y15	46	3,8696	,93354
Y16	46	3,6522	1,07945
Y17	46	3,7826	1,17214
Y18	46	3,4565	1,06888

Y19	46	3,3913	1,14462
Y20	46	3,5217	1,18770
Y21	46	3,5435	1,00458
Y22	46	3,6087	1,20145
Y23	46	3,6304	1,14229
Y24	46	3,4565	1,14904
Y25	46	3,6739	1,17482
Y26	46	3,5217	1,11034
Y27	46	3,6522	1,13954
Y28	46	3,5870	1,12696
Y29	46	3,5652	1,02528
Y30	46	3,4565	,68982
Y31	46	3,6087	,93043
Y32	46	3,4130	1,22159
Y33	46	3,6304	,99685
Y34	46	3,3478	1,05867
Y35	46	3,3043	1,07227
Y36	46	3,4130	,88383
EFFECONO	46	3,7138	,90107
peremploy	46	3,6690	,85792
perelegitime	46	3,5761	,98724
pereperinite	46	3,4807	,82487
PERF	46	3,6099	,85460
N valide (listwise)	45		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Y1	46	3,6087	,97703
Y2	46	3,8043	1,10794
Y3	46	3,7609	1,15825
Y4	46	3,6522	,89981
Y5	46	3,7174	1,04696
Y6	46	3,7391	1,06322
Y7	46	3,8478	,96534
Y8	46	3,8261	1,06049

Y9	46	3,8478	,94204
Y10	45	3,6222	1,15383
Y11	46	3,7609	1,05798
Y12	46	3,6739	1,03396
Y13	46	3,6957	1,05134
Y14	46	3,6304	,99685
Y15	46	3,8696	,93354
Y16	46	3,6522	1,07945
Y17	46	3,7826	1,17214
Y18	46	3,4565	1,06888
Y19	46	3,3913	1,14462
Y20	46	3,5217	1,18770
Y21	46	3,5435	1,00458
Y22	46	3,6087	1,20145
Y23	46	3,6304	1,14229
Y24	46	3,4565	1,14904
Y25	46	3,6739	1,17482
Y26	46	3,5217	1,11034
Y27	46	3,6522	1,13954
Y28	46	3,5870	1,12696
Y29	46	3,5652	1,02528
Y30	46	3,4565	,68982
Y31	46	3,6087	,93043
Y32	46	3,4130	1,22159
Y33	46	3,6304	,99685
Y34	46	3,3478	1,05867
Y35	46	3,3043	1,07227
Y36	46	3,4130	,88383
EFFECONO	46	3,7138	,90107
peremploy	46	3,6690	,85792
perelegitime	46	3,5761	,98724
pereperinite	46	3,4807	,82487
PERF	46	3,6099	,85460
N valide (listwise)	45		

Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	RSEDIMetiq	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	RSEDIMlegal	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : PERF

Récapitulatif du modèle[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,932[a]	,869	,866	,31286	
2	,960[b]	,921	,917	,24549	1,415

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : PERF

ANOVA[c]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	28,559	1	28,559	291,771	,000[a]
	Résidu	4,307	44	,098		
	Total	32,866	45			
2	Régression	30,274	2	15,137	251,170	,000[b]
	Résidu	2,591	43	,060		
	Total	32,866	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : PERF

a. Variable dépendante : PERF

Variables exclues[c]

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	RSEDIMecono	,363[a]	3,529	,001	,474	,223
	RSEDIMlegal	,442[a]	5,335	,000	,631	,268
	RSEDphl	,221[a]	2,277	,028	,328	,288
2	RSEDIMecono	,060[b]	,475	,637	,073	,118
	RSEDphl	,115[b]	1,408	,167	,212	,267

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : PERF

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,0422	4,5454	3,6099	,82022	46
Prévision standardisée	-1,911	1,141	,000	1,000	46
Erreur standard de prévision	,037	,117	,061	,016	46
Prévision corrigée	2,0313	4,5594	3,6083	,82005	46
Résidu	-,58033	,61693	,00000	,23997	46
Résidu standardisé	-2,364	2,513	,000	,978	46
Résidu studentisé	-2,424	2,631	,003	1,011	46
Résidu supprimé	-,61023	,67704	,00163	,25693	46
Résidu supprimé studentisé	-2,578	2,838	,011	1,048	46
Distance de Mahalanobis	,054	9,299	1,957	1,642	46
Distance de Cook	,000	,229	,024	,045	46
Bras de levier centré	,001	,207	,043	,036	46

a. Variable dépendante : PERF

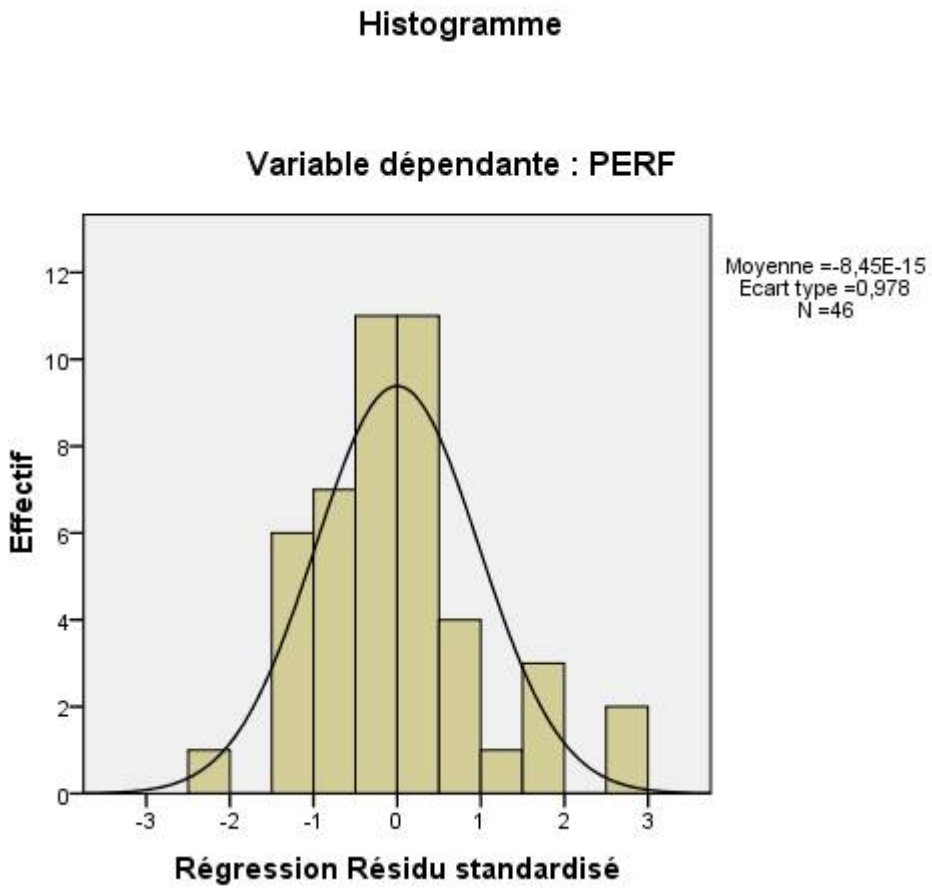
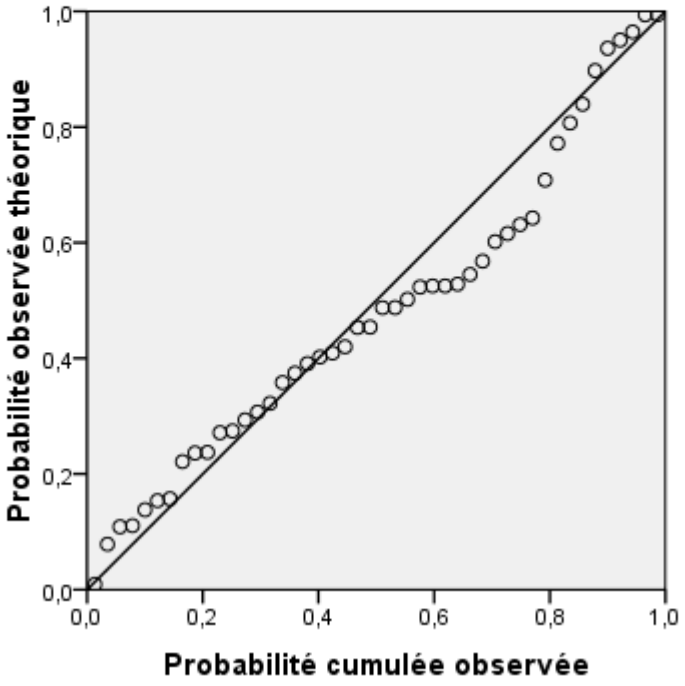


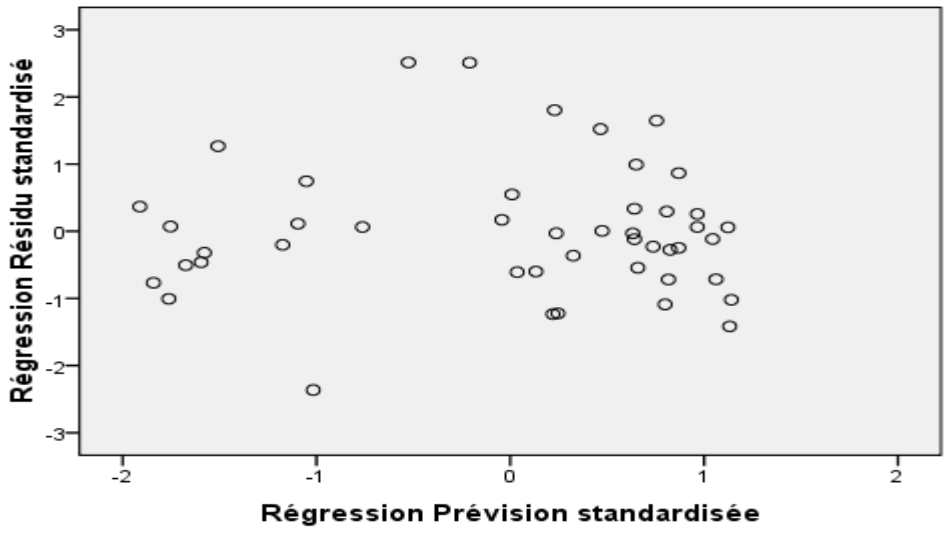
Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : PERF



Nuage de points

Variable dépendante : PERF



Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	RSEDIMetiq	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	RSEDIMlegal	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : pereperinite

Récapitulatif du modèle[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,881[a]	,776	,771	,39503	
2	,902[b]	,814	,805	,36389	1,840

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : pereperinite

ANOVA[c]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	23,753	1	23,753	152,214	,000[a]
	Résidu	6,866	44	,156		
	Total	30,619	45			
2	Régression	24,925	2	12,462	94,114	,000[b]
	Résidu	5,694	43	,132		
	Total	30,619	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : pereperinite

Variables exclues[c]

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	RSEDIMecono	,334[a]	2,317	,025	,333	,223
	RSEDIMlegal	,378[a]	2,975	,005	,413	,268
	RSEDphl	,273[a]	2,137	,038	,310	,288
2	RSEDIMecono	,094[b]	,490	,627	,075	,118
	RSEDphl	,189[b]	1,509	,139	,227	,267

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : pereperinite

Diagnostic des observations[a]

Numéro de l'observation	Résidu standardisé	pereperinite	Prévision	Résidu
37	3,080	4,22	3,1015	1,12072

a. Variable dépendante : pereperinite

قائمة الملاحق

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,0504	4,3309	3,4807	,74423	46
Prévision standardisée	-1,922	1,142	,000	1,000	46
Erreur standard de prévision	,055	,174	,090	,023	46
Prévision corrigée	2,0430	4,3549	3,4810	,74402	46
Résidu	-,95356	1,12072	,00000	,35571	46
Résidu standardisé	-2,620	3,080	,000	,978	46
Résidu studentisé	-2,687	3,143	,000	1,007	46
Résidu supprimé	-1,00270	1,16721	-,00028	,37790	46
Résidu supprimé studentisé	-2,911	3,539	,005	1,057	46
Distance de Mahalanobis	,054	9,299	1,957	1,642	46
Distance de Cook	,000	,158	,021	,035	46
Bras de levier centré	,001	,207	,043	,036	46

a. Variable dépendante : pereperinite

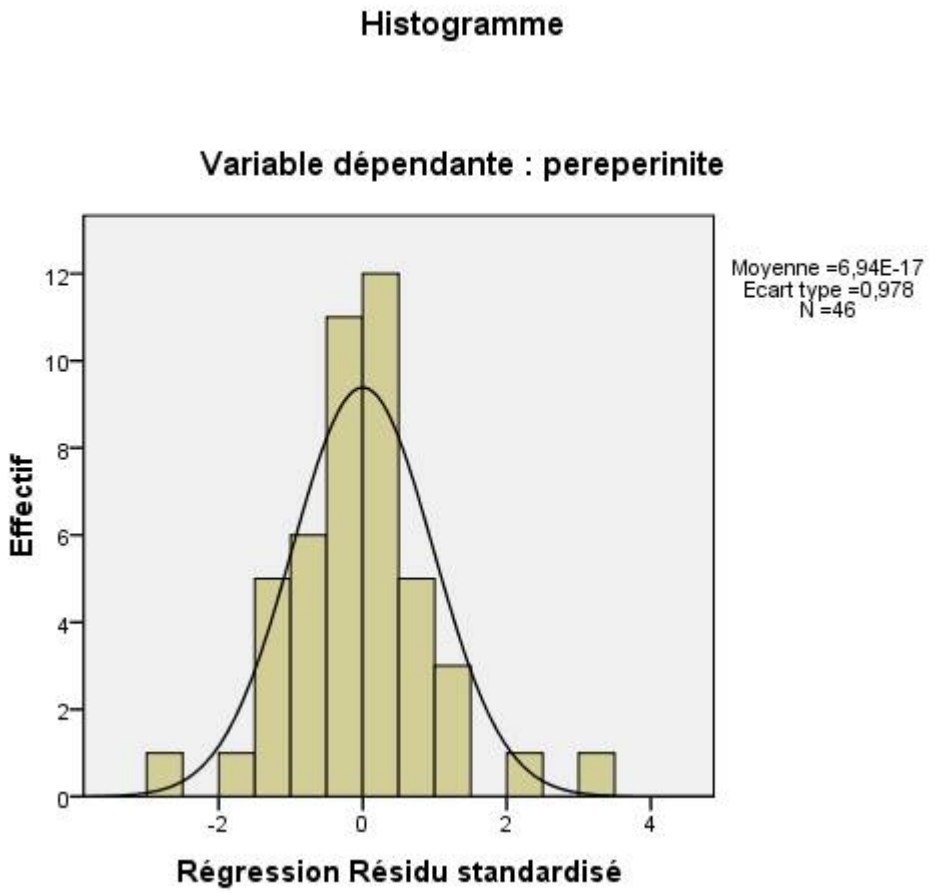
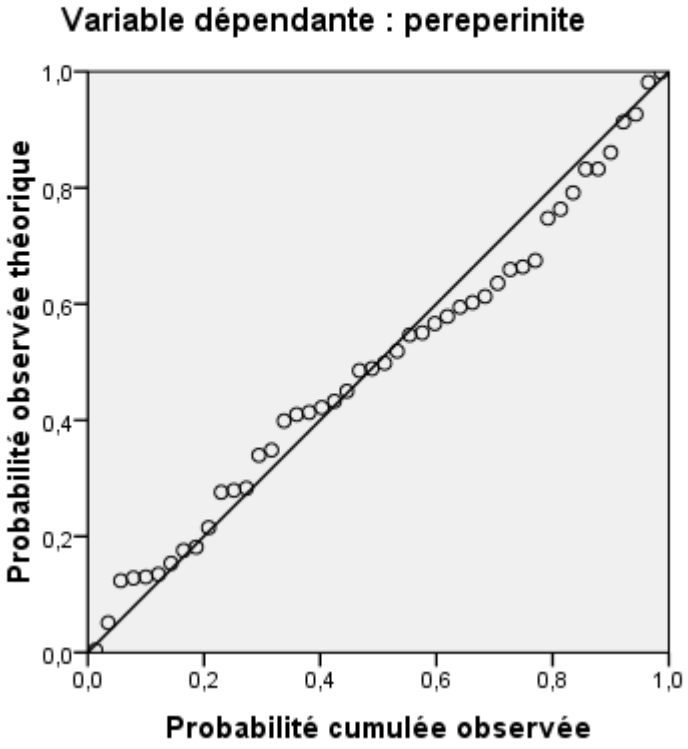
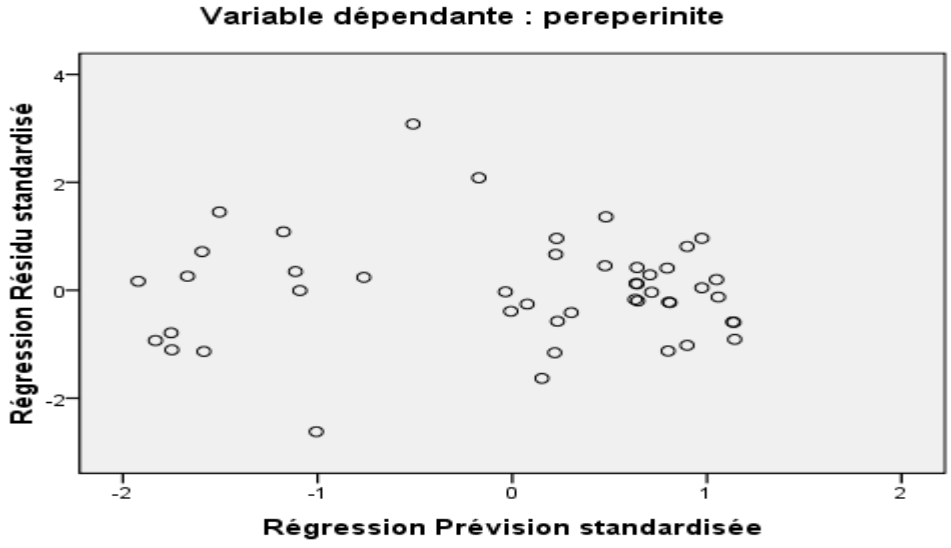

Histogramme
Variable dépendante : pereperinite
Moyenne =6,94E-17
Ecart type =0,978
N =46
Effectif
0
2
4
6
8
10
12
-2
0
2
4
Régression Résidu standardisé

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



Régressio

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	RSEDphl	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	RSEDIMlegal	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : perelegitime

Récapitulatif du modèle[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,839[a]	,704	,697	,54314	
2	,878[b]	,771	,760	,48360	1,516

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDphl

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDphl, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : perelegitime

ANOVA[c]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	30,879	1	30,879	104,673	,000[a]
	Résidu	12,980	44	,295		
	Total	43,859	45			

2	Régression	33,802	2	16,901	72,267	,000[b]
	Résidu	10,056	43	,234		
	Total	43,859	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDphl

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDphl, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : perelegitime

Variables exclues[c]

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	RSEDIMecono	,301[a]	2,545	,015	,362	,427
	RSEDIMlegal	,427[a]	3,536	,001	,475	,365
	RSEDIMetiq	,370[a]	2,569	,014	,365	,288
2	RSEDIMecono	-,051[b]	-,265	,792	-,041	,149
	RSEDIMetiq	,143[b]	,866	,392	,132	,196

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDphl

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDphl, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : perelegitime

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,0056	4,7695	3,5761	,86670	46
Prévision standardisée	-1,812	1,377	,000	1,000	46
Erreur standard de prévision	,072	,262	,118	,036	46
Prévision corrigée	2,0339	4,7886	3,5730	,86879	46
Résidu	-,98022	1,07144	,00000	,47273	46
Résidu standardisé	-2,027	2,216	,000	,978	46
Résidu studentisé	-2,079	2,312	,003	1,011	46
Résidu supprimé	-1,03112	1,16665	,00310	,50599	46
Résidu supprimé studentisé	-2,166	2,442	,006	1,035	46
Distance de Mahalanobis	,024	12,232	1,957	2,157	46
Distance de Cook	,000	,219	,024	,042	46
Bras de levier centré	,001	,272	,043	,048	46

a. Variable dépendante : perelegitime

Histogramme

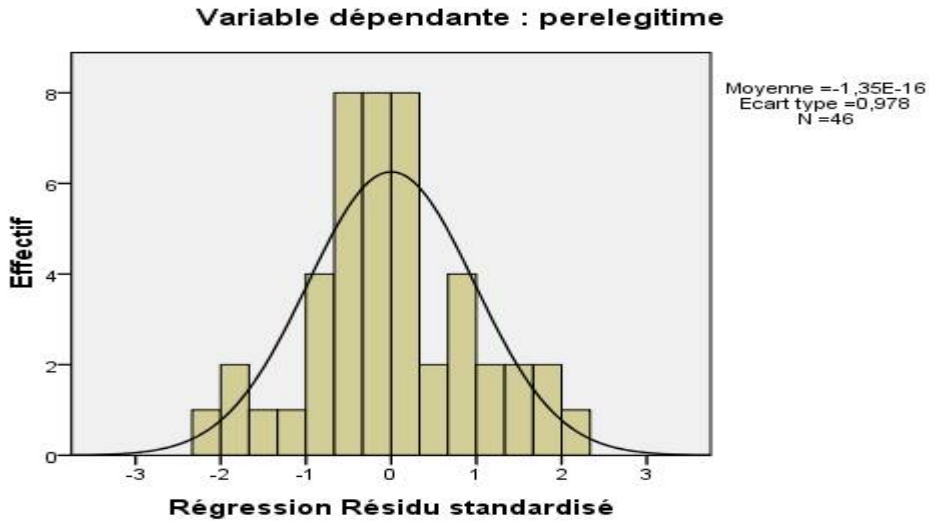
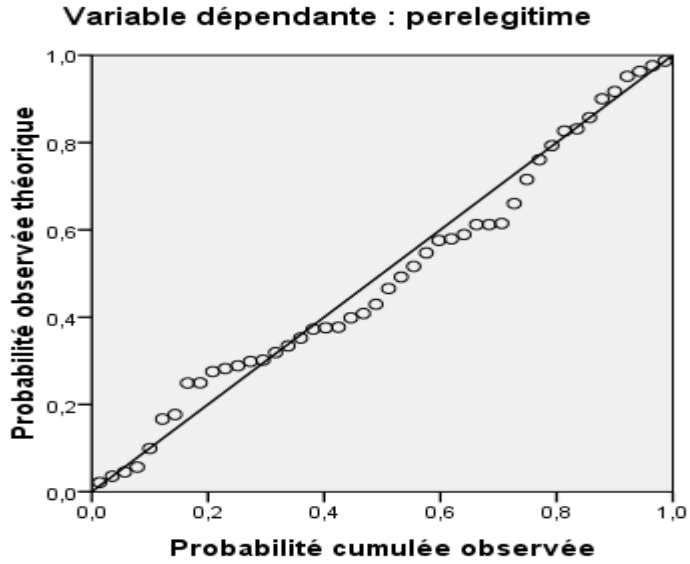
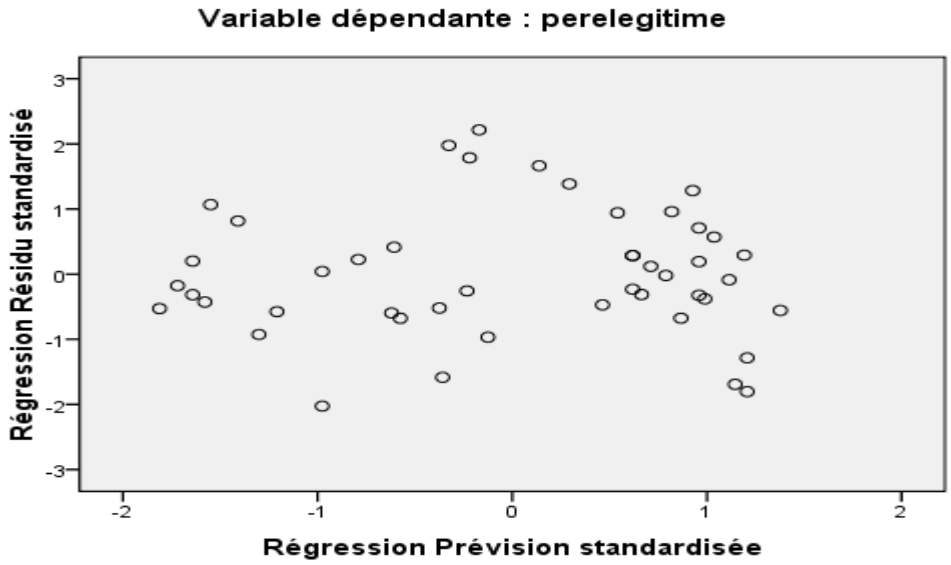


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points



Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	RSEDIMetiq	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	RSEDIMecono	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : peremploy

قائمة الملاحق

Récapitulatif du modèle[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,946[a]	,895	,893	,28053	
2	,966[b]	,934	,931	,22592	1,811

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMecono

c. Variable dépendante : peremploy

ANOVA[c]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	29,658	1	29,658	376,861	,000[a]
	Résidu	3,463	44	,079		
	Total	33,121	45			
2	Régression	30,926	2	15,463	302,960	,000[b]
	Résidu	2,195	43	,051		
	Total	33,121	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMecono

c. Variable dépendante : peremploy

a. Variable dépendante : peremploy

Variables exclues[c]

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	RSEDIMecono	,414[a]	4,984	,000	,605	,223
	RSEDIMlegal	,362[a]	4,667	,000	,580	,268
	RSEDphl	,024[a]	,260	,796	,040	,288

2	RSEDIMlegal	,195[b]	1,925	,061	,285	,142
	RSEDphl	,005[b]	,065	,948	,010	,287

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMecono

c. Variable dépendante : peremploy

Diagnostic des observations[a]

Numéro de l'observation	Résidu standardisé	peremploy	Prévision	Résidu
46	3,368	4,59	3,8273	,76098

a. Variable dépendante : peremploy

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,0804	4,7384	3,6690	,82901	46
Prévision standardisée	-1,916	1,290	,000	1,000	46
Erreur standard de prévision	,034	,135	,055	,017	46
Prévision corrigée	2,0753	4,7367	3,6691	,82888	46
Résidu	-,49010	,76098	,00000	,22084	46
Résidu standardisé	-2,169	3,368	,000	,978	46
Résidu studentisé	-2,211	3,408	,000	1,001	46
Résidu supprimé	-,50901	,77878	-,00006	,23162	46
Résidu supprimé studentisé	-2,321	3,942	,007	1,059	46
Distance de Mahalanobis	,051	15,112	1,957	2,325	46
Distance de Cook	,000	,091	,016	,023	46
Bras de levier centré	,001	,336	,043	,052	46

a. Variable dépendante : peremploy

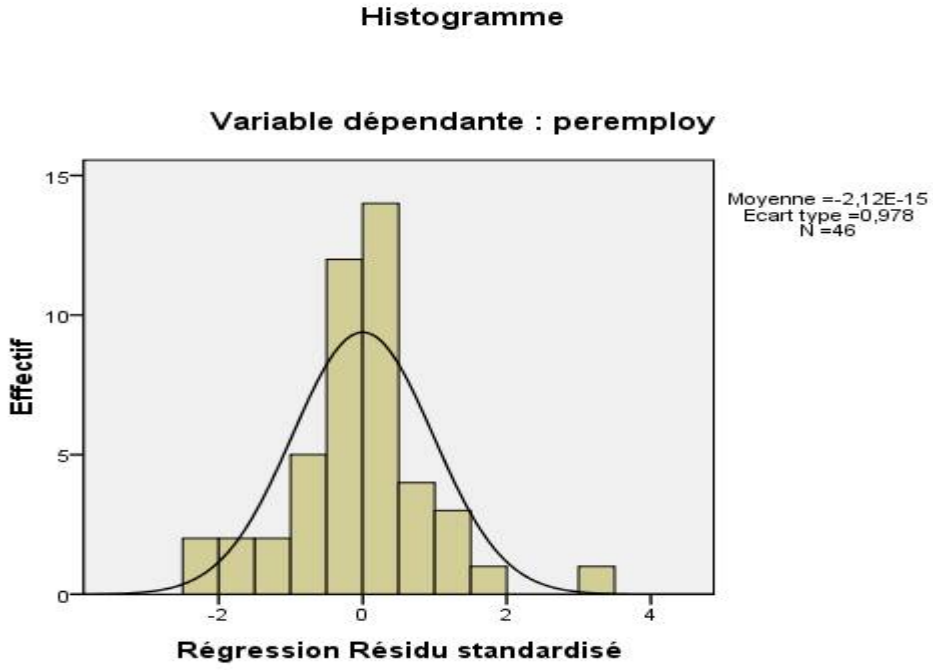
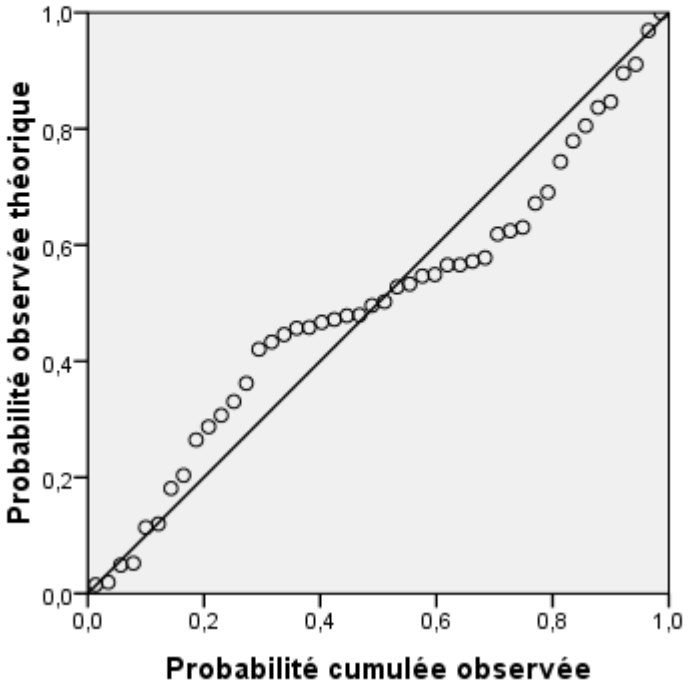
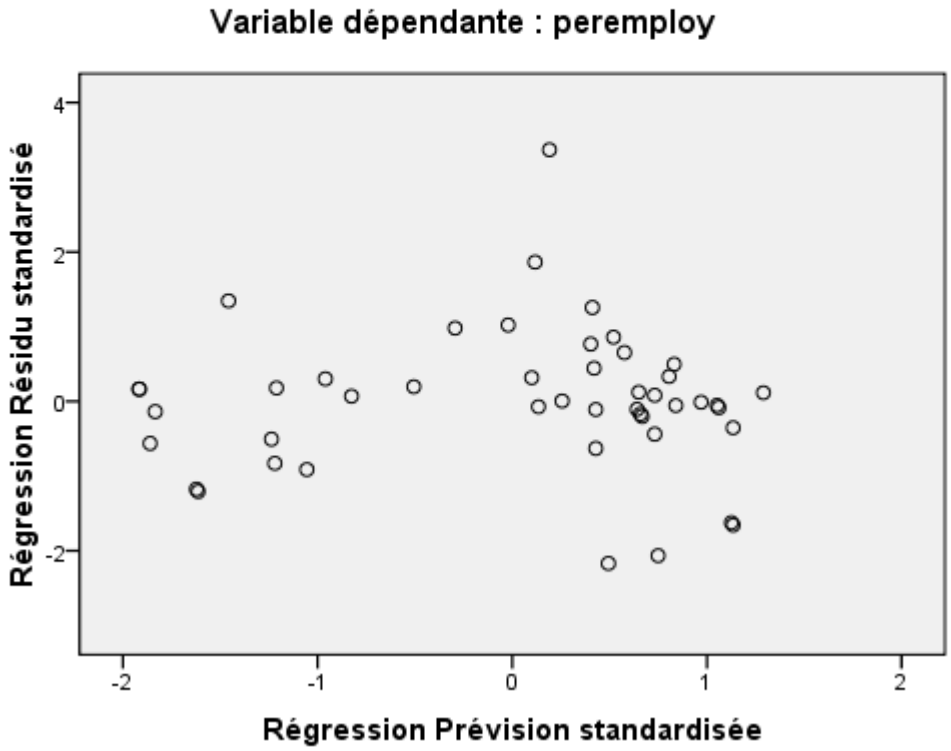

Histogramme
Variable dépendante : peremploy
Moyenne =-2,12E-15
Ecart type =0,978
N =46
Effectif
15
10
5
0
-2
0
2
4
Régression Résidu standardisé

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : peremploy



Nuage de points



Régression

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	RSEDIMetiq	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

2	RSEDIMlegal	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : EFFECONO

Récapitulatif du modèle[c]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,937[a]	,878	,875	,31874	
2	,967[b]	,935	,932	,23531	1,658

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : EFFECONO

ANOVA[c]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	32,067	1	32,067	315,623	,000[a]
	Résidu	4,470	44	,102		
	Total	36,537	45			
2	Régression	34,156	2	17,078	308,429	,000[b]
	Résidu	2,381	43	,055		
	Total	36,537	45			

a. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : EFFECONO

قائمة الملاحق

Variables exclues[c]

Modèle		Bêta dans	t	Signification	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
						Tolérance
1	RSEDIMecono	,453[a]	5,062	,000	,611	,223
	RSEDIMlegal	,462[a]	6,143	,000	,684	,268
	RSEDphl	-,011[a]	-,114	,910	-,017	,288
2	RSEDIMecono	,199[b]	1,803	,079	,268	,118
	RSEDphl	-,141[b]	-1,933	,060	-,286	,267

a. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDIMetiq

b. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes), RSEDIMetiq, RSEDIMlegal

c. Variable dépendante : EFFECONO

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2,0529	4,7101	3,7138	,87122	46
Prévision standardisée	-1,906	1,144	,000	1,000	46
Erreur standard de prévision	,036	,112	,058	,015	46
Prévision corrigée	2,0391	4,7312	3,7094	,87338	46
Résidu	-,37678	,67882	,00000	,23002	46
Résidu standardisé	-1,601	2,885	,000	,978	46
Résidu studentisé	-1,645	3,284	,009	1,033	46
Résidu supprimé	-,39785	,87973	,00436	,25791	46
Résidu supprimé studentisé	-1,680	3,750	,019	1,076	46
Distance de Mahalanobis	,054	9,299	1,957	1,642	46
Distance de Cook	,000	1,064	,044	,158	46
Bras de levier centré	,001	,207	,043	,036	46

a. Variable dépendante : EFFECONO

Histogramme

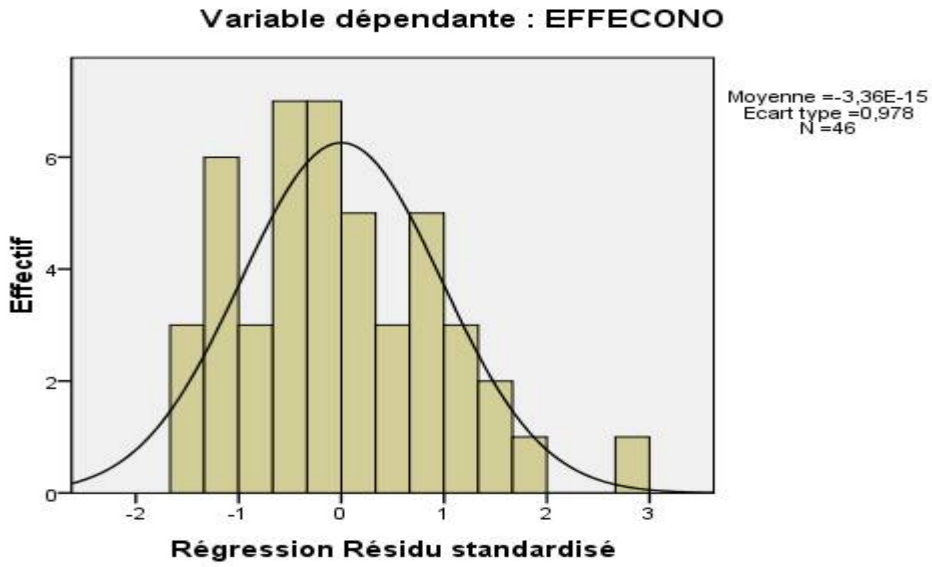
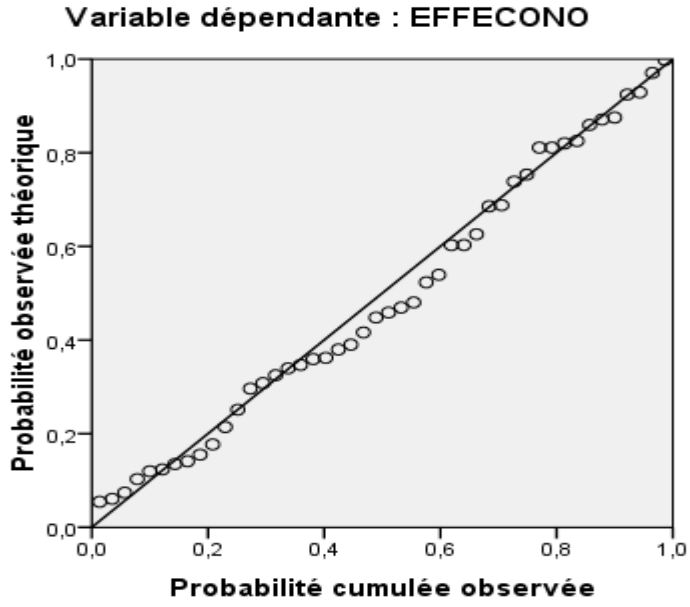


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



Nuage de points

Variable dépendante : EFFECONO

