



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية
شعبة علم الاجتماع



أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وعلاقتها برفع الأداء
الشامل للمنظمة

دراسة ميدانية بمؤسستي : شركة قنوعة للأجر – شركة
قنوعة وإخوانه مطاحن أحلام – دائرة المقارين ولاية تقرت –

أطروحة دكتوراه علوم في علم إجتماع المنظمات و الموارد البشرية والإتصال

إشراف الأستاذ الدكتور:

بلال بوترعة

إعداد الطالب:

طيب بودرهم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
عبد الباسط هويدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
بلال بوترعة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مشرفا ومقررا
فيصل بوراس	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
كريمة محمدي	أستاذ محاضر أ	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
عبد الرزاق عريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	عضوا مناقشا
جمال كانون	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

ملخص الدراسة

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة بيان العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، إنطلاقا من تساؤل رئيسي مفاده هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ؟ ، ووضع إفتراضا رئيسيا مفاده : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

وتماشيا مع طبيعة وأهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميا ، وقد تم الإعتماد على أسلوب المسح أو الحصر الشامل لكل مفردات ووحدات مجتمع البحث الأصلي ، ، بحيث تم توزيع 153 إستمارة الذي يمثل العدد الكلي للمبحوثين وتم إسترجاع 136 منها ، تم أيضا إعتماد أداة الإستمارة للحصول على معلومات وبيانات أكثر دقة ، وبعد تجميع البيانات تمت معالجتها إحصائيا بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، فتم التوصل من خلال مخرجاته إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية المتناولة بالدراسة وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

Abstract :

This study aimed to identify the relationship between the dimensions of institutional social responsibility. (Charitable dimension, moral dimension, legal dimension, economic dimension) and between raising the Organization's overall performance in its four dimensions, namely, (After financial performance, after performance with customers and customers, after performance in internal operations) from a key question, is there a statistically significant correlation between institutional social responsibility and raising the Organization's overall performance? a key assumption: a statistically significant correlation exists between institutional social responsibility and raising the Organization's overall performance.

By the way, the nature and objectives of the study, which was established to describe the phenomenon of the exercise the institutional dimensions of social responsibility and to highlight the relationship between it and raising overall performance in the same institutions under consideration . The researcher used the descriptive approach, which is a way of describing and quantifying the phenomenon. By collecting, classifying, analyzing and carefully examining the problem's metered information ; The study relied on a survey method or a comprehensive inventory of all the subjects and units of the original research community; This method is the process of collecting statistical data by studying all the units of the statistical community under consideration. 153 forms were distributed, representing the total number of searchers and 136 were recovered. The researcher has relied on the form tool for more accurate information and data after the data was collected, they were statistically processed using the SPSS programme.

The following results were obtained:

1A statistically significant correlation exists between the charitable dimension of institutional social responsibility and the Organization's overall performance.

2A statistically significant correlation exists between the moral dimension of institutional social responsibility and the Organization's overall performance.

3 A statistically significant correlation exists between the legal dimension of institutional social responsibility and the Organization's overall performance.

4 A statistically significant correlation exists between the economic dimension of institutional social responsibility and raising the Organization's overall performance

5 A statistically significant correlation exists between institutional social responsibility and the organization's financial performance dimension.

6 A statistically significant correlation exists between institutional social responsibility and the performance dimension with the organization's clients.

7 A statistically significant correlation exists between institutional social responsibility and the performance dimension of the Organization's internal processes.

8 A statistically significant correlation exists between institutional social responsibility and the organization's learning and growth dimension.

9 A statistically significant correlation exists between institutional social responsibility and raising the Organization's overall performance.

إهداء

إلى رمز الجد والكد والعطاء إلى أوسط أبواب الجنة....أبي

إلى صاحبة القلب الكبير والوجه النضير إلى تاج الزمان و صدر الحنان....أمي

إلى رفاق الدرب والحياةإخوتي

إلى معصم الحياة ونورها.... زوجتي

إلى إبنيا المصونين.... يمان و أحمد ناصر

إلى أبناء إخوتي يعقوب ، أمنة ، عبد الرحمان ، ليليا

إلى روح الغوالي في جنان الرحمان بإذن اللهجدتيا

إلى كل قريب وصديق وكل من تشرفت بمعرفته

طيب

شكر وعرفان

الحمد لله القائل في محكم تنزيله (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) . سورة النمل الآية (19) .

فالحمد والشكر والمنة لله عز وجل أولا وأخرا على عونه وتوفيقه لإتمام هاته الدراسة ، حمدا كثيرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه ، وكمال صفاته ، وجليل إنعامه ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم النبيين وسيد الأولين والآخرين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.

وبعد:

فالقيام بأي دراسة علمية تحتاج للمساعدة مما يضع الباحث بين أيدي الكثير من أهل الفضل وفي هذا المقام أتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير وعظيم الامتنان إلى أصحاب الإيثار والجهود المخلصة الذين أسهموا في المساعدة لإنجاز هذا العمل وأخص بالذكر : أستاذي الدكتور بلال بوترعة المشرف على إخراج هاته الدراسة الذي كان الأخ الناصح قبل كونه الأستاذ المشرف ، وأشكر أساتذتي الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في المرحلة النظرية من مدرسة الدكتوراه علم إجتماع المنظمات والموارد البشرية والإتصال وعلى رأسهم رئيس المشروع الأستاذ الدكتور عبد الباسط هويدي ، الدكتور ضيف الأزهر ، الدكتور ناصر حميداتو ، الدكتور كمال بوقرة ، الدكتور رضا قجة ، الدكتور سعد الله ، والشكر موصول أيضا للأساتذة محكمي أداة الدراسة : أستاذي الدكتور عبد الباسط هويدي وأستاذي الدكتور الأزهر ضيف

كما أوجه شكري الخالص للدكتور جمال كانون والدكتورة عاتكة غرغوط والدكتور عبد الحميد

حامدي والأستاذ عبد الحكيم قدار والأستاذ زهير قسوم على مساعدتهم وتعاونهم

وأخيرا أوجه كل تشكراتي لجميع المبحوثين بالمؤسستين محل الدراسة شركة قنعوبة لأجر وشركة

قنعوبة وإخوانه مطاحن أحلام بدائرة المقارين ولاية تقرت

فهرس الموضوعات

أ.....	ملخص الدراسة
ث.....	إهداء
ج.....	شكر وعرفان
ح.....	فهرس الموضوعات
د.....	قائمة الجداول
ر.....	قائمة الأشكال
ز.....	مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة

17	أولا : تحديد وصياغة الإشكالية :
23	ثانيا : أهمية وأسباب إختيار الموضوع:
26	ثالثا: أهداف الدراسة
27	رابعا : تحديد المفاهيم.....
40	خامسا : الدراسات السابقة
59	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية المؤسسية خلفية نظرية ونماذج تطبيقية

61	تمهيد :
62	أولا: نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ومراحل تطورها التاريخي.....
77	ثانيا: البعد المضاميني للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية
103	ثالثا : قياس ومحاسبة الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية المؤسسية
121	رابعا : المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في التجارب الدولية والإتفاقيات العالمية:.....
137	خامسا : المسؤولية الاجتماعية المؤسسية بين رأيي التأييد والمعارضة
140	سادسا : معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وأسس نجاحها
142	سابعا : نظريات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية
146.....	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث الأداء الشامل للمنظمة مضامينه وموضوعاته

146	تمهيد :
-----------	---------

أولاً: ماهية أداء المنظمة:	147
ثانياً: مضامين ومكونات الأداء:	151
ثالثاً: إدارة وقيادة أداء المنظمة:	162
رابعاً: تقييم وقياس أداء المنظمة و مؤشرات (المؤشرات والمرتكزات):	172
خامساً : ضعف أداء المنظمة وأليات تحسينه	191
سادساً : الأداء الشامل من منظور بطاقة الأداء المتوازن	193
خلاصة الفصل	211
الجانب الميداني	212

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد :	214
أولاً : منهج الدراسة :	215
ثانياً : مجالات الدراسة:	218
ثالثاً : مجتمع البحث وخصائصه	222
رابعاً : أداة جمع البيانات	229
خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:	239
خلاصة الفصل:	240

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة

تمهيد :	242
أولاً عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات :	243
ثانياً : عرض النتائج العامة للدراسة :	289
ثالثاً : توصيات الدراسة	295
رابعاً : مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية :	298
خاتمة	299
قائمة المراجع :	302
الملاحق	318

قائمة الجداول

جدول رقم: 1 أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وعناصرها الرئيسية والفرعية.....	80
جدول رقم: 2 يوضح مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الأساسية.....	86
جدول رقم: 3 بعض نماذج قياس الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....	113
جدول رقم: 4 يوضح مجالات قياس المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة.....	116
جدول رقم: 5 تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في إنجلترا.....	122
جدول رقم: 6 تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية في فرنسا.....	124
جدول رقم: 7 يوضح منظورات بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها.....	203
جدول رقم: 8 يوضح عدد مناصب الشغل وفق الفئات المهنية لشركة قنوعة للأجر.....	218
جدول رقم: 9 يوضح عدد مناصب الشغل وفق الفئات المهنية لشركة قنوعة وإخوانه - مطاحن أحلام.....	219
جدول رقم: 10 يبين عدد عمال مؤسستي الدراسة الميدانية وفق الفئات المهنية.....	221
جدول رقم: 11 يوضح خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الجنس.....	223
جدول رقم: 12 يوضح خصائص وتوزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	224
جدول رقم: 13 يوضح خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة.....	225
جدول رقم: 14 يوضح خصائص وتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....	227
جدول رقم: 15 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (البعد الخيري).....	233
جدول رقم: 16 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (البعد الأخلاقي).....	234
جدول رقم: 17 : معاملات ارتباط البنود بالبعد الذي ينتمي إليه (البعد القانوني).....	234
جدول رقم: 18 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (البعد الاقتصادي).....	235
جدول رقم: 19 : معاملات ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس.....	235
جدول رقم: 20 معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي وجيثمان.....	236
جدول رقم: 21 : معاملات ارتباط البنود بالبعد الذي تنتمي إليه (الأداء المالي).....	236
جدول رقم: 22 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (الأداء مع العملاء والزبائن).....	237
جدول رقم: 23 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (الأداء في العمليات الداخلية).....	237
جدول رقم: 24 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (الأداء في التعليم والنمو).....	238
جدول رقم: 25 معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي وجيثمان.....	238
جدول رقم: 26 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.....	243

جدول رقم: 27 مقياس يوضح مجالات المتوسطات الحسابية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية (البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الإقتصادي)، ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.	244
جدول رقم: 28 مقياس يوضح مجال المتوسط الحسابي لمتغير رفع الأداء الشامل للمنظمة وتصور المبحوثين لواقعها.	245
جدول رقم: 29 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.	249
جدول رقم: 30 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.	254
جدول رقم: 31 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.	259
جدول رقم: 32 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة.	264
جدول رقم: 33 مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.	265
جدول رقم: 34 مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء الشامل للمنظمة (بعد الأداء المالي، بعد الأداء مع العملاء والزبائن، بعد الأداء في العمليات الداخلية، بعد الأداء في التعلم والنمو) ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.	267
جدول رقم: 35 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة.	269
جدول رقم: 36 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة.	273
جدول رقم: 37 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة.	277
جدول رقم: 38 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.	281

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1: يمثل هرم "كارول" للمسؤولية الاجتماعية 80
- شكل رقم 2: قضايا المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية 132
- شكل رقم 3: الأسس والقواعد العامة لتقييم الأداء 185
- شكل رقم 4: يوضح مراحل تقييم أداء المنظمة 186
- شكل رقم 5: يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن 198
- شكل رقم 6: يوضح الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن 206
- شكل رقم 7: يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الجنس 224
- شكل رقم 8: يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير المستوى التعليمي 225
- شكل رقم 9: يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الوظيفة 226
- شكل رقم 10: يوضح توزيع العينة نسبيا حسب متغير الخبرة المهنية 228

مقدمة

تعتبر المنظمات ككيانات إجتماعية وإقتصادية جد مهمة في المجتمع، بإعتبارها أنساق فاعلة في تهيئة المناخ الملائم لعيش الأفراد في بيئة آمنة ومستقرة، تنطلق من خطوات تحقيق التنمية الشاملة في جوانبها الإقتصادية والإجتماعية، وهي الغاية الحقيقية من وجود هاته الكيانات التي هدفها الرئيس تحقيق رفاهية المجتمع وتنميته وتطويره في جميع المناحي الحياتية، من خلال إستعدادات تمكنها من الإضطلاع بمهمة التنمية وإعادة التطوير والإنتعاش الإقتصادي، وتوسيع القاعدة الإنتاجية وتحقيق التكامل الصناعي وبالتالي الإسهام في تحقيق القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي الداخلي الخام وزيادة الإنتاجية كما ونوعا لتلبية الإحتياجات الإستهلاكية المجتمعية، إضافة إلى الإسهام في خلق فرص ومناصب العمل بأعداد معتبرة تساعد في التخفيف من حدة البطالة، والتقليل من مؤشرات الفقر والأفات الإجتماعية الأخرى، خاصة في ظل وضع عصيب متميز بتحرير التجارة والحدة التنافسية والمشكلات الإقتصادية وكذا الضغوطات الإجتماعية الكبيرة.

إن الأهمية البالغة التي تتحلى بها المنظمات والأدوار الإستراتيجية التي تؤديها تجاه مجتمعاتها في مختلف المجالات كما اوردنا في الفقرة السابقة، قد وضعتها محل أنظار ورقابة كبيرة من قبل كل الأنساق المجتمعية، من عمال ومساهمين وموردين وعملاء وزبائن وحكومات وكل الأطراف ذات المصلحة والعلاقة، وهذا من أجل الحصول على خدماتها والإستفادة منها في حل المشكلات التي تعترضهم ، مما أفرز في الأونة الأخيرة بروز مهمات أخرى إضافية لمنظمات الأعمال ، تتمثل في إدراج الأدوار الإجتماعية ضمن فلسفتها وإستراتيجيتها التنظيمية، تعرف في الفكر الإداري والإقتصادي بالمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ، الأخيرة التي برزت كنتيجة للمهمات التي تقوم بها التنظيمات تجاه المجتمع ، خاصة في ظل الأزمات والتحديات العالمية الجديدة، كالعولمة والتطورات التكنولوجية والصناعية ، والكوارث والفضائح الأخلاقية المؤسساتية وغيرها، هاته التحديات التي خلقت نوع من الضغوطات المجتمعية وحتى الحكومية، تفرض على المنظمات الإعتراف والإفصاح عن مسؤوليتها الإجتماعية ، وإضافة الدور الإجتماعي لمهامها بصيغة صريحة بمعية الدور التقليدي القديم المتعلق بتحقيق وتعظيم الأرباح.

لقد أدت الأهمية البالغة للمنظمات وأدوارها تجاه المجتمع ومع المشكلات والتحديات العالمية الراهنة، إلى شبه ترسيم الأدوار الإجتماعية والمسؤولية الإجتماعية ضمن مهامها وإستراتيجيتها، بحيث

أُعتبرت كأحد المعايير الفاعلة في الحكم على نجاحها ، فلم يعد ينظر للمنظمة الناجحة وفقا للتصور المادي والمالي، المرتبط بتحقيق عوائد مالية وإنتاجية عالية وفقط ، بحيث ظهرت مفاهيم أخرى في ميدان المحاسبة يعرف بالمحاسبة الاجتماعية عن الأداء الاجتماعي للمنظمات، يقيس مدى تأثيرها على المجتمع ، بحيث تعرف هاته المحاسبة بأنها عملية قياس البيانات والتقارير التي تفصح وتوضح عن مدى مشاركة المنظمات في تحقيق أهداف المجتمع ، والوقوف على تطابق سياساتها مع الأولويات الاجتماعية والمجتمعية، إضافة إلى توفير معلومات وتقارير إجتماعية دقيقة وفقا لمعايير ومؤشرات محددة لهاته الغاية، بحيث ظهرت محاولات عديدة لتحديد ووضع تلك المؤشرات تبني على أساس واقع وفاء المنظمات بمسؤوليتها وأدوارها الاجتماعية، ومدى قيامها بسداد إلتزاماتها المالية لكل الأطراف، وإحترامها للقوانين والحفاظ على حقوق العاملين وحقوق الإنسان وتشريعات وأخلاقيات العمل، ومؤشرات الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية، وقواعد الشفافية الإخبارية والتسويقية وكذا التنافسية، والإلتزام بجودة المنتج والحفاظ على المستهلك، وإدراج الإحتياجات المجتمعية في خططها لتفعيل فكرة تنمية المجتمع ضمن سياساتها وإستراتيجيتها التنظيمية، وهاته المؤشرات تمثل طبعا مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسسية.

تعد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية هنا وحسب المؤشرات المحاسبية الأنفة الذكر، بأنها إلتزام المنظمات تجاه المجتمع والأطراف ذات العلاقة والمصلحة، عن طريق إسهامها في الأنشطة الاجتماعية كمحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وقضايا الفساد، والحفاظ على البيئة والقضاء على البطالة، ومساعدة الفئات الاجتماعية الهشة كالمريض والمعاقين والمعوزين ، إضافة إلى الإهتمام بحقوق العاملين وغيرها، وهذا من شأنه أن يغير من الأداءات الشاملة للمنظمة ، ليتطور معنى الأداء هنا من المفهوم المادي التقليدي، إلى مفاهيم أكثر شمولية، تجمع بين الأداءات الإقتصادية والاجتماعية والبيئية ، في توليفة تحقق الأرباح المادية والعدالة الاجتماعية والمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية، لنصل في الأخير إلى فكرة الإستدامة ومفهوم التنمية المستدامة.

مما سلف ذكره في هاته المطارحة يبرز جليا أن فكرة تبني المنظمات لأبعاد وسلوكات المسؤولية الاجتماعية، قد كان في بادئ الأمر نتيجة للمشكلات والتحديات العالمية ، وكنتيجة حتمية مطلوبة على إثر الضغوطات الاجتماعية والحكومية التي تتادي بفكرة الإعتراف والإفصاح عن الأدوار الاجتماعية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال لتحسين أداءاتها التنظيمية خاصة في جانبها الاجتماعي، وهذا ما تم تركيزه عالميا من خلال سن بعض القوانين وعقد المؤتمرات والإتفاقيات العالمية والمواصفات

القياسية على غرار المواصفة القياسية ISO 26000 التي أعدتها المنظمة الدولية للمعايير تهدف إلى إعطاء إرشادات حول المسؤولية الاجتماعية ، تستخدمها كل منظمات القطاع العام والخاص ، تعمل على مساعدة المنظمات على دعم مجهوداتها الرامية للتعاون بأسلوب مسؤول اجتماعيا الذي يحتاجه المجتمع ، ومعيار المساءلة الاجتماعية (SA 8000) وهو كنموذج لنظام يهتم بمجال الالتزام بمعايير العمل وتحسين ظروفه في العالم ، وأيضا معيار المساءلة AA 1000 وهو أداة للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية ومراجعة الحسابات والإبلاغ ، وأيضا مؤتمر قمة المجلس الأوروبي المنعقد في لشبونة عام 2000 شكل بداية مناقشة مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وبناء شراكة عمل أوروبية للنهوض بالمسؤولية الاجتماعية لها ، ثم تطورت الأمور ليصبح الإضطلاع بتبني هاته المسؤولية نتيجة للتنافسية الكبيرة بين المنظمات وهذا لتحسين أدائها، وكسب الولاء المجتمعي والسمعة والصورة الذهنية الطيبة وكذا العلامة التجارية المتميزة، خاصة وأن هاته الأدوار الاجتماعية أصبحت من ضمن معايير الحكم على نجاح المنظمات ونشاطاتها، وهذا كله نابع من الأهمية الفعلية لهاته المسؤولية على جميع الأصعدة، سواء ضمن البيئة التنظيمية الداخلية أو الخارجية.

ومن خلال هاته المطارحة جاءت فكرة هاته الدراسة الحالية والموسومة بعنوان : أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وعلاقتها برفع الأداء الشامل للمنظمة وقسمت إلى جانبين نظري وأخر ميداني يأتي على تفصيلهم في مايلي:

1- الجانب النظري : إحتوى هذا الجانب على ثلاثة فصول نظرية وبيانها كما يلي :

- **الفصل الأول: موضوع الدراسة:** وتم في هذا الفصل تحديد وصياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها، وأهمية وأسباب إختيار الموضوع، ثم أهداف الدراسة، وبعدها تحديد المفاهيم، وأخيرا الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني: ماهية المسؤولية الاجتماعية المؤسسية:** وتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ومراحل تطورها التاريخي، ثم إلى البعد المضاميني للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية ، وبعدها قياس ومحاسبة الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية المؤسسية، ثم التطرق إلى المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في التجارب الدولية والإتفاقيات العالمية، وبعدها معالجة فكرة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية بين رأيي التأييد والمعارضة، ثم معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وأسس نجاحها، وأخيرا النظريات المتناولة لفكرة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية.

• **الفصل الثالث : الأداء الشامل للمنظمة مضامينه وموضوعاته :** وتم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية أداء المنظمة، ثم إلى مضامين ومكونات الأداء، وبعدها إدارة وقيادة أداء المنظمة، وبعده تقييم وقياس أداء المنظمة ومؤشراته (المؤشرات والمرتكزات)، ثم ضعف أداء المنظمة وأليات تحسينه، وأخيرا التعرف على الأداء الشامل للمنظمة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

2- الجانب الميداني : وإحتوى هذا الجانب على فصلين بيانهما :

• **الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة:** وتم التطرق فيه إلى منهج الدراسة ثم مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، ثم إلى أسلوب إختيار العينة وخصائصها، ثم أداة جمع البيانات، وأخيرا التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

• **الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة:** وتم فيه عرض ومناقشة الفرضيات، ثم عرض النتائج العامة للدراسة، ثم توصيات الدراسة، وأخيرا مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

أولا : تحديد وصياغة الإشكالية

ثانيا : أهمية وأسباب إختيار الموضوع

ثالثا : أهداف الدراسة

رابعا : تحديد المفاهيم

خامسا : الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

أولا : تحديد وصياغة الإشكالية :

أدت التطورات العديدة والأدوار الكبيرة للمنظمة في مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها، إلى وضعها في المقام الأول في المجتمع بإعتبارها النسق المسؤول عن رفاهية الإنسان وخدمة المجتمع، بحيث أنشأت أساسا لهاته الغاية السامية، ففي الجانب الإقتصادي مثلا فهي تسهم في الإقتصاديات القومية والوطنية، من خلال المساهمة في نمو الناتج القومي وتنويع الصادرات وضمان تلبية الإحتياجات الإستهلاكية المحلية وغيرها، كما لها دورا واضحا وبارزا في مجال التنمية المجتمعية وإيجاد نوع من التوازنات الإجتماعية، كالمساهمة في القضاء على العديد من المشكلات والأفات داخل المجتمع كالبطالة والإقصاء والتهميش والفقر وغيرها.

إن هاته الأهمية الإجتماعية البالغة التي تمتلكها المنظمات قد وضعتها دائما في الواجهة الأولى لتحمل المسؤوليات والتصدي للمشكلات المجتمعية، وفي ظل الأزمات والتحديات العالمية التي أصبحت تواجهها كالفوضى المالية والأخلاقية التي جعلتها تخسر أموالا طائلة في التعويض للضحايا جراء المنتجات المعيبة ، وأيضا تداعيات العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت عليها ضرورة تطوير المنتجات ومهارات العاملين والأخذ في الحسبان طلبات وأراء وأذواق المستهلكين، خاصة في ظل التحول إلى الإقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة والإهتمام برأس المال البشري بمعية الرأس المال المادي، وأيضا المناداة بالعقد الإجتماعي والعلاقات التبادلية بين هاته المنظمات والأفراد والمجتمع عامة، زيادة على تطور الوظيفة الإدارية التي إنتقلت من ضمان تعظيم الأرباح للمساهمين إلى الإهتمام بمواجهة المشكلات الإجتماعية ، وبالتالي إضافة دور آخر لمهام المنظمة وهو الدور الإجتماعي، هاته التحديات أفرزت توجه إداري حديث يقوم على إضافة أدوار ومسؤوليات إجتماعية جديدة للمنظمات تعرف في أدبيات الفكر الإداري والتنظيمي بالمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ، تفرض على الأخيرة الإضطلاع بتبني مهمات إجتماعية ضمن رسالتها وفلسفتها وإستراتيجيتها المنظمة ، بحيث كانت في السابق تتحمل أدوار ومسؤوليات تقليدية تقوم على أساس تحقيق وتعظيم الربح المالي للمساهمين وفقط وهو أقصى غاية تطمح إليها، وفي ظل هذا التوجه الجديد الذي يركز في منطلقاته على مبادئ المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية التي أصبحت تعد من بين المعايير الأساسية لمفهوم نجاح المنظمة، ويقوم على أدوار وسلوكات تركز تشريعات وقوانين العمل وأخلاقياته عند القيام بأي نشاط، أوعند التعامل مع كل

الأطراف ذات المصلحة سواء كانت ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية منها ، تبرز في صور القيام بسداد الإلتزامات المالية للدولة من ضرائب وجمارك وإحترام القوانين والحفاظ على حقوق العاملين بها والمتعاملين معها، ومدى إحترامها لمبادئ حقوق الإنسان، والإلتزام بقواعد الشفافية والحفاظ على البيئة والمشاركة في تنمية المجتمع، وإدراج الإحتياجات المجتمعية ضمن التخطيط الإستراتيجي لسياساتها.

لقد أدركت التنظيمات الحديثة بأن إنتهاك المعايير والضوابط الأخلاقية في مجال الأعمال سوف يؤدي إلى النقد والإساءة لسمعتها وإلى المساس بصورتها الذهنية لدى المستهلكين وكل المتعاملين والشركاء الإجتماعيين، وبالتالي أصبح لزاما عليها الإفصاح والإعتراف بهاته المسؤولية ورسم الخطط الكفيلة لكسب ودهم وولائهم من أجل البقاء والإستمرارية ودعم نشاطاتها، بحيث يمكن الإضطلاع بهاته المسؤوليات وهذا التوجه الجديد إلى تحقيق مكاسب وعوائد طيبة على التنظيم والمجتمع ككل، كزيادة التكافل والإستقرار الإجتماعي والإنتماء في المجتمع، وتحسين نوعية الحياة وزيادة الوعي بأهمية الإندماج بين منظمات المجتمع كونها أنشأت كما أسلفنا سابقا خدمة للأخير، كما يمكن أيضا من إيجاد بيئة إجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المنظمة ، ويبنى أيضا سمعة طيبة لها كنتيجة لقيامها بأداءات وأدوار إجتماعية تجاه المجتمع ، وهذا كله سيحسن حتما من أداءاتها وتوازناتها التنظيمية الشاملة.

إن الإعتراف والإفصاح عن سلوكات وأبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسسية من قبل المنظمات والمتمثلة في القيام بأدوار إجتماعية جديدة مثل دعم الجمعيات الخيرية والبرامج الصحية في المجتمع، وأنشطة الحفاظ على البيئة وإستدامتها أثناء إستغلال مواردها، ومساعدة الفئات المجتمعية الهشة كالمعاقين والأيتام والمرضى وغيرهم، وإحترام عادات وتقاليد وأعراف المجتمع أثناء نشاطها، وتوفير ظروف العمل الملائمة والأمنة مع التأمين لعمالها، وطرح منتجات ذات جودة وبأسعار معقولة مع الحرص على حماية المستهلك، وتسديد كل الإلتزامات المالية لكل الأطراف والمتعاملين، والمساهمة في النمو الإقتصادي والتنمية المجتمعية بصفة عامة، كل هذا من شأنه كسب ود كل المتعاملين ورسم الصورة الذهنية والسمعة الطيبة، وبالتالي العمل على تحسين الأداء الشامل لها، هذا المصطلح الجديد الذي يرتبط بمفاهيم الإستدامة والمسؤولية الإجتماعية، لأنه يعمل هو أيضا على إشباع حاجات كل الأطراف ذات المصلحة ، خاصة وأن الضغوطات والتحديات العالمية الأخيرة فرضت على المنظمات إلى التباحث عن

السبل والعناصر الأدائية غير المالية التي تكفل لها تحقيق التوازن والاستقرار العام، دون التفريط في الجوانب المالية لهذا الأداء .

إن هذا الأداء الشامل الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وتحسينه من خلال تبني تلك الأدوار الاجتماعية وفقا لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ، يرتبط كما أشرنا لذلك أنفا بمفاهيم ومقاصد الإستدامة أو التنمية المستدامة ، بحيث يدمج الأداءات الإقتصادية والاجتماعية والبيئية في توليفة تحقق الأرباح المادية والعدالة الاجتماعية والمحافظة على البيئة ومواردها الطبيعية ، وهنا تكون الشمولية في الأداء بخلق ذلك التكامل والتوازن بين مضامين هاته التوليفة للوصول إلى نتائج عامة توازن بين المكاسب المالية التقليدية وبين الجوانب غير المالية وهي تلك الجوانب الاجتماعية التي تتعلق بتحقيق العدالة وكسب السلم الإجتماعي والتنمية الاجتماعية وغيرها .

لقد خلقت فكرة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية جدلية كبيرة بين رأيي التأييد والمعارضة حول نواتجها على المؤسسة ، فهناك من يرى بأنها إستثمار مستديم يعمل على تحسين الأداءات الشاملة للمنظمة ، وهناك من يرى بأن قيام المنظمات بمهام المسؤولية الاجتماعية سيجعلها تحيد عن هدفها الرئيسي والمتمثل في تحقيق وتعظيم الأرباح ، وأن الإنفاق عن الجوانب الاجتماعية سوف يخفض من هاته الأرباح ويلحق الخسائر المالية بالمالكين .

والمؤسسة الجزائرية وفي جميع قطاعاتها بإعتبارها كيان إجتماعي وإقتصادي وكغيرها من المنظمات العالمية، ليست بمعزل عن هذا العالم تتعرض هي الأخرى لتلك التحديات التنافسية والإشكالات البيئية في مستوياتها الداخلية والخارجية، فقد عاشت أزمت عميقة وكبيرة ، حيث مرت الأخيرة بالعديد من المحطات والتمرحلات التنظيمية، أدت إلى تغيير البنية السوسيوتنظيمية وعلاقات العمل بداخلها، أدت بدورها إلى تمخضات عديدة في مجال التسيير، وهذا بداية بمرحلة نظام التسيير الذاتي مباشرة غداة الإستقلال ، الذي طبق من أجل تغطية الفراغ القانوني الذي عرفته البلاد بعد خروج المستعمر، وبعدها تم التحول والدخول في تراتيب النظام الإشتراكي الذي جاء وفق مرجعية مفادها تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية، حيث تم تغليب الجانب الإجتماعي على الجانب الإقتصادي من خلال المبالغة في تلبية الحاجات الاجتماعية للموارد البشرية، إبتداءا من التعاونيات الإستهلاكية ومحو الأمية ودور الحضانة والمخيمات الصيفية والأجور المرتفعة، إضافة إلى رفع نسبة التشغيل في المؤسسات أكثر من قدرتها

الإستيعابية وغيرها، وبعدها دخلت المؤسسة العمومية الجزائرية في مرحلة الإستقلالية بهدف إعادة التوازن والإنعاش الإقتصادي والمادي بعد الأزمات التي حلت بالمؤسسات، حيث كانت هاته المرحلة التسييرية جد حرجية خاصة مع إنهيار أسعار البترول، ثم تم الدخول في مرحلة الإستقلالية والتي تعني لا مركزية أكثر، وأخيرا الدخول في ترتيب مرحلة إقتصاد السوق ونهاية عصر الإقتصاد الموجه وهي مرحلة إعادة الهيكلة في التسعينات ، والتي برزت فيها مشكلة تصفية المؤسسات والخصوصية وتسريح العمال، بسبب الأزمة الإقتصادية التي عانت منها الجزائر أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، حيث شهدت هاته المرحلة أثارا إجتماعية جد سلبية نتيجة حل المؤسسات والخصوصية والتسريح، فزادت حدة البطالة والإقصاء الإجتماعي وانتشر الفقر واندثرت الطبقة الوسطى وإتسع نطاق القطاع الحضري غير الرسمي والعمل المؤقت وغيرها من الآثار الإجتماعية السلبية الأخرى ، وبالتالي نلاحظ هنا أن المؤسسات الجزائرية وكغيرها من المؤسسات العالمية قد شهدت ومرت بالعديد من المشكلات والتحديات التي كان لها الأثر الإجتماعي السلبي، إستلزمت هي أيضا تبني أدوار أخرى إجتماعية والإعتراف والإفصاح عن مسؤوليتها الإجتماعية لتجاوز هاته المشكلات ومواجهتها وتحسين أدائها سواء في بيئتها الداخلية منها أو الخارجية، ومن خلال هاته المطارحة عمدنا في هاته الدراسة إلى تباحت ومحاولة الكشف عن بيان العلاقة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين الرفع من الأداء الشامل للمنظمة ، فنطرح تساؤلا رئيسيا يربط بين متغيري دراستنا مفاده:

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء

الشامل للمنظمة ؟

• التساؤلات الفرعية :

- 1- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ؟
- 2- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة؟
- 4- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة ؟
- 6- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة ؟
- 7- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد العمليات الداخلية للمنظمة ؟
- 8- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد التعلم والنمو للمنظمة ؟

• فرضيات الدراسة :

- الفرضية الرئيسية: - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

الفرضيات الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

- الفرضية الفرعية الثانية: -توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة .
- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة .
- الفرضية الفرعية السابعة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة .
- الفرضية الفرعية الثامنة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة .

ثانيا :أهمية وأسباب إختيار الموضوع:

هناك مجموعة أسباب دفعت فضول الباحث لتناول موضوع الدراسة، الموسوم بعنوان " أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وعلاقتها برفع الأداء الشامل للمنظمة" وهي :

أ- الأسباب الموضوعية:

• كما أسلفنا في بيان إشكالية الدراسة فالعصر الحالي يعد عصر المنظمات، وقوة أي قومية تتأسس أساسا بحجم منظماتها ومدى إسهامها في القيمة المضافة للوطن كله على غرار الربحية الذاتية لها، فالمنظمات أنشأت أساسا لرفاه الإنسان وخدمة له، ومع الأوضاع الإقتصادية الراهنة للوطن يرى الباحث بأنه لزاما أن تكون للأخيرة دفعا قويا في مجال مجابهة التحديات وذلك من خلال الإضطلاع بتبني مهام ومسؤوليات تسهم في إعادة بعث التوازنات الإقتصادية والإجتماعية وتحقيق التنمية في مفهومها الشامل، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هاته الدراسة من أجل الوقوف على الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق هذا المبتغى، وذلك من خلال تسليط الضوء على ما يعرف في أدبيات إدارة الأعمال بالمسؤولية الإجتماعية المؤسسية التي تجعل من التنظيمات كقوى إجتماعية فاعلة في جميع المجالات والنظر إليها كمساهم إجتماعي في علاج العديد من مشكلات المجتمع خاصة في الدول النامية، هاته الإسهامات كما لها فوائد للمجتمع أيضا لها عوائد جد إيجابية على المنظمة وهو ما سيتم تباحثه من خلال الربط العلائقي مع متغير الدراسة الثاني وهو الرفع من الأداءات الشاملة للمنظمة.

• دور جديد للمنظمات الحديثة يعرف بالأداء الإجتماعي، وهودور إضافي لذلك الدور الإقتصادي التقليدي الربحي السابق ، الذي كان يعتبر أهم غاية معلنة لنجاح المنظمة وإستمراريتها، وفي ظل التوجهات الجديدة ظهرت فلسفة أخرى تقوم على إدماج مسؤوليات إجتماعية لهاته المنظمات تقوم على تبني مهمات إجتماعية ضمن رسالتها وفلسفتها التنظيمية، تركز في منطلقاتها على مبادئ المسؤولية الإجتماعية تبرز في إحترام القوانين عامة وحقوق العاملين وحقوق الإنسان والحفاظ على البيئة والمساهمة في التنمية المجتمعية وتدوين المتطلبات المجتمعية ضمن مخططاتها وسياساتها العامة...الخ.

• الإعتراف العالمي وبالإجماع بالمسؤولية الإجتماعية المؤسسية، حيث أصبحت مطلبا للكثير من الدول والتنظيمات والإتحادات والأسواق ومنظمات المجتمع المدني وغيرها، هاته الأخيرة التي تفضل

التعامل مع المؤسسات المطبقة لهاته المسؤولية، مما أجبرها وفي توجه جديد كما ذكرنا ذلك أنفا على الاعتراف والإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية وإعلام المجتمع بنشاطاتها ذات المضمون الاجتماعي، وهذا ما أنتج توجه محاسبي جديد يقوم على قياس ومراجعة الأداء الاجتماعي للمؤسسات ، الذي أصبح أحد فروع المحاسبة الجديدة يهتم بتقييم نجاح المشروعات في إنجاز العقد الاجتماعي ومدى إسهامها في تنمية وتحقيق أهداف المجتمع.

• إنعقاد العديد من الملتقيات وإجراء الكثير من الدراسات المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في الأونة الأخيرة ، مما يبرز مدى أهميتها ويحتم أخذها بعين الاعتبار في البحث والتناول الأكاديمي المتقن.

ب- الأسباب الذاتية

• الإهتمام الشخصي للباحث بالموضوعات المتعلقة بالنشاطات الاجتماعية والمجتمعية من خلال تعامله مع الجمعيات الطوعية التي تمارس هاته الأنشطة، الأخيرة التي تعد أحد الأبعاد الجوهرية ضمن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية .

• كون ميدان عمل الباحث يتطلب وبإلحاح وإجبار تبني أداءات إجتماعية واضحة ، وهذا ما تتطلبه المؤسسة الصحية كونها تنظم إنساني يتطلب مدونة عمل أخلاقية تنطلق في مرتكزاتها على مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية.

أهمية الموضوع

يمكن أن ندرج النقاط التالية حول أهمية موضوع الدراسة :

-تقل موضوع الدراسة من علوم التسيير والعلوم الاقتصادية الذي أخذ نصيبه الكافي فيهم إلى العلوم الاجتماعية وتناوله بالتحليل السوسيولوجي خاصة وأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بجوهر تخصص علم إجتماع المنظمات والمناجمنت.

-تكمّن أهميته أيضا من أهمية موضوعه كون المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية تعد آلية جد فاعلة تسهم في حل الكثير من المشكلات الاجتماعية ومنها الفقر والبطالة والأمية وتلوث البيئة ، كما تقيد أيضا في

تحقيق الإستقرار الإجتماعي في المجتمع ، وتحسين نوعية الحياة وزيادة ترابط المجتمع وإزدهاره ، كما يفيد في إيجاد بيئة إجتماعية أفضل تعود بالنفع المباشر على المنظمة.

-تكمّن أهمية الموضوع أيضا في كون المسؤولية الإجتماعية المؤسّساتية تعتبر كفعل مواطني يفيد الوطن بأكمله فالأخير يرقى ويحافظ على كياناته من خلال الإسهامات الفاعلة لمنظماته.

- نضيف أيضا بأن تبني المنظمات لأبعاد المسؤولية الإجتماعية سيعود عليها بفوائد وعوائد جد سمحة من بينها زيادة المبيعات والحصة السوقية و تقوية مكانتها وعلامتها التجارية، كما تسهم في زيادة القدرة على جذب وتحفيز والحفاظ على العاملين ، وتخفيض من تكاليف الإنتاج وتزيد من جاذبية المستثمرين. وغيرها.

ثالثاً: أهداف الدراسة

ترتسم لكل بحث أو دراسة جملة أهداف ، تؤخذ بعين الاعتبار من أجل محاولة تحقيقها قدر المستطاع نذكرها في مايلي :

-محاولة الكشف على بيان العلاقة بين تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية (الخيرية، الأخلاقية، القانونية، الإقتصادية) وبين الرفع من الأداء الشامل للمنظمة في منظوراته الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).

- رصد برامج المسؤولية الاجتماعية والأداءات الاجتماعية للمنظمات وإسهاماتها المجتمعية.

-محاولة تحديد مكامن القوة والضعف في مجال ممارسة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية لتعزيز إيجابياتها وتلافي سلبياتها.

-الوقوف على مدى قدرة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في الرفع من الأداءات الشاملة للمنظمة، وبحث سبل تعزيزها والإستثمار فيها.

- تقديم جملة إقتراحات وتوصيات في مجال تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية.

رابعاً : تحديد المفاهيم

تعتبر خطوة تحديد مفاهيم الدراسة من أهم المراحل التي يمر بها الباحث ، وتعد ضرورة مطروحة، لأنه لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلالها، حيث تعتبرها المرحلة كموجه مساعد يسهل عليه الإنطلاق في إدراك العلاقات بين الظواهر بعد تحديد المؤشرات الدالة عليها خاصة في جانبها الميداني محل الأخذ والتناول بالدراسة، وفي مايلي سنقوم بتحديد أهم المفاهيم الخاصة بدراستنا:

1. المسؤولية :

- المسؤولية هي : حساب عن أعمال معينة¹
- يعرف " وارين " " warren " المسؤولية بأنها (وعي الإنسان البالغ أن عليه التصرف تبعاً لمعايير إجتماعية ، وأنه معرض للعقاب إذا إنتهك محظورات التوجيه الإجتماعي ، أو هي الإتجاه الأساسي للإذعان العام للتوجيهات والموانع الإجتماعية)²
- ينظر هذا التعريف للمسؤولية على أنها قيام الإنسان للتصرف وفق محددات إجتماعية ، وإلا سوف يتعرض لعقوبات إذا حاد عنها.
- يشرحها " بالدوين " " BALDWIN " (أن مصطلح المسؤولية يستعمل غالباً ليشمل كلا من المواقف الأخلاقية والإجتماعية ، وهي واجب مرتبط بأفعال إرادية)³.
- يرى " بالدوين " " BALDWIN " هنا أن المسؤولية هي أفعال إرادية وواجبة تنطلق من محددات أخلاقية إجتماعية.

¹ : جمال عبد الناصر ، المعجم الإقتصادي أول معجم شامل بكل المصطلحات الإقتصادية المتداولة في العالم وتعريفاتها ، عمان – الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي ، 2010 ، ص 342.

² : محمد حسام الدين ، المسؤولية الإجتماعية للصحافة ، ط 1 ، القاهرة – مصر ، الدار المصرية اللبنانية ، 2003 ، ص 45.

³ : محمد حسام الدين ، نفس المرجع ، ص 45.

• المسؤولية بوجه عام حال أو صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته ، يقال أنا بريء من مسؤولية هذا العمل ، وتطلق أخلاقيا على إلتزام الشخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً، وتطلق قانوناً على الإلتزام باصطلاح الخطأ الواقع على الغير طبقاً للقانون¹.

من خلال هذا التعريف فالمسؤولية هي تحمل الشخص تبعات أفعاله خاصة الأخطاء منها طبقاً لما يقره القانون.

• إن إصطلاح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد، أو الإلتزام المترتب عن تخصيص هذا العمل، كما تعرف على أنها الإلتزام بأداء أنشطة محددة²

المسؤولية هنا هي تحمل الفرد لتبعات الإلتزامات المفروضة عليه.

• المسؤولية في معجم العلوم الإجتماعية هي تبعة أمر أضر بالغير ، وللمسؤولية شروط وموجبات ولها موانع ومخففات ، وهي إما عقدية أو تقصيرية وأساسها الغالب هو الخطأ ثابت أو مفترض³.

حسب التعريف المسؤولية هي تحمل تبعات إلحاق الضرر بالآخرين.

• أما عن تعريف المعنى في المعاجم الأجنبية فيذكر " WEBSTERS " المسؤولية تعتبر أمراً واجباً أي أنها تعني إما واجباً على الفرد تجاه أدائه (كمسؤولية المدير عن منصبه ، و كمسؤولية الأب عن إبنه)⁴

هذا التعريف للمسؤولية يشير إلى أنها عبارة عن ضروريات ينبغي للفرد القيام بها وهي ملزمة له .

التعريف الإجرائي للمسؤولية : من خلال عرض التعريفات السابقة لمفهوم المسؤولية يمكن وضع تعريفاً إجرائياً شاملاً لها فنقول : بأنها عبارة عن تحمل الفرد لتبعات أفعاله وأقواله سواء كانت مخالفة للقانون والأعراف والأخلاقيات الإجتماعية ، أو كانت مقصرة في عدم القيام بالواجب المفروض عليه.

¹ :محمد سيد فهمي ، المسؤولية الإجتماعية ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، 2015 ، ص 15.

² : غول فرحات ، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، ط1، القبو – الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 80.

³ : ميرال صبري أبو فريخة ، المسؤولية الإجتماعية في الممارسات الإعلامية المحددات السياسية – الإجتماعية – الإقتصادية – الثقافية لحرية الصحافة ، ط1 ، القاهرة – مصر ، دار الكتاب الحديث ، 2013 ، ص 17.

⁴ : ميرال صبري أبو فريخة ، نفس المرجع ، ص 17.

2. المسؤولية الاجتماعية :

• المسؤولية الاجتماعية مصدرها الإلزامي هو قوة الضغط الاجتماعي ، وتشمل جميع النظم والتقاليد التي يلتزم بها الإنسان من قبل المجتمع الذي يعيش فيه¹.

يشير هذا التعريف إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي كل الإلتزامات التي تقع على عاتق الفرد والتي تكون محددة وملزمة له من قبل المجتمع الذي يسكنه.

• هي ضرورة وواجب على كل شخص أن يعمل على فهم وإدراك المصلحة العامة والعمل على تحقيقها ، وأن يشعر بدوره وإلتزامه نحو الإسهام في المشروعات العامة التي تحقق الرفاهية للمجتمع²

هذا التعريف يفسر المسؤولية الاجتماعية بأنها الواجبات والضرورات التي ينبغي على الشخص فهمها والقيام بها تحقيقا للغايات والمنافع العامة والمجتمعية.

• المسؤولية الاجتماعية هي تلك التي تركز على الحقوق وإرتباطها بالواجبات ، والمسؤولية الاجتماعية متبادلة بين الأفراد والجماعات وبين المجتمعات المحلية والمجتمع العام³

المسؤولية الاجتماعية هنا ترتبط بالحق والواجب ، فالقيام بالواجب يتوجب الحصول على الحق ، وعدم القيام به يترتب عنه فقد الحق بل وتحمل العقاب ، وهي مسؤولية تبادلية بين جميع اناساق المجتمع ككل المحلي والعالمي.

• هي مسؤولية الفرد عن أفعاله حيال السلطة الاجتماعية ، وما تمثله من أعراف وتقاليد وعادات ورأي عام ، وتتميز هذه المسؤولية بعودة السلطة فيها لمرجعية المجتمع والثقافة ومنظومات القيم المتضمنة فيها ، وتكون العبرة فيها بالنتائج التي تتحقق على ساحة المجتمع⁴.

يشرح هذا التعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية كونها كل ما يتحمله الفرد جراء أفعاله أمام السلطة التي يكون مصدرها مجتمعي من عادات وتقاليد وعرف وقيم وثقافة ، وكل ما يتعلق بتوجيهات إجتماعية.

¹ : محمد حسام الدين ، مرجع سابق ، ص 46.

² : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 17.

³ : ميرال صبري أبو فريخة ، مرجع سابق ، ص 17.

⁴ : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 17.

التعريف الإجرائي للمسؤولية الاجتماعية : بعد التطرق للتعريفات السابقة حول المسؤولية الاجتماعية يمكن وضع تعريف إجرائي لها مفاده : أنها جملة الإلتزامات والواجبات المفروضة على الفرد تجاه المجتمع الذي يعيش فيه ، وتتمثل في تلك القيم والأعراف والعادات والتقاليد والثقافات الصادرة من السلطة المجتمعية ، بحيث تكون تصب في صالح المنفعة العامة لذلك المجتمع.

3. المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية:

- يعرفها الإتحاد الأوروبي بأنها (مفهوم تقوم بموجبه الشركات بدمج الإهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية ، وفي تفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي)¹
يرى الإتحاد الأوروبي في هذا التعريف للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بأنها قيام الشركات بإدراج الجوانب التي تهتم وتفيد كل ما هو إجتماعي وبيئي ، وكذا كل الأطراف ذات المصلحة في أنشطتها بطريقة طوعية .
- وعرفها مجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستدامة بأنها (الإلتزام المستمر من قبل الشركات بالتصرف بشكل أخلاقي والمساهمة في تنمية الإقتصاد مع تحسين نوعية الحياة للقوى العاملة وأسرهـم والمجتمع ككل)².
هذا التعريف يرى بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية هي قيام المنظمات بالتصرف بإيجابية وبطرق متخلقة ، مع الإسهام في تطوير الإقتصاد ، والرقى بحياة العاملين فيها وعائلاتهم ، وكذا العمل على رفاه المجتمع.
- وعرفها " البكري " على أنها (مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون ، وإنسجاما مع القيم المشتركة ما بينها والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع وإستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مربحة : وهذا التعريف يغطي الجوانب التالية ³ :
- إلتزامات المنظمة التي يجب أن تؤديها كما هو مخطط له.

- الإهتمام بتقديم ما يناسب الزبون .

¹: Michael hopkins, what is corporate social responsibility all about ? jouenal of public affairs, citation 31 , august 2006 , p 2

² : Michael hopkin the same source , p 2

³ : علاء فرحان طالب وآخرون ، فلسفة التسويق الأخضر ، عمان - الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 37-38.

- القيم المشتركة بين المنظمة والزبون ممثلاً عن المجتمع وهو العنوان الرئيس الذي يحكم صنع العلاقة بين الطرفين.

- الهدف الأول هو الوصول لتحقيق رفاه المجتمع ككل وكذلك مواصلة أنشطة وأعمال المنظمة لتحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق الإستمرارية.

هذا التعريف يركز في مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسسية على أنها حرص المنظمة بتطبيق إلتزاماتها وتعهداتها تجاه زبائنهم وتقديم ما يحتاجونه ، والقيام بكل ما يحقق رفاه وتنمية المجتمع.

• وعرفها " الصيرفي " بأنها (تعتبر إلتزام على الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ، عن طريق مساعدة المجتمع المحيط في الأنشطة الاجتماعية مثل : تقليل الفقر ، تحسين الخدمة ، مكافحة التلوث ، تقليل البطالة ، توفير المساكن والمواصلات وغيرها من الخدمات التي تزيد من رفاهية المجتمع)¹
يرى الصيرفي في هذا التعريف بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسسية هي إسهام الشركات بجملة من الأنشطة والمساعدات الاجتماعية تجاه المجتمع المتواجدة فيه ، كمكافحة الفقر والتلوث ، والقضاء على البطالة وكل ما يسهم في رفاه هذا المجتمع.

• ويرى الغالي والعامري أنها (بمثابة عقد بين المنظمة والمجتمع الذي تلزم بموجبه المنظمة لنيل رضا المجتمع وتحقيق مصالحه ، وينظر لها على أنها إلتزام المنظمة تجاه المجتمع ، فنحن نعيش فيه من خلال قيامها بكثير من الأنشطة الاجتماعية ، مثل محاربة الفقر ومكافحة التلوث وخلق الكثير من فرص العمل ، وحل العديد من المشاكل مثل النقل والسكن والصحة وغيرها من الخدمات)²

وفي نفس السياق أيضا يرى الغالي والعامري بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسسية هي قيام المنظمات بالمساعدات الاجتماعية تجاه المجتمعات التي تتواجد فيها ، لتحقيق الرفاه وكسب رضاها.

• عرفتة غرفة التجارة العالمية بأنها (جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية ذات إعتبارات أخلاقية واجتماعية ، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من

1 : علي محمد سلامة الخزاعلة ، أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الإحتفاظ بالعميل في الصناعات الإستخراجية في الأردن الدور الوسيط لصورة الشركة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة آل البيت ، 2018 - 2019 ، ص 17.

2 : رقية إسماعيل المعايطة ، أثر المسؤولية الاجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات " دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية " ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة آل البيت ، 2018 - 2019 ، ص 6 - 7 .

الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانوناً ، وبذلك فالمسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال التعليم والإقناع¹

أما عن غرفة التجارة العالمية فتري بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية هي: تلك السلوكات والمبادرات الطيبة التي تقوم بها الشركات ، بطريقة تطوعية غير إجبارية تجاه المجتمع لمساعدته لتحقيق تنميته ورفاهه.

• وقد عرفها البنك الدولي على أنها (إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي ، بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الإقتصاد ويخدم التنمية في أن واحد ، وحدد ذات البنك معايير مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع في²:

- الإدارة والمسؤولية الأخلاقية الجيدة والنبيلة

- واجبات المنظمة تجاه العاملين والبيئة .

- المشاركة والإسهام في تحقيق تنمية المجتمع

البنك الدولي أيضا في هذا التعريف يرى بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية هي مساهمة أصحاب الأنشطة التجارية في تنمية المجتمع ، من خلال الرفع من المستوى المعيشي ، والحفاظ على البيئة ، والإهتمام بالعاملين ، والتصرف بكل أخلاقية والعمل على تحقيق التنمية المستدامة.

• وحسب المنظمة العالمية للمعايير فالمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية هي (مسؤولية منظمة ما عن الآثار الناتجة عن قراراتها وأنشطتها على المجتمع و البيئة ، وتتجسد هذه المسؤولية في شكل سلوك شفاف وأخلاقي³:

- الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الرفع من المستوى الصحي والرفاه الإجتماعي

- يراعي إنتظارات الأطراف المعنية.

- يراعي ويحترم القوانين المعمول بها ومعايير السلوك الدولية

- يندمج كجزء لا يتجزأ من البنية العامة للمنظمة ، ويفعل في مختلف علاقاتها.

1 : نور ا محمد عماد الدين أنور ، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية ، دراسة تطبيقية مقدمة لمركز المديرين المصري مسابقة الأبحاث السنوية ، 2010 ، ص 3.

2 : : نور ا محمد عماد الدين أنور ، نفس المرجع ، ص 3.

3 : تقرير المجلس الإقتصادي والإجتماعي البيئي ، المسؤولية المجتمعية للمنظمات أليات الإنتقال نحو تنمية مستدامة ، المملكة المغربية ، 2016 ، ص 31.

المنظمة العالمية للمعايير وفي نفس سياق التعريفين السابقين ترى أيضا بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية هي سلوكيات أخلاقية تقوم بها المنظمات تجاه البيئة والمجتمع ككل ، تسهم في التنمية المستدامة وتحقيق الرفاه الاجتماعي ، وأيضا إحترام كل ما هو قانوني في العمل .

التعريف الإجرائي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية : بعد عرض جملة التعريفات السابقة نخلص إلى وضع تعريف إجرائي لها مفاده : هي كل السلوكيات والتصرفات الأخلاقية والطوعية التي تقوم بها المنظمة تجاه عاملاتها وعمالها والبيئة والمجتمع وكذا كل الأطراف ذات المصلحة ، تؤسس إلى تحقيق الرفاه العام وتنمية المجتمع والإسهام في تطويره ، والحفاظ على البيئة والعمل على حمايتها ، مع الإهتمام بالعاملين وأسرههم وكذا كل أصحاب المصلحة.

4 البعد الخيري و الإنساني للمسؤولية الاجتماعية:

- أي أن تكون المؤسسة صالحة وأن تعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع ، وأن تعمل على تحقيق نوعية الحياة¹.

البعد الخيري والإنساني للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية حسب هذا التعريف يعني : قيام المؤسسة بمساعدة المجتمع من خلال تنميته وتحقيق الرفاه الاجتماعي وتحسين نوعية الحياة.

- ويشتمل البعد الخيري أيضا على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف إلى الربح ، كما تتبنى المؤسسة في هذا الإطار قضية أساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها².

هذا التعريف يشير إلى أن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في بعدها الخيري والإنساني تعني كل الأعمال التطوعية الخيرية التي تقوم بها المؤسسة لتساعد المجتمع ، أو تبني أحد القضايا العامة والأساسية له ودعمها.

التعريف الإجرائي للبعد الخيري والإنساني للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية : يمكن وضع تعريف إجرائي لها فنقول بأنها تلك العمليات الإيثارية التي تقوم بها المؤسسة تطوعا من أجل خدمة المجتمع

1 : بشير بن عيسى و عمار بن عيشي ، دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة مؤسسة سوناطراك – الجزائر ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 45.

2 : محمد قوجيل وأحمد سلامي ، العوامل المؤثرة على تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية لأراء بعض العاملين في المؤسسات الجزائرية بمنطقتي تقرت وحاسي مسعود - ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 489.

ومساعدته والعمل على تنميته وتطويره ، وتحقيق الرفاه الاجتماعي العام فيه ، من خلال جملة التبرعات والهبات وغيرها.

4 البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية :

• وتعني أن المؤسسة سوف تراعي المبادئ والمعايير الأخلاقية في قراراتها ، وتركز على ممارسة السلوك الأخلاقي ، وإحترام حقوق الإنسان ، والعادات والتقاليد ، كما تتضمن عدم إنتهاك المؤسسة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصواب والخطأ عند توجيهها لأعمالها ¹.

البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية حسب التعريف يعني إلزام المؤسسة بالتصرف وفق قيم أخلاقية ، تراعي إحترام الحقوق العامة للإنسان ، والتصرف وفق مدونات العمل المتفق عليها.

• ويعني أيضا أن تراعي المؤسسة من خلاله الجانب الأخلاقي في كل قراراتها ومساورها في الصناعة التي تعمل فيها ، تجنباً لأي ضرر قد يلحق بالمجتمع ².

يشرح هذا التعريف البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية بأنها التركيز على القيام بأعمال وتصرفات أخلاقية ، من أجل تجنب إلحاق الأضرار بالمجتمع.

التعريف الإجرائي للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية : ويعني إلزام المؤسسة بأخلاقيات العمل أثناء نشاطها، بحيث تحرص على إحترام حقوق الإنسان والعادات والأعراف والقيم السامية والنبيلة المتفق عليها في المدونات الأخلاقية.

5 البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية :

• وتعني أن المؤسسة سوف تلتزم بقوانين المجتمع وتشريعاته ، والمشاركة في حل المشكلات الاجتماعية، وحماية حقوق الإنسان، وعدم التمييز بين الأفراد على أساس الجنس والعرف والدين واللغة ³.

يقصد بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية حرص المؤسسة على الإلتزام بكل ما هو قانوني وعدم تخطيه، إضافة إلى الإسهام في حل مشكلات المجتمع وعدم التفريق بين الأفراد لإعتبارات جنسية وعرقية ودينية وكذا لغوية.

1 : بشير بن عيسى و عمار بن عيشي ، نفس المرجع ، ص 45.

2 : محمد قوجيل وأحمد سلامي ، نفس المرجع ، ص 489.

3 : بشير بن عيسى و عمار بن عيشي ، نفس المرجع ، ص 45.

• ويقوم هذا البعد على أساس مبادئ حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك، ويحتوي على مجموعة كبيرة من العناصر يفترض أن تحترم من قبل المؤسسات ، بالشكل الذي يعزز الإرتقاء بالعلاقة مع المستهلك ومع العاملين وكذلك منع الأضرار بالبيئة¹ ويقصد بالبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية حسب هذا التعريف أيضا أنه الإلتزام العام للمؤسسة بحماية البيئة والمستهلك والسلامة المهنية وتحقيق العدالة وتطبيق القوانين.

• ويعني الإلتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات الحاكمة لمختلف الجوانب سواء كان هذا في الإستثمار، الأجور ، العمل أو المنافسة ... إلخ².

في نفس السياق يشير هذا التعريف للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بأنه حرص المؤسسة على إحترام القوانين والتشريعات التي تحكم نشاطاتها المختلفة بطريقة واعية وطوعية. **التعريف الإجرائي للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية :** حسب التعريفات الأنفة نضع تعريفا إجرائيا مفاده: أنه إحكام وإلتزام المؤسسة في مختلف نشاطاتها بالقوانين والتشريعات، في إطار حماية البيئة والمستهلك والإسهام في مساعدة وحل مشكلات المجتمع والعمل على تحقيق العدالة والقانون. **6 البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية :**

• يقصد بها أن تكون المؤسسة نافعة ومجدية إقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين ، كما تعني تشجيع المؤسسات للمنافسة العادلة ، وعدم الإضرار بالمنافسين والمستهلكين³. يركز هذا التعريف حول البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بأنها قيام المؤسسة بتصرفات المنافسة الشريفة وحماية المستهلكين والمنافسين من الأضرار، والعمل على أن تكون ذات نشاط مجدي ونافع.

• يستند هذا البعد إلى مبادئ المنافسة والتطور التكنولوجي، حيث يشتمل على مجموعة كبيرة من عناصر المسؤولية الاجتماعية ، يجب أن تؤخذ في إطار إحترام قواعد المنافسة العادلة والحررة والإستفادة التامة من التطور التكنولوجي⁴

¹ : محمد قوجيل وأحمد سلامي ، نفس المرجع ، ص 489.

² :نفيسة خميس ومراد حجاج ، التوجه نحو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين في الجماعات الإقليمية – دراسة ميدانية لعينة من عمال النظافة لبلدية ورقلة - ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و28 نوفمبر 2017 ، ص 663.

³ : بشير بن عيسى و عمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 45

⁴ : محمد قوجيل وأحمد سلامي ، مرجع سابق ، ص 489.

هذا التعريف أيضا يركز على قيام المؤسسة في هذا البعد بإحترام تشريعات التنافس الشريف والتطوير التكنولوجي.

• ينطوي هذا البعد على الأداء الإقتصادي اللازم لتأمين الوظائف ، وتعزيز الثروة والظروف المعيشية، وبالتالي ضمان الرفاه للأفراد¹.

يشير هذا التعريف في شرح هذا البعد بأنه قيام المؤسسات بتحقيق الثروات والرفاه الاجتماعي العام للأفراد .

التعريف الإجرائي للبعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية : كتعريف إجرائي يعني هذا البعد قيام المؤسسة بأنشطة ذات فائدة ومنفعة عامة لا تلحق أي ضرر بالآخرين، في إطار إحترام قوانين وتشريعات المنافسة الشريفة والنزاهة، والعمل على تحقيق الثروة إستعانة بالتطور التكنولوجي ، لضمان ظروف معيشية جيدة والرفاه الاجتماعي العام.

7 الأداء :

• يعتبر الأداء سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة، أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين².

يرى هذا التعريف أن الأداء هو مجموعة مجهودات متخصصة في أحد الميادين، تمارسه الإدارة للوصول إلى هدفها المسطر.

• يعني الأداء درجة أو مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ³.

هذا التعريف أيضا يشير إلى أن الأداء يعني ذلك النشاط المتميز والناجع أثناء القيام بالعمل أو التنفيذ.

• وضع " Miller et Bromiley " (أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها)⁴.

¹ : نفيسة خميس ومراد حجاج ، مرجع سابق ، ص 663 .

² : حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، عمان - الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2010 ، ص 89.

³ : حاكم محسن محمد وحمد عبد الحسين راضي ، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة ، عمان - الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013 ، ص 145.

⁴ : وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر ، 2009 ، ص 38.

- يرى " Miller et Bromiley " في هذا التعريف أن الأداء هو تلك المقدرة التي تمتلكها المنظمة في استثمار الموارد المتاحة لها لتحقيق أهدافها ، وبالطريقة التي تجعلها أكثر نجاعة.
- إعتبر " Whittington et Mayer " بأن الأداء هو (المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها ، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة)¹
 - الأداء حسب " Whittington et Mayer " هو تلك النتائج التي تتحصل عليها المنظمة بعد القيام بأنشطتها وعملياتها الداخلية على مدخلاتها.
 - يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها، التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف، باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة²
 - الأداء هنا هو تلك القدرات التي تمتلكها المنظمة في إستغلال جميع مواردها، لتتوجه صوب تحقيق أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف .
 - يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذلك فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون في تلك المنظمات³.
 - يعني الأداء حسب هذا التعريف تلك النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها عن طريق عمالها وباستغلال كل مواردها المتاحة.
 - يعرف الأداء أيضا على أنه : (إنعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها)⁴.
 - الأداء هنا يعني قدرات المنظمة في الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة.

1 : نعمة عباس الخفاجي و إحسان محمد ياغي ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد ، عمان – الأردن ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2015، ص 40-41.

2 : سليمان فارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاص بدمشق) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 2- ، عدد 2 ، 2010 ، ص 71.

3 : تركي دهمان البرازي ، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية) ، مذكرة ماجستير في الإدارة ، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط ، 2012، ص 39.

4 : بزرقاري حياة ، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر - ، 2010- 2011، ص3.

التعريف الإجرائي للأداء: يعني الأداء إجراءات تلك الإستعدادات والقدرات التي تملكها المؤسسة في إستغلال جميع مواردها المادية وغير المادية، من أجل القيام بأنشطة ومجهودات تمكنها من تحقيق النتائج والأهداف المسطرة عن طريق عمالها بكل كفاءة ونجاعة.

8- الأداء الشامل للمنظمة :

- يعرف الأداء الشامل للمنظمة بإعتباره أنه الأداء الذي يراعي ويدمج الأبعاد الثلاثة للأداء وهي¹
- **البعد الإقتصادي :** الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكسب ثقتهم.
- **البعد الإجتماعي :** يركز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فاعلة.
- **البعد البيئي :** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.
الأداء الشامل للمنظمة حسب هذا التعريف يرى بأنه ذلك النشاط المؤسسي الذي يركز على ثلاثة أبعاد، إقتصادي تلبى من خلاله إحتياجات كل أطراف المصلحة والزبائن، إجتماعي تدمج فيه الموارد البشرية كفاعلين، البيئي ويعني إسهام المؤسسة في تنمية بيئتها.
- عرفه " Angele dahou " بأنه : (تجميع للأداء الإقتصادي ، الإجتماعي ، البيئي)²
في نفس سياق التعريف السابق يشير هذا التعريف بأن الأداء الشامل للمنظمة هو إدماج للبعد الإقتصادي والإجتماعي والبيئي في أداء المنظمة.
- يعرف أيضا على أنه (الأداء الذي يسمح بالحكم على علاقة المؤسسة بكل أصحاب المصالح ، فهو بذلك يتجاوز مجرد العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية إلى العلاقة بين المؤسسة والبيئة الطبيعية، فبواسطة الأداء الشامل يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على التحلي بالمسؤولية الإجتماعية).³
الأداء الشامل هنا يعني الإهتمام بأداء المنظمة من خلال علاقتها وتفاعلها مع جميع الأطراف ذات المصلحة مع نشاطها ، الذي يمتد إلى العلاقة حتى مع البيئة الطبيعية وتبني روح المسؤولية الإجتماعية.

¹ : Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004 , p 10

² : حميد السليماني وشريفة جعدي ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك – دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017) ، مجلة رؤى إقتصادية ، عدد 01 ، مجلد 11 ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي – الجزائر ، 2021 ، ص 263.

³: David AUTISSIER et autres, l'Atlas du Management - L'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés, Edition d'organisation, Paris, France, 2007, p. 335.

• ويعرف الأداء الشامل للمنظمة أيضا على أنه : ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين، فديمومة الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعية وكذلك الأجيال المستقبلية¹

في توجه آخر يشير هذا التعريف هنا إلى الأداء الشامل للمنظمة على أنه ذلك النشاط الذي لا يقتصر على الإهتمامات التقليدية المالية والمادية الربحية فقط، بل ذلك الأداء الشامل والمتوازن الذي ينسق بين الأهداف المادية إضافة إلى الجوانب التي تتعلق بتحقيق مصالح العاملين والزبائن والمجتمع ككل والبيئة المحيطة ، كما يركز على الإستدامة ومصالح الأجيال القادمة.

التعريف الإجرائي للأداء الشامل للمنظمة : في التعريف الإجرائي يمكن أن نقول بأن الأداء الشامل هو

¹ : Nicole Notat, la performance à quel prix, In Entretiens de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France, p.10

خامسا : الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : هي دراسة للباحثة مقدم وهيبية تحت عنوان تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري) بجامعة وهران ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهي أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير للموسم الجامعي 2013/2014، حيث هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية: ما تقييم ممارسة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لبرامج المسؤولية الاجتماعية ؟ وإندرجت تحتها التساؤلات الفرعية الآتية :

- ماهي طبيعة فلسفة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة ؟
- ماهو تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة (المساهمون، الزبائن، الموردون، المجتمع، البيئة) في المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة ؟
- ماهو ترتيب أصحاب المصلحة بحسب درجة إهتمام المؤسسة بالوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية تجاههم؟
- ماهي طبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية التي تمارسها المؤسسات المختارة في الدراسة ؟
- هل هناك أثر لكل من العمر والملكية ونشاط وحجم المؤسسة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الإقتصادية المختارة في الدراسة ؟
- ماهي العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة لمسؤولياتها الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة ؟

ولتبحث هاته التساؤلات ميدانيا قامت الباحثة بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد لدى المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة فلسفة مؤيدة للمسؤولية الاجتماعية.

الفرضة الرئيسية الثانية : هناك توجه منخفض للمؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة بشكل عام تجاه أدائها لمسؤولياتها الإجتماعية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تتدرج البرامج الإجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة في إطار المسؤولية الإجتماعية .

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر لمتغيرات العمر ، الملكية، الحجم، النشاط على ممارسة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات عينة الدراسة .

الفرضية الرئيسية الخامسة: تشكل العراقيل المالية أكبر عائق في ممارسة المسؤولية الإجتماعية لدى المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة .

وقد إعتمدت الباحثة على العينة العشوائية من خلال الإختيار العشوائي من مجموع المؤسسات الإقتصادية الوطنية في بعض ولايات الغرب الجزائري، وإختارت عينة الدراسة من مديري المنظمات المبحوثة أونوابهم أو الإطارات من أجل الإجابة على إستمارة الإستبيان، حيث وزعت 200 إستبانة على 200 مؤسسة تتوزع بشكل عشوائي على سبع ولايات مختارة ، فتم إسترداد 140 إستمارة وإستبعدت 30 منها بعد التدقيق والمراجعة، وبالتالي كان عدد الإستبانات الخاضعة للتحليل 110 إستبانة فكانت عينة الدراسة في الأخير تتكون من 110 مؤسسة إقتصادية.

وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، مستعينة بأداة جمع البيانات متمثلة في الإستبيان، وتوصلت إلى النتائج التالية:

-لقد تحققت الفرضية الرئيسية الأولى بحيث توصلت الباحثة إلى عدم وجود فلسفة مؤيدة ولا معارضة من قبل المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة تجاه المسؤولية الإجتماعية.

- لم تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها هناك توجه منخفض للمؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة بشكل عام تجاه أدائها لمسؤولياتها الإجتماعية، حيث أفادت النتائج أن توجه المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة نحو ممارستها للمسؤولية الإجتماعية بشكل عام متوسط وليس منخفض.

- تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها لا تتدرج البرامج الإجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة في إطار المسؤولية الإجتماعية.

- تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة والتي مفادها: لا يوجد أثر لمتغيرات العمر، الملكية، الحجم، النشاط على ممارسة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات عينة الدراسة.

- تحقق الفرضية الرئيسية الخامسة والتي مفادها: تشكل العراقيل المالية أكبر عائق في ممارسة المسؤولية الإجتماعية لدى المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة.

الدراسة الثانية: هي دراسة للطالبة ضيافي نوال تحت عنوان المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية للسنة الجامعية 2009-2010. حيث إنطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة إجتماعيا عن مواردها البشرية؟ وصيغت تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة تساؤلات فرعية وهي:

-ماذا نعني بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ؟

- في ما تتمثل المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة في إطار مواردها البشرية ؟

- هل تلتزم المؤسسات الجزائرية الخاصة بمسؤوليتها الإجتماعية إتجاه مواردها البشرية ؟

وللتحقق الميداني صاغت الباحثة أربعة فرضيات وهي :

- تتوقف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات وإحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط.

- المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع .

- يمثل الإهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة .

- المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسؤوليتها الإجتماعية .

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في مؤسسة شيالي علي للأنايب بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس، والبالغ عددهم 319 موظف وإعتمدت الباحثة طريقة العينة العشوائية في إختيار عينة الدراسة بنسبة 6,27 % من مجتمع الدراسة، وقد قدر عددهم بـ 20 عاملا.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وإعتمدت الباحثة في الجانب الميداني على أداة الإستبيان لجمع البيانات اللازمة لإختبار فرضيات البحث، وقد توصلت للنتائج التالية:

- عدم تحقق الفرضية الأولى والتي مفادها تتوقف المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة عند تلبية هذه الأخيرة لمتطلبات وإحتياجات المجتمع وحل مشاكله فقط، حيث توصلت الباحثة إلى أن المسؤولية الإجتماعية تمس مختلف الفئات المستفيدة كالعمال، الموردين، المستهلكين، المنافسين، البيئة...إلخ .

- عدم تحقق الفرضية الثانية والتي مفادها المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع، حيث توصلت الباحثة إلى أن إلتزام المؤسسات بالمسؤولية الإجتماعية يعود عليها بالعديد من المنافع.

- تحقق الفرضية الثالثة والتي مفادها يمثل الإهتمام بالموارد البشرية بعدا من أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة .

- عدم تحقق الفرضية الرابعة والتي مفادها المؤسسات الجزائرية الخاصة لا تلتزم بمسؤوليتها الإجتماعية، حيث توصلت الباحثة إلى نتيجة تقرر بأن المؤسسة محل الدراسة تمارس مختلف الأنشطة الإجتماعية إتجاه مختلف أصحاب المصالح كالمحافظة على البيئة، المحافظة على الصحة، والأمن في المؤسسة...إلخ .

الدراسة الثالثة: هي دراسة للباحث م . م . علي وليد حازم العبادي تحت عنوان أبعاد المسؤولية الإجتماعية وإنعكاسها على المكانة الذهنية للشركة (دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في مصنع البان الموصل) ، وهي ورقة بحثية مقدمة لمجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 10 العدد 32 سنة 2014 بكلية الإدارة والإقتصاد بجامعة تكريت، وقد سعى الباحث إلى تحديد أبعاد المسؤولية الإجتماعية

وإنعكاسها على المكانة الذهنية للشركة، منطلقاً من تساؤل عام مفاده ما طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمكانة الذهنية للشركة في المصنع قيد البحث؟ وقد صاغ الفرضيات التالية:

- يتوقع ظهور علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومجموعة المكانة الذهنية للشركة في المصنع قيد البحث.

- تتباين أبعاد المسؤولية الاجتماعية من حيث الأهمية والتأثير في المكانة الذهنية للشركة في المصنع قيد البحث .

لقد إعتد الباحث في هاته الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف المجتمع والعينة، أما عن أدوات جمع البيانات وتقنيات البحث الميداني فتمثلت في إستمارة الإستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث .

أسهمت النتائج التي تم التوصل إليها في متن البحث إلى إستنتاج مفاده قبول الفرضيات الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها ويمكن أن نفصل ما يلي:

-تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومجموعة المكانة الذهنية للشركة، فضلاً عن تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمكانة الذهنية للشركة.

- تتباين أبعاد المسؤولية الاجتماعية من حيث الأهمية والتأثير في المكانة الذهنية للشركة في المصنع قيد البحث.

- إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يساعدها على خلق مكانة ذهنية لها أمام زبائنها الحاليين، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح المالية والاجتماعية للشركة، فضلاً عن كسب زبائن جدد.

الدراسة الرابعة: وهي دراسة للباحث إيسل حمدي عثمان والباحثة بشرى هاشم محمد، تحت عنوان تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المنظمات (دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشد)، وهي ورقة بحثية مقدمة لمجلة الإدارة والإقتصاد العدد 102 سنة 2015 بالكلية التقنية الإدارية ببغداد العراق، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين المسؤولية

الإجتماعية بدلالة المسؤولية (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الإنسانية)، وإدارة سمعة المنظمة من خلال (حرص المنظمة على سمعتها، الوضوح، التميز، الثبات، الشفافية، الأصالة)، وقد تم الإنطلاق في هاته الدراسة من التساؤلات التالية :

- ما هو مستوى نهوض المنظمات المبحوثتين بمسؤوليتهما الإجتماعية ؟
- ما مدى قوة السمعة التي تتمتع بها المنظمات المبحوثتين؟ وما هو مستوى إدارة السمعة من قبل الإدارة العليا للمنظمتين؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نهوض المنظمات المبحوثتين بمسؤوليتهما الإجتماعية وبين إدارة السمعة التي تحظيان بها ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة معنوية بين عيني المنظمات المبحوثتين في مستوى الإستجابة للمتغيرين المبحوثين؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الإجتماعية وإدارة سمعة المنظمة.
 - يوجد تأثير معنوي للمسؤولية الإجتماعية في إدارة سمعة المنظمة .
 - توجد فروق جوهرية بين عيني المنظمات المبحوثتين في مستوى الإستجابة للمتغيرين المبحوثين .
- وتجسدت عينة الدراسة في 64 موظفا ممن يعملون في مصرفي الرافدين والرشيد، أختيروا بشكل عشوائي 38 في مصرف الرافدين و 26 في مصرف الرشيد ، وتمثل المجال الزمني في الفترة الممتدة من 1- 9 - 2012 إلى 1- 9 - 2013 .

وقد إعتمدت الدراسة منهاجا تكامليا (تعدديا) تجسد في إعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإستطلاعي المسحي التحليلي لتشخيص قوة المتغيرين، وذلك بتحليل نتائج الإختبارات الإحصائية المستمدة من واقع المتغيرين المبحوثين وتفسيرها، وتشخيص العلاقات بين أسبابها ونتائجها، وتم إستخدام إستمارة الإستبانة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحقق علاقة ارتباط معنوية جيدة بين عدد من معايير المسؤولية الاجتماعية ، وعناصر إدارة السمعة في المصرفين ، وعلاقة جوهرية قوية بين كل من إجمالي المسؤولية الاجتماعية وإجمالي إدارة السمعة .
- تحقق تأثير معنوي مقبول لعناصر المسؤولية الاجتماعية في عدد من عناصر إدارة السمعة ومجملها، وتأثير معنوي جيد لإجمالي المسؤولية الاجتماعية في إدارة السمعة على المستوى الإجمالي .
- غياب الفروق الجوهرية بين المصرفين فيما يتعلق بعناصر المسؤولية الاجتماعية وإجمالها، نظير تحقق فروق جوهرية فيما يتعلق بعدد من محاور إدارة السمعة وإجمالها.

الدراسة الخامسة: هي دراسة للباحث أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي طالب ماجستير العلوم في الإدارة والسلوك التنظيمي بكلية التجارة جامعة أسيوط ، تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها، تأثيراتها على الأداء) لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط، وهي ورقة بحثية مقدمة إلى مركز المديرين المصري، لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات، إنطلق الباحث من تساؤل رئيسي حول مدى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتأثيرها على الأداء لدى بعض البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية بإعتبارها شركات مساهمة مصرية ، تفرعت منه التساؤلات التالية:

- هل تعتبر البنوك وحدات إقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح ، أم هي وحدات إجتماعية يجب أن تلعب دورا إجتماعيا متزايدا في بيئاتها؟ أم هناك دورا متوازنا (إقتصاديا إجتماعيا) تحاول من خلاله تلك البنوك أن تعظم الأداء وتقي بالتزاماتها الإجتماعية المفروضة عليها ؟

- ماهي أهم مجالات المسؤولية لإجتماعية للبنوك ؟

- ماهي درجة الإهتمام لدى تلك البنوك نحو تطبيق المسؤولية الإجتماعية ؟ وما هي أهميتها النسبية ؟

- هل تختلف الأهمية النسبية لمجالات المسؤولية الإجتماعية في البنوك الخاصة عن البنوك العامة ؟

- هل أن قيام البنوك بممارسة درجة من المسؤولية الإجتماعية يؤثر على أدائها الإقتصادي والمالي؟

لقد هدفت هاته الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسة درجة من المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية على أدائها، حيث تم تطبيق هذا البحث على عينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط وعددها 15، وذلك من خلال إستقصاء عدد من العاملين بهذه البنوك وتم توزيع 60 إستمارة إستقصاء رفضت 15 وإستخدمت 45 منها ، وتم الإعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يتضمن إستخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات، وأسلوب المسح المكتبي والبحث عبر شبكة الأنترنت ، وإستمارة الإستقصاء (الإستبانات) .

أما عن نتائج الدراسة فكانت كما يلي:

- صغار العاملين والجدد منهم لديهم ضعف في ثقافة المسؤولية الاجتماعية.
- تعظيم الربح لم يعد المحرك الرئيسي للإلتزام المنظمة بمسؤوليتها الاجتماعية.
- لم تعد معايير الحكم على نجاح البنك مالية وإقتصادية بحثة ، حيث أضيفت معايير تتمثل في برامج خدمة وتنمية المجتمع ، الأخيرة التي لم تعد عبئا على البنك فأصبحت تساهم في تحسين الصورة الذهنية له مما ينعكس إيجابيا على سمعته وبالتالي على أرباحه .
- بعض البنوك لا تتوفر على خطط لممارسة المسؤولية الاجتماعية ، وهناك نقص في برامج التوعية بالدور الاجتماعي لدى بعض فروع البنوك خاصة التي تعمل في القرى.
- أكثر عناصر المسؤولية الاجتماعية أهمية لدى فروع البنوك محل الدراسة هي الحفاظ على أمن وسلامة العملاء واموالهم ، والعناصر الأقل أهمية هي توفير فرص عمل للمعاقين وذوي الإحتياجات الخاصة .
- تبني البنك للمسؤولية الاجتماعية هو عمل تنافسي يؤدي لزيادة إستقطاب العملاء وزيادة أرباح البنك على المدى الطويل، وهو أكثر من كونه عمل خيري يقدمه البنك للمجتمع .
- البنوك التي لا تحمل في خططها أي نشاطات إجتماعية تعتبر من البنوك الناقصة في عين الجميع، سواء من المجتمع او من الوسط الإقتصادي والحكومي .

الدراسة السادسة: وهي دراسة للباحث محمد أحمد جمعة تحت عنوان أثر تبني الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية) كرسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، بقسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط 2017، حيث هدفت الدراسة إلى تحري أثر تبني الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية إنطلاقاً من التساؤلات التالية:

- ما أثر تبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية مقاساً بكل من (الأنشطة المتعلقة بحماية البيئة، والأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع ، الأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية) على الأداء المالي مقاساً بالعائد على الأصول ؟

- ما أثر تبني الشركات للمسؤولية الاجتماعية مقاساً بكل من (الأنشطة المتعلقة بحماية البيئة، والأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع، الأنشطة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية) على الأداء المالي مقاساً بالعائد على حقوق الملكية ؟

وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإختبار فرضيات الدراسة والإجابة على أسئلتها، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية والبالغ عددها 247 شركة موزعة على ثلاثة قطاعات وهي المالية والخدمية والصناعية ، وتم إختيار العينة ضمن كل قطاع من خلال طريقة العينة الطبقية التناسبية بصورة قصدية ، ووقع الإختيار على الشركات التي تتوفر على بيانات مالية مدققة ومنشورة طيلة فترة الدراسة من 2012 إلى 2016 وكان عددها 149 شركة .

و بناء على الإختبارات الإحصائية وإختبار فرضيات الدراسة تم التوصل للنتائج التالية :

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء المالي مقاساً بالعائد على الأصول ، حيث تسهم في رسم صورة جيدة للشركة في المجتمع مما يؤدي إلى تحقيق قدر أكبر من الأرباح، ورضا الموارد البشرية يؤدي أيضاً إلى زيادة عطائهم وهذا يؤثر إيجاباً على أداء الشركة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء المالي مقاسا بالعائد على حقوق الملكية، لأنها تسهم بشكل إيجابي على صورة الشركة في المجتمع وتحسين سلامة موقفها القانوني والأخلاقي، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة أسهمها وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، وبالتالي يساعد هذا في تحقيق عوائد جيدة لمالكيها.

الدراسة السابعة : دراسة للباحث وليد عبد الرحمان عبد الله تحت عنوان أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على تكلفة رأس المال في الشركات الصناعية المساهمة العامة في دولة الكويت ، وهي رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة بكلية إدارة المال والأعمال بجامعة ال البيت 2016 - 2017، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على تكلفة رأس المال في الشركات الصناعية المساهمة العامة في دولة الكويت ، منطلقة من تساؤلين رئيسيين هما:

-هل يوجد أثر للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ؟

- هل يوجد أثر للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على تكلفة رأس المال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ؟

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإختبار فرضيات الدراسة ، وتم إستخدام أسلوب جمع البيانات من القوائم المالية السنوية المنشورة، وتصميم نموذج مكون من 36 مؤشرا لقياس مستوى المسؤولية الاجتماعية، وتم الرجوع للنشرات السنوية الصادرة عن سوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2013 - 2015، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المساهمة العامة المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية لعام 2016 والبالغ عددها 36 شركة صناعية، حيث تم إستبعاد 7 منها لعدم توفر بيانات كاملة لها، فكانت العينة مكونة من 29 شركة.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :

-هناك تطور واضح وملحوس للمسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.

- إلتزام الشركات الصناعية بمسؤوليتها الإجتماعية تجاه المجتمع، وأكثر مؤشراتها توفير العمل والمساعدة في تخفيف البطالة .

- مستوى مقبول في إلتزام الشركات بمسؤوليتها الإجتماعية تجاه البيئة .

- إلتزام الشركات بمسؤوليتها الإجتماعية تجاه مواردها البشرية ، بتقديم الرعاية الصحية للعاملين وتطوير أدائهم الفني والإداري، وتوفير شروط السلامة بنسب عالية .

- مستوى مقبول في إلتزام الشركات بمسؤوليتها الإجتماعية تجاه المستهلكين، من خلال التعريف بالمنتج ومكوناته وتحديد صلاحيته بنسبة عالية .

- لا تتأثر تكلفة رأس المال في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية بمستوى المسؤولية الإجتماعية (تجاه المجتمع والبيئة والموارد البشرية وتجاه المستهلكين والمنتج) .

الدراسة الثامنة : هي دراسة للباحث أحمد كريم مضحي بعنوان أثر تبني محاسبة المسؤولية الإجتماعية على ربحية شركات الإتصالات في دولة الكويت، كرسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة بكلية إدارة المال والأعمال بجامعة ال البيت 2018، حيث هدفت الدراسة للتعرف على أثر تبني محاسبة المسؤولية الإجتماعية من خلال أبعاده (العلاقة مع الموظفين ، وجودة المنتج ، والعلاقة مع المجتمع، والمحافظة على البيئة، والتنوع أو الاختلاف) على ربحية شركات الإتصالات في دولة الكويت ، إنطلاقاً من تساؤل عام مفاده هل يمكن أن يؤثر تبني مفهوم المسؤولية الإجتماعية على ربحية شركات الإتصالات في دولة الكويت ؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، بإستخدام أداة الإستبانة وزعت على عينة الدراسة في شركات الإتصالات في دولة الكويت والذي تكون من 3 شركات وفقاً لسوق الأوراق المالية الكويتية ، وقام الباحث بإستخدام طريقة المسح الشامل في إختيار عينة الدراسة، وتم توزيع 48 إستبانة على الموظفين بمعدل 16 إستبانة لكل شركة ، وتم إسترجاع 39 وهو عدد أفراد العينة .

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- هناك مستوى مرتفع من تبني محاسبة المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات في دولة الكويت
- هناك مستوى ربحية مرتفع في شركات الاتصالات في دولة الكويت .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني محاسبة المسؤولية الاجتماعية على ربحية شركات الاتصالات في دولة الكويت .

الدراسة التاسعة : هي دراسة للباحث قدري إبراهيم تحت عنوان أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية) كأطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بجامعة دمشق بسوريا، للعام الدراسي 2014 - 2015، حيث هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة السورية ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها ، وقياس أثر المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي في الأداء، إنطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده ما هو أثر المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي في أداء الشركات المساهمة السورية ؟

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إستخدم الباحث المنهج الوصفي والأسلوب الإرتباطي ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات المساهمة السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في قطاعات البنوك والتأمين والخدمات والزراعة والصناعة، وبلغ عدد هذه الشركات 24 شركة، وتم إختيار العينة العشوائية الطبقية، وقد وزعت 157 إستبانة تتعلق بمتغيري المسؤولية الاجتماعية والأداء على المديرين في الشركات المدروسة أستردها منها 103، و 348 إستبانة تتعلق بمتغير الرضا الوظيفي على العاملين أستردها منها 211 ، وكما إعتد الباحث إضافة إلى الإستبانات على المنهجية النوعية من خلال إجراء المقابلات مع المدراء في الشركات عينة الدراسة ، وطبقت هاته الدراسة في الفترة الزمنية بين 2014 و 2015 .

و خلصت الدراسة للنتائج التالية :

-تمارس المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة السورية والمتناولة بالدراسة بدرجة متوسطة.

- مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المساهمة السورية متوسط بشكل عام.

- مستوى الأداء في الشركات المدروسة متوسط بشكل عام .

- وجود علاقة ارتباط جيدة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء في الشركات المساهمة السورية محل الدراسة .

الدراسة العاشرة : دراسة للباحثة نويجي فاطمة الزهراء تحت عنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتنظيم، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، للسنة الجامعية 2019-2020 ، حيث هدفت إلى إبراز دور ممارسات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من خلال دعمها لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية ، منطلقة من تساؤل رئيسي مفاده : كيف يمكن تحقيق ميزة تنافسية عن طريق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية محل الدراسة ؟

وقد إعتمدت هاته الدراسة على فرضيتين رئيسيتين هما :

-لايوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تعزى لمتغيرات (السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) .

ولتحقيق أهداف هاته الدراسة تم الإعتماد على النموذج الوضعي والذي يهدف إلى محاولة الفهم والشرح وكذلك الوصف لموضوع ما، من خلال إعتماد فرضية واقعية ومحددة ، ويعتمد على الطرق الكمية في التحليل، والمنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات، وقد إعتمدت أداة الإستبيان الموجهة إلى عينة الدراسة، إضافة إلى إجراء مقابلة مع بعض رؤساء المؤسسات لمحاولة فهم كيفية تبني أو ممارسة المسؤولية الاجتماعية ، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في القطاعين العام والخاص ، وكانت العينة بأسلوب العينة العشوائية في إختيار هذه المؤسسات وصل عددها إلى أكثر من 35 مؤسسة إستجابت 27 مؤسسة فقط لإجراء الدراسة، حيث إمتدت فترة الدراسة من نوفمبر 2017 إلى جوان 2018 .

وخلصت الدراسة للنتائج التالية :

-الأبعاد الخمسة للمسؤولية الاجتماعية بعباراتها جاءت مرتفعة، وعليه نخلص إلى أن المؤسسات المبحوثة يوجد فيها ممارسة للمسؤولية الاجتماعية .

- الأبعاد الأربعة للميزة التنافسية بعباراتها جاءت مرتفعة، وعليه نخلص إلى أن المؤسسات المبحوثة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية .

- تم نفي الفرضية الرئيسية الأولى حيث تبين أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

- هنالك إختلافات في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تبني المسؤولية الاجتماعية تعزى إلى المتغيرات الشخصية .

الدراسة الحادية عشرة : دراسة للباحث علي محمد سلامة الخزاعلة بعنوان أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الإحتفاظ بالعميل في الصناعات الإستخراجية في الأردن : الدور الوسيط لصورة الشركة ، كرسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة ال البيت للسنة الجامعية 2018 / 2019 وهدفت الدراسة للتعرف على أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الإحتفاظ بالعميل من خلال الصورة الذهنية في الصناعات الإستخراجية في الأردن .

إستخدمت هاته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الميداني ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عملاء الصناعات الإستخراجية في الأردن ، وقد تم إختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة إشملت على 174 عميلا من عملاء تلك الشركات ، حيث تم إستخدام مصدرين لجمع البيانات هما الكتب والمقالات من المجالات العلمية المحكمة العربية والأجنبية كمصدر ثانوي ، وأداة الإستبانة .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العميل للمسؤولية الاجتماعية في الإحتفاظ بالعميل ، في ظل وجود الصورة الذهنية للشركة في الصناعات الإستخراجية في الأردن، وهذا نظرا لكون هاته الشركات لا تركز فقط على الربح ، وإنما يتعدى ذلك إلى المساهمة الفاعلة في الأنشطة الخيرية على مستوى المجتمع، ومنها دفع العجلة التعليمية من خلال المساهمة في دعم المؤسسات

التعليمية، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة حياة المجتمع المحلي، إضافة إلى دعم الأنشطة الثقافية والفنية بالمساهمة في المهرجانات الفنية والمنتديات الثقافية مما يساعد في حل العديد من المشاكل الاجتماعية، وهذا يؤكد على الجانب الإنساني الذي تتحلى به الشركات، كما أنها تعمل بطريقة تتوافق والمعايير الأخلاقية من حيث الحث على العدالة في عملية التوظيف، والسياسات التي تتوافق والسلوكيات الأخلاقية، والإلتزام بجميع النواحي القانونية من حيث طبيعة نشاطها وملائمة منتجاتها لتوقعات العميل وموضوعية الأسعار والتقييد بالقوانين التي تضمن حقوق العاملين والحفاظ على البيئة ومنع التلوث وغيرها.

الدراسة الثانية عشرة : دراسة للباحثين بشير بن عيشي وعمار بن عيشي تحت عنوان دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سونطراك - الجزائر. وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثالثة: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سونطراك - الجزائر ، وإنطلقت من تساؤل عام مفاده ما دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مؤسسة سونطراك باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ؟ وقد ضيغت له الفرضيات التالية :

-توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المبحوثة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة المبحوثة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة المبحوثة .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي ينطلق من دراسة الأبعاد النظرية لدور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية، باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتم توظيف عدة أساليب في الحصول على البيانات والمعلومات، فقد تم الإستعانة بما توفر من مراجع ودوريات في تغطية الجانب النظري، فيما اعتمدت أداة الإستمارة في الجانب التطبيقي، وتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة والبالغ عددهم 1160 عاملا، وتم إختيار العينة بطريقة عشوائية مكونة من 130 عاملا ، وزعت عليهم جميعا وتم إستبعاد 10 منها بسبب عدم جدية الإجابة عليها فكانت العينة مكونة من 120 مفردة، وقد طبقت الدراسة في الفترة الزمنية من 05 جويلية 2017 إلى 17 سبتمبر 2017 مقتصرة على مؤسسة سونطراك وقد تم التوصل في هاته الدراسة إلى النتائج التالية:

- مستوى أخلاقيات الأعمال في المؤسسة جاء مرتفعا .
- مستوى المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة جاء مرتفعا، من خلال تأكيدها على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة، وكذلك ممارستها لأنشطة الضمان الإجتماعي، بالإضافة إلى دعمها لأنشطة المؤسسات الخيرية .
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة جاءت مرتفعة ، مما يعني أنها تهتم بأبعاد هاته البطاقة من أجل تحسين أدائها ، وقد تحقق لها ذلك .
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال وأبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المبحوثة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأخلاقيات الأعمال في إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة المبحوثة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في إستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة المبحوثة .

الدراسة الثالثة عشرة : دراسة للباحثين نفيسة خميس وعبد الرؤوف حجاج بعنوان : التوجه نحو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين في الجماعات الإقليمية - دراسة ميدانية لعينة من عمال النظافة لبلدية ورقلة ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017، حيث هدفت إلى معرفة مدى تبني الجماعات الإقليمية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقة ذلك بأداء العاملين ، إنطلاقا من تساؤل عام مفاده ما طبيعة العلاقة بين تبني المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين في الجماعات الإقليمية ؟ وصيغت لذلك الفرضيات التالية :

- هناك مستوى مرتفع من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المنظمة محل الدراسة .
- هناك مستوى متوسط من أداء العاملين في المنظمة محل الدراسة .
- توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء عاملي النظافة على مستوى بلدية ورقلة.
- ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على عينة عشوائية من عمال النظافة ببلدية ورقلة، حيث تم توزيع 40 إستبيان وإسترجع 30 منها صالحا للتحليل، وتمثلت أداة جمع البيانات في الإستبيان.
- وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية :
- المنظمة ملتزمة بالحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية وهو البعد القانوني، باعتباره بعد إلزامي مفروض على كل المنظمات .
- المستوى العام لأداء عاملي النظافة مرتفع .
- المنظمة لها مساهمة هامشية تجاه المجتمع حيث إقتصرت نشاطها على حماية البيئة ونظافة المحيط فقط ولم تراعي الجوانب الأخرى .
- المنظمة غير مهتمة بالبعد الإنساني للعاملين حيث إقتصرت مساهمتها على الخدمات الاجتماعية فقط.
- البعد القانوني ليس له تأثير مباشر على أداء العاملين.

- البعد التطوعي بما أنه غير مفعّل لم يكن له أي تأثير على أداء العاملين.
- البعد الإنساني ليس له تأثير قوي على أداء المنظمة حيث وجدنا بالرغم من عدم إهتمام المنظمة بالبعد الإنساني إلا أن أداء العاملين كان مرتفع ، وهذا قد يعود لعوامل خارج إهتمام الدراسة .

الدراسة الرابعة عشرة : دراسة للباحثة أسماء درور بعنوان أثر الإلتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في ظل أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية لولاية قسنطينة - ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حيث هدفت إلى التعرف على أثر الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال في البنوك التجارية لولاية قسنطينة على الأداء التسويقي ، منطلقة من تساؤل عام مفاده : ما مدى تأثير الإلتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في ظل أخلاقيات التسويق على تحقيق معدلات مرتفعة للأداء التسويقي في الوكالات البنكية محل الدراسة ؟ ، وصيغت له الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين :

- لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال والأداء التسويقي في الوكالات محل الدراسة .

- لا توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية والأداء التسويقي في الوكالات محل الدراسة .

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الإعتماد على المنهج والأسلوب الوصفي التحليلي، إذ تم وصف واقع الممارسات والإلتزام بعناصر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في الوكالات محل الدراسة، وتمثلت أداة جمع البيانات في الإستبانة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الوكالات المختارة للدراسة، أما العينة فكانت عينة قصدية ملائمة من الإدارات العليا والوسطى فقط والعاملة في هذه الوكالات، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة 50 إستمارة بمعدل 5 إستمارات لكل وكالة، وتم إستعادة 43 منها وإستثناء 7 لعدم صلاحيتها، ودامت الدراسة من 3 أوت 2017 إلى 7 سبتمبر 2017 .

و توصلت الدراسة للنتائج التالية :

-توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال والأداء التسويقي في الوكالات محل الدراسة .

- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء التسويقي في الوكالات محل الدراسة .

التعليق على الدراسات السابقة: إرتبطت هاته الدراسات بمتغيري دراستنا الحالية وهما المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية كمتغير مستقل ، والأداء الشامل للمنظمة كمتغير تابع ، وفي بعض منها إرتبطت بأحد أبعاد متغيرات دراستنا، وبالتالي فهي تنطبق على ما تناولناه في هاته المطارحة والبحث ، وقد تمت الإستفادة من هاته الدراسات من خلال ما ورد فيها من تراث أدبي تم الاستعانة به في نظم الجانب النظري والبناء المفاهيمي، كما ساعدت في تحديد الإجراءات والطرائق المنهجية للدراسة الميدانية التي جاءت مشابهة لطرائق الدراسة الحالية في جل الدراسات، وقد إتفقت نتائج جل هاته الدراسات مع نتيجة دراستنا الحالية وهي إلتزام المؤسسات محل الدراسة بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه عاملها وأيضاً عملائها وكل الأطراف ذات المصلحة وكذا المجتمع عامة، غير أننا نلاحظ أن نتيجة دراستنا الحالية تبرز أن المؤسستين محل الدراسة تهتم بمسؤوليتها الاجتماعية وبدورها الاجتماعي ضمن نشاطاتها بدرجة عالية ومرتفعة حسب ما أثبتته نتائج المتوسطات الحسابية لأبعاد هاته المسؤولية، في حين نجد أن نتائج البعض من هاته الدراسات السابقة تبرز أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية كان متوسطا عكس ما توصلنا إليه، وعن العلاقة الإرتباطية بين ممارسة المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبين الرفع من أدائها الشامل، فقد إتفقت أيضا نتيجتنا التي مفادها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، مع النتائج التي توصلت إليها كل هاته الدراسات والتي تقرر بوجود علاقة إرتباط بين ممارسة المنظمة لأبعاد وسلوكات المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين أداء المنظمة أو في أحد الأبعاد القريبة منه كالسمعة والمكانة والصورة الذهنية والتنافسية والولاء وغيرها، في حين وجدنا دراسة واحدة فقط تختلف نتيجتها مع نتيجتنا الحالية .

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل ضبط وصياغة إشكالية الدراسة وعرض مجموعة من النقاط الهامة ، والتي تعتبر بمثابة المحدد العام لموضوع الدراسة ، من خلال إبراز أهمية وأسباب إختيار الموضوع وأهدافه ، ثم تحديد مفاهيمه وكذا عرض بعضا من الدراسات السابقة وبيان علاقتها به ، وهذا كله من أجل تحديد معالم الموضوع بكل دقة، وزيادة فهمه والتحكم في مفاهيمه حتى يتسنى تناقشه بكل أريحية في جانبيه النظري والميداني.

الفصل الثاني:

ماهية المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

تمهيد

أولاً : نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ومراحل تطورها التاريخي

ثانياً: البعد المضاميني للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

ثالثاً : قياس ومحاسبة الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

رابعاً : المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في التجارب الدولية والإتفاقيات العالمية

خامساً : المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بين رأيي التأييد والمعارضة

سادساً : معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وأسس نجاحها

سابعاً : نظريات المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

خلاصة الفصل

تمهيد :

لقد تمثلت القضايا الرئيسية للمؤسسات في الماضي تحقيق أقصى حد من الأرباح ، بحيث تستخدم الأخيرة أنشطتها لتحقيق منفعة حملة الأسهم والمالكين المرتبطة بالعمل نفسه ، وبمرور السنين تغيرت ميزات الأعمال وازدادت إتساعا وتعقيدا حينما تجاوزت تلك الأعمال الحدود الوطنية والإقليمية ، لتصل إلى بقاع عديدة ومختلفة من العالم فأصبح لها تأثير كبير في المجتمع، مما أدى إلى تغير التوقع الاجتماعي بشأن العمل وأصبحت الأعمال جزءا من المجتمع ، وأصبح رجال الأعمال أكثر يقظة بشأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية المؤسسية في أعمالهم، وهنا أصبح قياس مدى نجاح المؤسسة بمدى إعترافها وممارستها لمسؤوليتها الاجتماعية، وفي هذا الفصل سنتطرق لموضوع المسؤولية الاجتماعية المؤسسية من خلال سبعة عناصر أولها النشأة والمفهوم والتطور ثم بعدها المضاميني ، ثم قياسها ومحاسبتها ، بعد ذلك التعرف على المسؤولية الاجتماعية في التجارب الدولية والإتفاقيات العالمية ، ومن ثم أهم معوقات تطبيقها وكذا أسس نجاحها ، وأخيرا النظريات المعالجة لها.

أولاً: نشأة مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ومراحل تطورها التاريخي

1: تعريف المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية:

كما أوردنا ذلك في عنصر سابق فإن هناك العديد من التعريفات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية، بحيث يصعب تحديد تعريف معين يفي بوضع مضمون شامل وجامع لها ، فالبعض يراها تذكير للشركات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها الذي تنتسب إليه ، وآخرون يرونها مجرد مبادرات إختيارية تقوم بها الشركات تجاه المجتمع ، والبعض الآخر يرى أنها صورة من صور الإلتزام الطوعي للشركات في خدمة المجتمع ، وتعدد التعاريف ووجهات النظر ناتج عن تعدد الأطر النظرية والعلوم التي عالجت هذا المفهوم كعلم الإدارة والإقتصاد والقانون وعلم الاجتماع وغيرها ، وسنعرض في مايلي مجموعة من التعاريف الأقرب في شرح هذا المفهوم من وجهة نظر الباحثين وكاتبتي الإدارة وكذا من وجهة نظر المنظمات والهيئات الدولية :

1-1 من وجهة نظر الباحثين وكتاب الإدارة :

يعرفها " بيتر دراكر " (المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه)¹.
ووفق " HOLMS " (هي إلتزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع عن طريق مساهمتها في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية ك : محاربة الفقر ، تحسين الخدمات الصحية ، مكافحة التلوث ، خلق فرص عمل للعاطلين ، حل مشكلات السكن والمواصلات)²

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية حسب " Konkolewsky " العمل على تحقيق القضايا التي ترتبط بالجوانب الإقتصادية وأيضاً الأعمال التطوعية والخيرية التي تسهم في خدمة البيئة والمجتمع عامة ، مع الإهتمام بالحياة المهنية للعاملين خاصة الجانب الصحي والوقائي³.

¹ :فلاح بن فرج السبعيني ، أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية " بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض " ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية دورية علمية محكمة، العدد 42 ، الرياض – السعودية، 2016 ، ص 25.

² : إيسل حمدي عثمان وبشرى هاشم محمد ، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المنظمات : دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافيدين والرشيدي ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 102 ، بغداد – العراق ، 2015 ، ص 122.

³ : زايد مراد ، ، الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) ، الجزائر، دار الخلدونية ، 2012 ، ص 335 .

ويرى " PRIDE ET FERRELL " (بأنها إلزام الشركة بتعظيم أثرها الإيجابي وتقليل أثرها السلبي الذي يؤثر في المجتمع)¹

عرفها " LANTOS " (بأنها تنفيذ الإلتزامات أو الواجبات من دون أن يعود ذلك بالضرر على المجتمع والشركة ، مع تعظيم المنافع والفوائد لكليهما)².

ويراها كل من " KOTLER ET LEE " (أنها إلزام لتحسين رفاهية المجتمع من خلال الممارسات التجارية المتوفرة ، وكذا إسهام موارد الشركات)³

وذكر موسى: بأن المسؤولية الاجتماعية هي ذلك الإلتزام الذي تبديه المنظمات تجاه المجتمعات التي تنشط فيها، من خلال الإهتمام بعاملها ومن خلال أنشطة إجتماعية أخرى كدعم التعليم وحماية البيئة وحل المشكلات التي تواجهها⁴

ويرى " العلق " بأنها (الدور الذي يتعين على المشروع أن يؤديه في حل المشكلات الإجتماعية)⁵

وقد أوضح كل من " IVANCEVICH ET AL " وجهة نظريهما حول المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في ثلاث نقاط مهمة كما يلي:

• المسؤولية الاجتماعية كالإلتزام إجتماعي: (SOCIAL RESPONSIBILITY AS SOCIAL OBLIGATION):

يذهب هذا التوجه في معالجته لفكرة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، إلى أن التنظيمات عبارة عن سلوكيات مسؤولة إجتماعيا ، حين سعيها لتحقيق أرباح قانونية ، والمجتمع يساند المنظمات التي

¹ : علي وليد حازم العبادي ، أبعد المسؤولية الاجتماعية وإنعكاسها على المكانة الذهنية للشركة (دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في مصنع البان الموصل) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، مجلد 10 ، عدد 32 ، جامعة تكريت – العراق ، 2014 ، ص 165 .

² : علي وليد حازم العبادي ، نفس المرجع ، ص 165 .

³ : شافية قرفي وآخرون ، المنظمات الدولية غير الحكومية (NGO) كدافع لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و28 نوفمبر 2017 ، ص 330.

⁴ : رافد حميد الحدراوي ومهند حميد العطوي ، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ولاء الزبون (دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن مصرف الرافدين فرع الغري النجف الأشرف) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 17 ، عدد 4 ، 2015 ، ص 33.

⁵ : إيسل حمدي عثمان وبشرى هاشم محمد ، مرجع سابق ، ص 122.

تمارس هاته السلوكات ، وهي أراء الإقتصادي " ميلون فريدمان " الذي يرى بأن المجتمعات تزكي فكرة طرح سلع وتقديم خدمات وفق مبادئ وأطر التنافس الشريف بعيدا عن الغش.¹

• المسؤولية الاجتماعية كتفاعل إجتماعي (SOCIAL RESPONSIBILITY AS SOCIAL

REACTION) : تحوي الأنشطة الاجتماعية التطوعية فقط ، وتفسير التفاعل الإجتماعي يكون من خلال الأعمال الخارجة أو التي تفوق كل الواجبات القانونية إلى كل ما هو مسؤول إجتماعيا ، مثل الإتحادات ، حملة الأسهم ، الناشطون الإجتماعيون ، المستهلكون.²

• المسؤولية الاجتماعية كاستجابة إجتماعية (SOCIAL RESPONSIBILITY AS SOCIAL

RESPONSIVENESS) : سلوكات المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن أفعال توقعية ووقائية تتباعد عن التفاعل والتجريد، وهذا هو مضمونها الشامل، مما يبعد المسيرين عن ذلك المفهوم القديم والكلاسيكي، وينبغي على المنظمات أن تسهم في القضاء على المشكلات الإجتماعية³

1-2 من وجهة نظر الهيئات والمنظمات الدولية :

عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها حرص والتزام مستمر من قبل المنظمات على العمل وفق مدونة سلوكات أخلاقية والمضي نحو تحقيق التنمية الإقتصادية ، وتحسين الحياة المهنية وكذا المعيشية للعاملين وأسرهم والمجتمع عامة⁴.

ويرى الإتحاد الأوروبي أن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية هي (الفكرة التي من خلالها تدمج الشركات الإعتبارات الاجتماعية والبيئية مع العمليات الإقتصادية والتفاعل مع اصحاب المصالح على أساس تطوعي)⁵

¹ :ليث سعد الله حسين ، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وإنعكاسها على أخلاقيات العمل – دراسة إستطلاعية لأراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل ، مجلة بحوث مستقبلية ، عدد 38 ، مركز الدراسات المستقبلية كلية الحداثة الجامعة ، العراق ، 2012 ، ص 10.
² : توفيق عبد المحسن ، أخلاقيات الأعمال ، دار الفكر العربي ، مؤسسة الأهرام ، دار النهضة العربية ، دار الكتاب الحديث ، دار السحاب ، دار حراء ، 2017 ، ص 204.

³ : توفيق عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 204 .
⁴ : فارس نبيل عجيلات ، المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الإتصالات الأردنية (دراسة حالة : شركة الإتصالات الأردنية) ، مذكرة ماجستير في العلاقات العامة ، كلية الإعلام بجامعة الشرق الأوسط ، 2011- 2012 ، ص 23- 24.
⁵ : عايد عبد الله العجيمي ، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة ، عمان – الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 10.

وعرفها البنك الدولي " WORLD BANK " بأنها (تعهدات منظمات الأعمال للمساهمة في تنمية إقتصادية مستدامة ، لتحسين مستوى المعيشة بما يجعلها جيدة للتنمية ، وذلك من خلال العمل مع العاملين في تلك المنظمات ، عوائلهم ، المجتمع المحلي والمجتمع الوطني ككل)¹

أما في نظر جمعية الإداريين الإمبريكيين فهي عبارة عن حرص المنظمات في تلبية إحتياجات وتوقعات الزبائن ، والحرص والإهتمام بحاجيات المجتمع عامة ، والعمل على خلق الأنشطة التجارية المربحة من أجل تعظيم الثروة الإقتصادية².

أما عن غرفة التجارة العالمية فتعرفها بأنها (جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب إعتبرات أخلاقية وإجتماعية ، وبالتالي فإن المسؤولية الإجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من الشركات دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا)³

عرفتها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية " OCDE " على أنها : (إلزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الإقتصادية ، مع الحفاظ على البيئة والعمال وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام ، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف)⁴

أما منظمة الأمم المتحدة فتري أن المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية هي (تحلي المؤسسات بروح المواطنة العالمية، التي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات المؤسسات عبر الوطنية في السياق الدولي، وبإمكان المؤسسات عبر الوطنية أن تظهر تحليها بروح المواطنة الصالحة، عن طريق إعتناق وإستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في ممارسات فرادى المؤسسات ، وفي دعم السياسات العامة الملائمة على السواء، وفي مجالات حقوق الإنسان وفي ظروف العمل وحماية البيئة)⁵

¹ : مصطفى يوسف كافي ، فلسفة التسويق الأخضر ، ط 1 ، عمان - الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 277 .
² : بن حميدة هشام ، أثر التحفيزات الجبائية على المسؤولية المجتمعية في إطار التنمية المستدامة (دراسة حالة الضرائب على الأرباح) ، مجلة دراسات إقتصادية دورية فصلية محكمة عن مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات التعليمية ، عدد 22 ، القبة - الجزائر ، ديسمبر 2013 ، ص 82 .
³ : بن حميدة هشام ، نفس المرجع ، ص 81 .
⁴ : شافية قرفي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 329 .
⁵ : سلمى عائشة كبحلي وآخرون ، تأثير أصحاب المصلحة على تبني البعد البيئي للمسؤولية الإجتماعية لدى المؤسسات العاملة في قطاع النفط في الجزائر ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 141 .

وأخيرا عرفت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية على أنها (مسؤولية المؤسسة مقارنة مع آثار قراراتها وأنشطتها منتج أو خدمة على المجتمع والبيئة ، بواسطة سلوك أخلاقي وشفاف والذي¹ :

- يتوافق مع معايير وشروط التنمية المستدامة وتنمية وإزدهار المجتمع .
- يضمن حقوق وتطلعات كل أصحاب المصلحة .
- يتفق مع مواثيق السلوك العالمية والقوانين الموجودة.
- يطرح ويطبق في كامل المؤسسة .

2: الأسباب المؤدية لنشأة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية :

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى تنامي الإهتمام بموضوعات المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية، من بينها الفضائح المالية لكثير من المؤسسات العالمية، وزيادة الإهتمام بقضايا الفقر وإنخفاض مستوى المعيشة والبطالة وغيرها، وكلها كانت أمور تحت مسؤولية الحكومات، ومع تنامي الإهتمام بالتنمية الاجتماعية والتأكيد على أهمية إقامة شراكات بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وفي ضوء تأكد المؤسسات من أن تدهور مستوى التنمية الاجتماعية يؤدي إلى هروب رأس المال ويؤثر سلبا على الإستثمار المحلي والإجنبي، زاد الإهتمام بهذا المفهوم ، وفي ما يلي نستعرض أهم العوامل التي أدت إلى بروز وظهور المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية :

2-1 العولمة :

تعتبر العولمة أحد المسببات المؤدية لبروز فكرة تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ، فقد إتجهت العديد منها خاصة المتعددة الجنسيات تمجد شعارات هاته المسؤولية ، وذهبت إلى التركيز على الإهتمام بحقوق الإنسان في حملاتها التسويقية ، وتوفير الظروف الأمانة للعمال ومحاربتها لعمالة الأطفال وإهتمامها أيضا بمسألة حماية البيئة والموارد الطبيعية والحفاظ عليها² .

¹ : سلمى عائشة كيجلي وآخرون ، نفس المرجع ، ص 141 .

² سمير سعيد بن سحنون ، البعد الأخلاقي والإجتماعي للتسويق ، الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 52.

2-2 تزايد الضغوط الحكومية والشعبية :

ويبرز ذلك في القوانين التي تكون في صالح حماية المستهلك وحماية العامل والحفاظ على البيئة، مما يكبد المنظمات المطبقة لهاته القوانين أموالا جد طائلة، وإذا ما لم تطبقها ولم تعمل بها فحتما ستعرض لنوع من المقاطعة المجتمعية وربما حتى خسارة القيمة السوقية¹.

2-3 الكوارث والفضائح الأخلاقية :

بسبب القضايا الأخلاقية التي تعرضت لها الكثير من المنظمات العالمية ، خسرت الأخيرة مبالغ مالية كبيرة حينما عوضت الضحايا عن المنتجات المعيبة ، وأمثلة ذلك نجد كارثة تلوث المياه بالنفط في ساحل ألاسكا الذي أحدثته شركة (EXXON VALDEZ) المتخصصة في النفط ، وأيضا فضيحتي الرشوة في شركتي (IBM , BANCO NACION) بالأرجنتين ، وفضيحة رشوة (LOCKHEED) عام 1970 بأمريكا ، مما حتم على السلطات الأمريكية سن قانون يوضح كيفية التعامل مع القضايا المتعلقة بالرشوة².

2-4 التطورات التكنولوجية المتسارعة :

حيث صاحبت هاته التطورات تحديات أجبرت المؤسسات على ضرورة السعي لتطوير المنتجات وقدرات العاملين ، وأيضا الإهتمام بأذواق المستهلكين ومتابعة تغيرها وتنمية مهارات متخذي القرار، بالخصوص في وقت التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد يقوم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام بالعنصر البشري أكثر من العناصر الأخرى المادية، وفي ظل التغيرات في بيئات العمل فمتطلبات النجاح قد تغيرت ومن اللزوم مضاعفة الجهودات للمنافسة من قبل المؤسسات، خاصة في ما يخص توطيد وتحسين علاقاتها مع زبائنها وعامليلها وحماة البيئة والمجتمعات المحلية وعملائها وكذا كل الأطراف ذات المصلحة ، لتضمن بقائها في السوق وتستطيع المنافسة، فهاته العلاقات الجيدة من شأنها أن تؤسس إلى إستراتيجية جديدة أساسها أفراد المجتمع ، مما يمكن تلك المؤسسات من مواجهة كل التحديات التي تصادفها³.

¹ علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2017 ، ص 288 .

² :زايد مراد الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) ، القبة – الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص 337.

³ : سمير سعيد بن سحنون ، البعد الأخلاقي والإجتماعي للتسويق ، مرجع سابق ، ص 53.

2-5 العقد الاجتماعي :

بعد التغيرات التي حدثت في قيم المجتمع وما ينتظر من المشروعات والمنظمات ، أدى بالأخيرة بأن تكون في علاقة تعاقدية معه، فارتبطت المسؤولية الاجتماعية بفكرة العقد الاجتماعي "SOCIAL CONTRACT" التي تعني أن كل الوحدات والمشاريع الاقتصادية ترتبط بعقد اجتماعي صريح أو ضمني ، تنتظم فيه العلاقات بين جميع الأفراد ومنظمات الأعمال ، وتكون فيه الإلتزامية متبادلة بين كل الأطراف وكأن كل فرد يتعاقد مع ذاته، ويعد التنازل الكامل عن جميع الحقوق بالنسبة لكل مشترك لصالح الجماعة أحد أهم شروط هذا العقد، وهذا يعد مساواة بين الجميع لأنهم يلتزمون كلهم بنفس الشرط ويتمتعون بنفس الحقوق أيضا، ومن بين ضوابط هذا العقد أيضا أن تكون جميع الوحدات الاقتصادية في المجتمع تخضع لأوامر الجماعة ولسلوكلها المحدد والمعترف به وتتساير مع قيمها ومعاييرها وإحتياجاتها، وتسير بتوجيهات هذا المجتمع الذي ترتبط به وفق تلك العلاقة التعاقدية المبرمة سابقا، والسير عكس هاته الضوابط التعاقدية التي تحيد عن معايير الجماعة وأهدافها من قبل هاته الوحدات، يعد أمرا غير مقبول يستدعي المحاسبة من أجل إعادة الضبط الاجتماعي، وفكرة العقد هنا تقوم على أن الوحدات الاقتصادية في المجتمع تلتزم بعلاقة تعاقدية ضمنية معه، وهي علاقة وفق إطار قانوني وأخلاقي مشروع¹.

2-6 تطور الوظيفة الإدارية :

كان من نتيجة ظهور الشركات الكبيرة ، وتطور دور الإدارة من مجرد ممثلة عن المساهمين إلى وكالة لمجموعة مصالح الأطراف المتعددة في المجتمع، أن تغيرت النظرة لمسؤولية المشروعات من مجرد تعظيم الربح لتحقيق المنافع السريعة للملاك إلى السعي نحو تحقيق نوع من التقدم الاجتماعي لأطراف المجتمع، وبذلك فقد أدى كبر وتعقد حجم المشروعات إلى إزدياد أهمية دور الإدارة في مواجهة المشكلات الاجتماعية، فقد أصبح عليها مهمة مزدوجة تتمثل في تحقيق إنجازات أخرى بجانب الإنجازات الاقتصادية، تتمثل في رفع نوعية الحياة في المجتمع، وتتحدد مهمة إدارة المشروعات كما يراها " RATHE " في الوفاء بالمسؤولية المزدوجة وهما تحقيق الربح والخدمة، وتحقق المشروعات هذه الخدمة من خلال²:

- تصميم السلع والمنتجات وبيعها وفقا لإحتياجات وتطلعات المواطنين والزبائن.

¹ : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، ط1 ، القاهرة - مصر ، دار الكتاب الحديث ، 2016 ، ص 12-13.

² : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، نفس المرجع ، ص 15-16.

-التعاون مع صغار الموردين عن طريق إرتباط المشروعات معهم بعقود طويلة الأجل لتمكينهم من البقاء في وجه المنافسة.

-تخصيص أماكن تتوافق مع قدرات ذوي الإحتياجات الخاصة.

-منح العاملين فرص التطوير والتعلم أثناء تأدية مهامهم .

-إتاحة الخبرات الممتازة لديها لخدمة المجتمع كأعمال التدريس أو الإشتراك في اللجان لحل مشاكل البيئة.

3- الجذور والمراحل التاريخية لتطور المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية :

بسبب المشكلات والأزمات العديدة التي عرفتتها المؤسسات الإقتصادية ، برزت فكرة المسؤولية الاجتماعية، حيث إرتبطت أساسا بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب مصالح المجتمع الذي تنشط فيه، وهذا بعد ظهور أحداث أخرى ووعيا إجتماعيا وبيئيا جديدا، ومفاهيم حديثة تتأسس في مجملها على مفهوم العطاء الإجتماعي الذي تطور بنمو إحتياجات المجتمع ، ومدى تبني المؤسسات الإقتصادية لهذا الإتجاه الجديد عبر مراحل زمنية عديدة، وفي ما يلي نستعرض المراحل التي تشكل الإطار التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية :

3-1 مرحلة الثورة الصناعية والإدارة العلمية :

كانت الإرهاصات الأولى لفكرة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية غداة الثورة الصناعية، حيث إرتبطت نشأتها بالمشروعات الصناعية والتقدم الذي برز بفضل الإختراعات العلمية التي أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسات، هاته الأهداف التي تمثلت في تعظيم الأرباح وزيادتها ، حيث إستغلت وإستنزفت جميع الموارد الطبيعية والبشرية المتوفرة، فتم تشغيل الأطفال والنساء لأوقات طويلة مع ظروف عمل صعبة وأجور جد زهيدة ، معتبرة أن مهمة المؤسسة هي إنتاج سلع وتقديم خدمات تفيد المجتمع فقط ومن خلالها تتحصل على عوائد للمالكين¹، وبنية ترشيد إستغلال الموارد وتحسين الإنتاجية ذهب بعض رجال الأعمال والمسيرين لدراسة طرق تحسين إنتاجية العاملين بدراسة الوقت والحركة والطريقة المثلى والأحسن للقيام بالعمل وإنجازه ، إضافة إلى حفز العاملين من خلال تحسين الأجور، وهنا أصبح للمؤسسات وعيا تجاه مسؤوليتها الاجتماعية تمثل في تحسين أجور عمالها .

¹ : علي عبد الصمد عمر ، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي ، مرجع سابق ، ص 276.

3-2 مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن :

لقد أدت الظروف القاسية التي يشتغل فيها العاملين والناجمة عنها العديد من الإصابات والوفيات، مع تشغيلية فئة الأطفال والنساء، إلى تحرك المهتمين بالصناعة والمشروعات الصناعية نحو ضرورة تبديل وتحسين ظروف العمل، حيث كانت بدايات ذلك بالتجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورن، التي إنطلقت من فكرة معرفة بيان العلاقة والتأثير بين متغير الاهتمام بالعاملين وظروف عملهم وبين إنتاجيتهم، وهي إنطلاقة جديدة في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، خاصة بعد تدهور أوضاع الموارد البشرية أثناء الثورة الصناعية مما حتم الاهتمام بها وتحسين ظروفها¹.

3-3 مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم حجم المنشآت :

وفيها يتخصص العامل بجزء بسيط جدا من العمل طبقا للتطورات التي أدخلها " هنري فورد " صاحب مصانع سيارات " FORD " ولا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه، وهذا الأمر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية، إضافة إلى بدء حدوث التلوث البيئي بسبب الأعداد الهائلة من السيارات التي إكتضت بها الشوارع والمدن، خاصة وأن نوعية الوقود المستخدم كانت من النوعية الرديئة التي تنبعث منها غازات فيها الكثير من الملوثات، وأيضا تلك الإستنزافات الكبيرة للموارد الطبيعية مثل الغابات².

3-4 مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية :

ومن أهم تطورات المرحلة ظهور أفكار الاشتراكية والشيوعية كتحدى للمشاريع الخاصة، التي كانت ترفع لضرورة الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، خاصة فيما يتعلق بمناخ العمل والتقاعد والتأمينات الاجتماعية والوقاية من حوادث العمل وغيرها³.

3-5 مرحلة الكساد الإقتصادي والنظرية الكنزية :

أدت عملية التسريح الجماعي للعاملين بعد إنهيار المؤسسات الصناعية الكبرى نتيجة حدوث الكساد العالمي الكبير سنة 1929 ، إلى دعوات عدة تطالب بتدخل الدولة لحماية العاملين، ومن بين

¹ :خالد قاشي ورمزي بودرجه ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، عمان – الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2018 ، ص 23.
² : محمد عاطف محمد ياسين ، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية ، 2008 ، ص 21 .
³ : خالد قاشي ورمزي بودرجه ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 23.

هؤلاء المطالبين كينز ونظريته الكينزية من أجل إعادة التوازن الإقتصادي، فكان لظهور هاته النظرية وزيادة إنتشار الأفكار الاشتراكية كدفعة قوية تؤسس لوضع الأفكار وطرح وتحديد العناصر المكونة للمسؤولية الاجتماعية¹.

3-6 مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي :

تعد فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية كمرحلة جد مهمة وحاسمة لإنطلاقة المسؤولية الاجتماعية في صورتها الحديثة، فبعد سقوط العديد من الأنظمة الدكتاتورية في كثير من الدول وسقطت معها العديد من الأنظمة العسكرية المستبدة، فانتشرت معها الديمقراطية الصناعية، وهذا ما سهل لمسيرى المشاريع الإقتصادية والمنظمات للتعبير بكل أريحية عن أفكار وطروحات المسؤولية الاجتماعية².

3-7 مرحلة المواجهة الواسعة بين الإدارة والنقابات:

برزت في هاته المرحلة قوة الكيانات النقابية التي أثرت على قرارات المنظمات بشكل كبير، وإزدادت الإضرابات مما خلف الكثير من الخسائر في المشاريع، ومع بروز المسارات الديمقراطية وما أكسبته الأخيرة للعاملين في العديد من الدول، إضافة إلى وجود وعي كبير عند الناس بسبب التطور الهائل في وسائل الإتصال والنشر السريع للأخبار والمكتسبات التي حققتها النقابات العمالية في الكثير من الدول كبريطانيا وألمانيا، كله عمق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، وإزدادت أيضا المطالبة بحماية والحفاظ على البيئة بسبب الوعي البيئي وزيادة حدة التلوث الناتج بسبب العمليات الصناعية الكثيفة، مما زاد أيضا في المطالبة بتحسين نوعية الوقود المستعمل للتخفيف من حدة هذا التلوث إثر إحتراقه، وما ميز المرحلة أيضا رفع العديد من القضايا في المحاكم ضد منظمات الأعمال تعلقة بالإنتهاكات التي خلفتها الأخيرة على الأطراف ذات العلاقة وكذا المستفيدين، من أمثلتها عدم جودة المنتج وعدم صلاحيته من وجهة نظر المستهلك والزبون، وبعض القضايا المتعلقة بالتسمم الغذائي وإصابات وحوادث العمل والخروقات المختلفة تجاه البيئة³.

¹ : خالد قاشي ورمزي بوجدة ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، نفس المرجع ، ص 24 .
² : بلقايد محمد جواد ، دور المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية – دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري – رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2018-2019 ، ص 10.
³ : طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، ط1، عمان – الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 ، 58-59.

3-8مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية :

قد تم تجسيد تلك النداءات والإحتجاجات التي أوردناها في المراحل السابقة في شكل قوانين ومدونات أخلاقية، عملت بها الدول والمشاريع الصناعية والتجارية والخدمية ضمن رسالاتها المنظمية بطريقة علنية وصريحة، وهنا برز تخصصا جديد ضمن ميادين المحاسبة وهو محاسبة المسؤولية الاجتماعية ، فظهرت الدراسات الرابطة بين متغير تبني هاته المسؤولية من قبل المؤسسات وبين متغير أدائها المالي ، إضافة إلى وضع مقاييس للأداء الاجتماعي¹.

3-9مرحلة جماعات الضغط :

كانت هاته الجماعات موجودة في مراحل سابقة غير أنها ومؤخرا أصبحت كقوة كبيرة ذات تأثير جد قوي على منظمات الأعمال وعلى قراراتها، وهاته الجماعات تستفيد منها العديد من الشرائح والمستفيدين مثل جمعيات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة والحفاظ عليها، جمعية أطباء بلا حدود، محامين بلا حدود، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل وجمعيات السلام الأخضر وغيره ، وتأثير هذه الجمعيات يبرز في قدرتها على تعبئة مشاعر الجمهور الذي يساندها وفرض قراراتها لتؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمات بطريقة مباشرة ، فتشكل ضغطا على الحكومات مما ينعكس ذلك بشكل غير مباشر على المنظمات، هنا أضحت المسؤولية الاجتماعية كتوجه أكثر جدية واقعية كممارسة وأكثر تنظيما نظريا كفكرة، وهذا نظرا لتطورها ووضعها للعديد من المعايير والمقاييس الدقيقة والواضحة ، التي تطلبها العديد من المنظمات على المستوى الدولي خصوصا تلك التي تأخذ في أولوياتها منظورات التنمية المستدامة، ونشير هنا أيضا أن كليات إدارة الأعمال أصبحت تدرج ضمن برامجها الأكاديمية إجبارية تدريس المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال².

3-10مرحلة إقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية :

تغيرت في هاته المرحلة طبيعة الإقتصاد وبرزت ظواهر عديدة مثل العولمة والخصخصة وشبكات المعلومات، وتطور صناعات تكنولوجيا المعلومات وإتسع فيها قطاع الخدمات، وهي مظاهر حملت معها مخاوف كبيرة بسبب تزايد قبضة المنظمات العملاقة كنتيجة لتراجع الحكومات عن أدوارها المعهودة في تقديم العديد من الخدمات، وهذا بسبب توسع ظاهرة الخصخصة وما إنجر عنه من تسريح جماعي

¹ : خالد قاشي ورمزي بوردجة ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص24.

² : طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، مرجع سابق ، ص 59-60.

للعاملين ، وتبدل هيكل الإقتصاديات في العالم، وبالتالي فقد خلفت صناعة المعلومات وشبكة الإنترنت قيما جديدة وجرائم أخرى جديدة أيضا، وأنواعا من الانتهاكات والتجاوزات التي ترتبط بالطبيعة الرقمية للإقتصاد الجديد ، وهذا ما دفع المنظمات إلى الإجتهد في تفعيل أدوارها ومبادراتها الإجتماعية، خاصة إذا علم أن إفلاس البعض من الشركات العملاقة في الإقتصاد الأمريكي مثل " أنرون " قد إرتبط بعدم إلتزامها بمسؤوليتها الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال من حيث الإفصاح المحاسبي الصادق عن موقفها المالي وأصولها الحقيقية، وعدم تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح، مما كبد المالكين والمستهلكين والمجتمع ككل أضرارا جد بالغة¹

4-تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في أدبيات الأعمال :

المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية مفهوم دائم التغير والتطور، بحيث يرتبط بالتنمية المستدامة ورهانات الواقع المعاش، أين يستوجب على المؤسسات بجانب تحقيق الربح المساهمة في التنمية الإقتصادية ولإجتماعية، وكذا العمل بكل شفافية وإحترام أخلاقيات الأعمال ولا تقتصر فقط على المساهمة في العمل الخيري، إلى محاولة التصدي للتحديات الإجتماعية وإيجاد الحلول لها .
هاته الرهانات والتحديات المجتمعية و البيئية بمفهومها الأشمل، أدت إلى تطوير الإطار المفاهيمي والمضاميني للمسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات في بعديها النظري وكذا الواقعي،وفي مايلي نرصد أهم هاته التطورات لذات المفهوم

4-1 المفهوم الكلاسيكي (التقليدي):

إرتبط المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية بأعمال " آدم سميث " حين أقر بأن كل المؤسسات تهدف وتعمل على تقديم أفضل ما يمكن تقديمه من خدمات للمجتمع ، لتتمكن من الحصول على أرباح كبيرة بما يتوافق مع كل ماهو قانوني وأخلاقي ومعترف به، لأن الربح هنا يعد الهدف الوحيد الذي تسعى وتهدف المؤسسات لتحقيقه²

¹ : : طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، نفس المرجع، ص60.

² : خالد قاشي ورمزي بودرجة ، مرجع سابق ، ص 26.

وفي ذات السياق يقول العالم الإقتصادي " ميلتون فريدمان " (هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الأعمال وبما تحمله من مسؤولية إجتماعية هو إستخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الأرباح على الأمد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز عملها)¹

4-2 المفهوم الإداري :

عرف هذا المفهوم سنة 1930 ، حينما تحولت الأهداف الأحادية للمؤسسات إلى أهداف أخرى تعظم رضا المديرين والبحث عن القوة والأمان والسمعة والموقع السوقي المتميز في ظل نمو وإتساع المؤسسات، حيث أكد " فرنسيس سيتون " إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتضح أكثر في الشركات الكبيرة، حين توازن إدارة المؤسسة بين العديد من العناصر التي تتفاعل معها كحملة الأسهم ، المقرضين، الموردين ، الزبائن والحكومة، هاته العناصر يكون لها الأثر الكبير والبلغ على مساعدة المديرين في خدمة ونفع المجتمع².

ويشير هنا العالم الإقتصادي " PAUL SAMUELSON " : (أن المؤسسات الإقتصادية الكبيرة هذه الأيام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الإجتماعية فقط، بل إنها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل)، فمع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الإجتماعية والأهداف التي تطمح المؤسسة الوصول إليها ، فتبلورت الأفكار وظهر مفهوم جديد أكثر بعدا وعمقا يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع أخرى كإرضاء حاجات الأفراد والإهتمام بالعمال، كتوفير الأمن، السلامة، الرعاية الصحية...إلخ، وما عزز المفهوم الإداري للمسؤولية الإجتماعية مجموعة الأفكار التي طرحتها لجنة التطوير الإقتصادي بوصفها المفهوم كونه (يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن والمجتمع ككل)³.

4-3 المفهوم البيئي :

والذي اختلفت تسمياته من نموذج البيئة الإجتماعية عند " JACOBY " والنموذج النوعي لحياة المديرين عند " HAY – GRAY " إلى نموذج وجهة النظر العامة لـ " WILIAMS " بدأت ملامحه

¹ :ضيفي نوال ، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2009 – 2010 ، ص 14 .
² : جميلة العمري وآخرون ، أثر المسؤولية الإجتماعية على أخلاقيات الأعمال للمؤسسات – دراسة آراء بعض المديرين ورؤساء شركات التأمين في الجزائر- مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و28 نوفمبر 2017 ، ص 438.
³ : علي عبد الصمد عمر ، مرجع سابق ، ص 282-283.

تظهر سنة 1960 بتحسس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصرا ، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعددة تتمثل في عموم المجتمع، وخير من اوضح الفكرة هما " رالف نادر " و " جون جالبيرث " ، إذ أن ما يمكن تأشيريه في هذا المفهوم هو مسؤولية المؤسسة في المحافظة على البيئة وتحقيق نوعية حياة أفضل للمجتمع ككل¹.

5: المصطلحات المرادفة والقريبة من مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

هناك العديد من المصطلحات القريبة والمرادفة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والتي تؤدي في عموم معانيها النظرية والتطبيقية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية نورد أهمها في ما يلي :

5-1 المسؤولية الاجتماعية للشركات : (CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY)

يركز هذا المفهوم على الأدوار الاجتماعية والأخلاقية للشركات والتي تخدم بها المجتمع².

5-2 المسؤولية المجتمعية: (SOCIETAL RESPONSIBILITY) :

وهو مسمى أكثر دقة من المسؤولية الاجتماعية ، بحيث أن كل أنشطة وأعمال المسؤولية الاجتماعية تعتبر كإسهامات وخدمات تطوعية في مجالات عديدة ومختلفة ، منها الاجتماعية والإقتصادية والتعليمية والصحية والثقافية والرياضية وغيرها ، وبالتالي فهي لا تختص بالتنمية الاجتماعية فقط ، غير أنه جرت العادة من قبل جميع المنظمات عالميا ودوليا وإقليميا أنها تستخدم مصطلح المسؤولية الاجتماعية ، فتقرر العمل بهذا المصطلح بإعتباره الأكثر إستخدام وأكثر شيوع³.

5-3 المواطنة المؤسسية أو مواطنة الشركات (COMPANIES CITIZENSHIP) : من منطق

أن أحد معايير مواطنة أي مؤسسة هو إلزامها الطوعي بالمساهمة في خدمة المجتمع وتنميته⁴.

5-4 المسؤولية المؤسسية أو مسؤولية الشركات (COMPANIES RESPONSIBILITY)

بمعنى أن لكل مؤسسة في المجتمع مسؤولية الإشتراك في تحسين رفاهية المجتمع من خلال مبادرات خيرية ومساهمات بالموارد بالمؤسسة⁵.

¹ : خالد قاشي ورمزي بوردجة ، مرجع سابق ، ص 26-27 .

² :مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2016 ، ص 79.

³ : مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع ، ص 79.

⁴ :مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO 2600 ، ط 1 ، القاهرة - مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015 ، ص 35.

⁵ : مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع ، ص 35.

5-5 المشاركة المجتمعية (SOCIETAL PARTICIPATION) :

عندما تقوم المؤسسات بطرح مبادرات تسهم من خلالها في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع من خلال عدة أنشطة سواء بالمال أو الوسائل أو الجهود أو حتى المعلومات، فيعتبر هذا السلوك كإسهام إجتماعي تجاه المجتمع¹.

5-6 الإستجابة الاجتماعية (SOCIAL RESPONSE) :

قدم عدد من الباحثين مقترح تبديل مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى مصطلح الإستجابة الاجتماعية، بحيث يتأسس الأول على الإلزام والجبر، أما الثاني فيتأسس من خلال دافع أو حافز يجعل المنظمات تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية².

5-7 عطاء الشركات (COMPANIES GIVING) :

يتحقق ما يعرف بالعطاء الإنساني حينما تقبل المنظمات بمبادرات إجتماعية تطوعية تسهم في مساعدة المجتمع دون مقابل، وتعد شركة " ميكروسوفت " العالمية من بين أشهر الشركات قياما بهذا العمل، حيث قامت بإنشاء أكبر مؤسسة للعطاء الإجتماعي والإنساني، قدرت ميزانيتها بـ : 60 مليار دولار³.

¹ : مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 80.
² : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO 2600 ، نفس المرجع ، ص 35.
³ : مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 80.

ثانيا: البعد المضاميني للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

1: أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ومجالات تطبيقها

1-1 أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

كانت الأهداف الأساسية للمؤسسات في السابق هي تحقيق وتعظيم الأرباح، حينما كانت تلك المؤسسات تسخر مواردها لتحقيق منفعة أصحاب الأسهم والملاك، ولكن بمرور الأزمنة والسنوات حدث تغير كبير في مجال الأنشطة والأعمال حين إتسعت وتعددت وتجاوزت الحدود الوطنية والإقليمية، فوصلت إلى جغرافيات كثيرة من العالم وأثرت بصورة جد كبيرة على المجتمع ، فأدى ذلك إلى زيادة التوقع من الإسهامات الاجتماعية وأصبحت الأعمال جزءا من المجتمع، وقد أشار " BHUIYAN ET ANOWER " في هذا السياق إلى أن أصحاب الأعمال أصبحوا أكثر إعترافا وإلتزاما بالمسؤولية الاجتماعية¹، التي عرفها " A . CARROLL " بأنها (إلتزام يتوجب على قطاع الأعمال القيام به تجاه المجتمع، وأن من شأن هذا الإلتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع، وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن)² .

ووفقا لتعريف " A . CARROLL " السابق للمسؤولية فقد حدد أيضا في نفس السياق جوهر هاته المسؤولية في هرم ذو أربعة أبعاد رئيسية ، والذي يعد من أوائل النماذج تمثلت في المسؤولية الخيرية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الإقتصادية، نقف على تفصيلها في مايلي:

1-1-1 البعد الخيري :يسعى البعد الخيري أو الإنساني إلى العمل على تحسين نوعية الحياة بشكل عام، إنطلاقا من إسهام المؤسسات في معالجة مشكلات المجتمع التي تعد جزءا منه، والمشاركة في مناسباته الوطنية وأعياده، وكذا تقديم المساعدات أثناء حدوث الكوارث كالزلازل والبراكين، وأيضا المساهمة في القضاء على الفقر والبطالة والخدمات في الصحة والتعليم والثقافة، والحفاظ على البيئة ورعاية دور الأيتام والمسنين، ومن بين أمثلة هذا البعد المساعدات المالية الكبيرة التي قد منها شركة " مايكروسوفت " لعلاج مرضى الإيدز في الهند، ومساعدتها لـ 5000 منظمة غير ربحية في العالم³.

¹ : وليد حميد رشيد الأميري ، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي ، عمان – الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 176.

² : أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي ، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها – تأثيرها على الأداء) دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط ، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ، ص 12.

³ : ناصر جرادات و عزام أبو الحمام ، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات ، إثراء للنشر والتوزيع ، 2019 ، ص 214.

وهنا يتضح أن هذه المسؤوليات في هذا البعد تتمثل في إسهامات إنسانية للمنظمة غير ملزمة، وقد تكون غير متوقعة من قبل المجتمع، لكنها تمتاز بترحيب من قبله لأنها ذات علاقة بمشاريع تحمل الخير له¹.

1-1-2 البعد الأخلاقي: يتناول هذا البعد تلك الرموز الغير مدونة والمتمثلة في المبادئ والقيم والعادات والتقاليد والدين وكل ما له علاقة بتوجهات المجتمع ، وتقوم المسؤولية الأخلاقية بالمؤسسات بعمل ما هو صحيح فقط والإبتعاد عن إضرار الآخرين، وأيضا عدم مخالفة المؤسسة لمدونات العمل الأخلاقية المتفق عليها، والإلتزام بالسلوك الخلقي من قبل المؤسسة يعد الأساس الأول في تفعيل وتطبيق المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي عليها إعطاء أولوية كبيرة لهذا السلوك وأن تعمل على تشجيع أفرادها ومنتسبيها لتبني هاته المسؤولية الأخلاقية بكل جدية والتركيز على الجماعة ، مع إحترام الآراء المختلفة للجميع، وتقوم المسؤولية الأخلاقية على تلك القيم الاجتماعية والمبادئ الأخلاقية وإحترام مدونات حقوق الإنسان والعادات والتقاليد الموجودة في المجتمع ككل².

وهنا يتوجب على المؤسسات أن تقوم برسم سياساتها وأهدافها ورسالاتها بطريقة تتناسب وتتوافق مع المدونات الأخلاقية والقيم أثناء تعاملها مع جميع الأطراف ذات المصلحة، حتى وإن لم تكن هناك قوانين تنص وتضبط ذلك في الواقع، هذا الإلتزام يمكن من الوقاية من كثير من السلوكات والتصرفات الإنتهازية والإجرامية كالغش والسرقة والإختلاس والقرصنة والتزوير وغيرها، التي من شأنها أن تكبد المالكين خسائر كبيرة، في حين ينتج عن الإلتزام بهذا البعد تحسين صورة المؤسسة وسمعتها، كما يعزز بواعث الثقة مع المتعاملين كما يزيد في الحصة السوقية والقدرات التمويلية، بإعتبارها تقوم بكل ما هو صحيح وعادل وشفاف³.

1-1-3 البعد القانوني : يرتبط هذا البعد بكل القوانين والتشريعات التي تضعها الدولة، والتي تعالج موضوعات تتعلق بالحفاظ على البيئة وحماية المستهلك والمساعدة في حل مشكلات المجتمع، حين ظهرت الكثير من المشكلات بسبب أعمال المؤسسات التي أدت إلى حدوث التلوث البيئي نتيجة مخلفات

¹ : وليد حميد رشيد الأميري ، مرجع سابق ، ص 183.

² : ناصر جرادات و عزام أبو الحمام ، نفس المرجع ، ص 213- 214.

³ : حمزة طيبي وآخرون ، المسؤولية الاجتماعية المحكومة كممارسة أساسية لتحقيق المقاربة الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة شركة إنتل العالمية لتكنولوجيا الإعلام والرقمنة ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و28 نوفمبر 2017 ، ص 383.

تلك المصانع التي تلقى في الأنهار والبحار ، مما يضر بالكائنات البحرية، إضافة للفوضى والأصوات العالية التي تنتج عن الماكينات والسيارات والآلات الثقيلة التي تتسبب في الإزعاج والأمراض للناس، كذلك الأدخنة التي تنبعث من المصانع والملوثة للجو والهواء، حيث تحوي المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في هذا البعد الكثير من النقاط، تتمثل في القوانين التي تحمي المستهلك من الغش والتزييف، حماية البيئة من الملوثات، منع الإستخدام غير المنظم للموارد، التخلص من البقايا والفضلات، التأمين والسلامة والعدالة لكل الأفراد وحمايتهم من التمييز بينهم على أساس العرق والجنس أو الدين، وكذا مساعدتهم في حالات الإصابات والتقاعد وتوفير العمل للمرأة وذوي الإحتياجات الخاصة¹.

وفي هذا السياق أيضا يجب على كل المؤسسات أن تعمل وفقا للوائح وتعليمات العمل التي وضعتها ، وأن تحرص على تطبيق قوانين العمل وقوانين المجتمع بصفة عامة ، وأن لا تمارس أي جرم تجاه العاملين وكل الأطراف ذات المصلحة والمجتمع ككل، وهي مجبرة أيضا هنا على إحترام المواثيق والمعاهدات الوطنية والدولية المرتبطة مثل الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية².

1-1-4 البعد الإقتصادي : يهتم البعد الإقتصادي من هاته المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بإنتاجية المؤسسة وبتحقيقها لأعلى ربحية ممكنة لأصحاب المشاريع وحملة الأسهم ، بالإضافة إلى أن تكون ذات قوة تنافسية وأن تقوم بأنشطة و خدمات ذات كفاءة عالية، وتعمل على توفير فرص العمل والمداخل للأفراد، وأن تبادر في التطوير التقني وطرح سلع وخدمات تمكن من إزدهار المجتمع³.

وفي هذا السياق على المؤسسة أن تعمل جاهدة وتلتزم كل الإلتزام من أجل طرح سلع وتقديم خدمات بالكفاءة والفعالية المطلوبة وبأسعار مناسبة دون مغالاة أو إحتكار أو إهدار للموارد المجتمعية، ومنع زيادة تلوث البيئة، أو زيادة الإستهلاك الفاحش عن الحد لدى سكان المجتمع، كما ينبغي للمؤسسة أن تعمل وفق مواصفات الجودة الشاملة في طرح سلعها أو خدماتها المقدمة لعملائها وزبائنهم والمجتمع ككل⁴.

¹ : ناصر جرادات و عزام أبو الحمام ، مرجع سابق ، ص 212- 213.

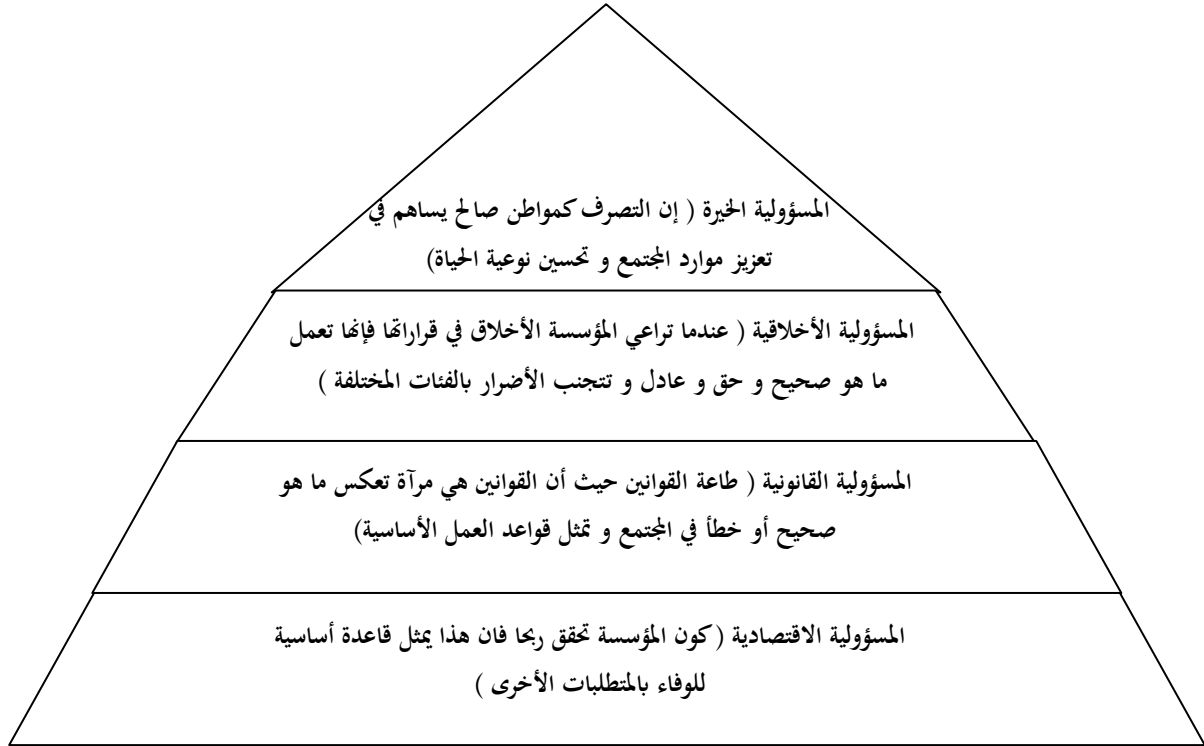
² : مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 85.

³ : ليلي ريمة هيدوب وآخرون ، الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000- دراسة حالة مؤسسة الرويبة ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 428.

⁴ : مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 85.

والشكل الموالى يمثل هرم "كارول" الذي حدد فيه أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية :

شكل رقم 1: يمثل هرم "كارول" للمسؤولية الاجتماعية



المصدر : ظاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق ، ص 83.

وفي الجدول الموالى سنأتي على تفصيل العناصر الرئيسية والفرعية التي تحتويها أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية، حسب المصنوفة الشهيرة لهرم كارول السالف الذكر، وهي خلاصة لأهم الممارسات المعروفة لمفهوم ومضمون المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية.

جدول رقم: 1 أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وعناصرها الرئيسية والفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	• منع الاحتكار و عدم الإضرار بالمستهلكين . • احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين .
	التكنولوجيا	• استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و الخدمات التي يمكن أن يوفرها . • استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق

		بالمجتمع و البيئة .
القانوني	قوانين حماية المستهلك	• عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. • حماية الأطفال صحيا و ثقافيا . • حماية المستهلك من المواد المزورة و المزيفة.
	حماية البيئة	• منع تلوث المياه و الهواء و التربة. • التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. • منع الاستخدام التعسفي للموارد. • صيانة الموارد و تتميتها.
	السلامة و العدالة	• منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. • ظروف العمل و منع الأحداث و صغار السن. • إصابات العمل. • التقاعد و خطط الضمان الاجتماعي. • عمل المرأة و ظروفها الخاصة. • المهاجرين و تشغيل غير القانونيين. • عمل المعوقين.
الأخلاقي	المعايير الأخلاقية	• مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. • مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. • مراعاة حقوق الإنسان.
	الأعراف و القيم الاجتماعية	• احترام العادات و التقاليد. • مكافحة المخدرات و الممارسات اللاخلاقية.
الخير	نوعية الحياة	• نوع التغذية . • الملابس. • الخدمات. • النقل العام. • الذوق العام.

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، مرجع سابق ، ص 82.

1-2 مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

تضم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بأبعادها الأربعة السالفة الذكر العديد من المسؤوليات والعناصر الفرعية ، وهي في الأصل عبارة عن أطراف تعرف بأصحاب المصلحة وفئات ذات علاقة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة، وقد أسمىها في عنوان هذا العنصر بمجالات التطبيق باعتبار أن ممارسات وسلوكات المسؤولية الاجتماعية تطبق في هاته المجالات وهم: المالكون، العاملون، الزبائن، المنافسون، المجهزون، المجتمع، البيئة، الحكومة، جماعات الضغط، وفي مايلي تفصيل للمسؤوليات التي تقع على عاتق المؤسسة تجاه كل هاته العناصر في إطار الإفصاح والإعتراف بمسؤوليتها الاجتماعية:

1-2-1 المالكون : تعد هاته الفئة أحد أهم الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وتتمثل مسؤوليات المؤسسة هنا في :¹

- محاولة تحقيق أكبر الأرباح الممكنة.
 - العمل على تعظيم قيمة المنظمة وأسهمها.
 - تحسين الصورة الذهنية للمنظمة .
 - حماية أصول المنشأة.
 - العمل على زيادة المبيعات.
- 1-2-2 العاملون :** وهي فئة مهمة أيضا باعتبارها العنصر المحرك لعمل المؤسسة ونشاطها، وتبرز

ممارسات المسؤولية الاجتماعية هنا في :²

- طرح أجور ورواتب جيدة.
- الترقية للعاملين.
- الإهتمام بالتدريب والتطوير المستمر.
- تحقيق العدالة الوظيفية.
- توفير مناخ عمل مناسب.
- الحرص على الرعاية الصحية.

¹ :بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل work ethic ، ط4، عمان – الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص 166-167.

² بلال خلف السكارنه ، نفس المرجع ، ص 167.

- إجازات مدفوعة.
- توفير النقل والسكن للعاملين.
- 1-2-3 الزبائن :** فئة الزبائن تعد عنصر جد مهم أيضا ضمن العلاقة مع المؤسسة ، بإعتبارها تمثل مكان تسويق السلعة أو تقديم الخدمة ، وبالتالي من اللزوم هنا الإجتهد في ممارسة سلوكات المسؤولية الاجتماعية تجاهه، لكسب رضاه والحفاظ عليه وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لديه وكسب أيضا زبائن جدد ، وتبرز ممارسات المسؤولية الاجتماعية هنا في : ¹
- طرح منتجات ذات جودة عالية.
- وضع أسعار معقولة وفي المتناول.
- الجودة في المنتجات والسهولة في الحصول عليها.
- الصدق والصراحة والشفافية في الإعلانات التسويقية.
- طرح منتجات آمنة عند الإستعمال.
- توفير خدمات ما بعد البيع.
- وضع نشرات إرشادية لكيفية إستخدام المنتجات .
- 1-2-4 المنافسون :** وهم الفئات التي تتماثل نشاطاتها مع نشاطات المؤسسة ، وبالتالي يطرحون نفس السلعة أو يقدمون نفس الخدمة ، وهنا تشتد المنافسة لتتعدى حدود القانون والمعقول إلى الغش والخداع والكذب ، وتشمل ممارسات المسؤولية الاجتماعية في هذا مجال مايلي : ²
- تلافي إلحاق الضرر بالمنافسين ومصالحهم.
- العمل على التنافس النزيه والشفاف وفق الأطر القانونية.
- إستقطاب العاملين بالطرق القانونية والنزيهة.
- توفير معلومات صادقة وأمانة.
- 1-2-5 المجهزون :** هم فئة أيضا من أصحاب المصلحة ذات العلاقة ، وتبرز ممارسات المسؤولية الاجتماعية هنا في :

¹ : عبد الله مرزق و عبد القادر ديون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه أصحاب المصلحة ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 560-561.

² : عبد الله مرزق و عبد القادر ديون ، نفس المرجع ، ص 561.

- الإستمرار في التجهيز.
- طرح أسعار مقبولة.
- تطوير إستخدامات المواد المجهزة.
- الحرص على تسديد الإلتزامات المالية وصدق التعامل.
- التشاركية في التعامل.

1-2-6 المجتمع : المجتمع بالنسبة للمؤسسة يعد شريحة مهمة ، بحيث تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها ، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها وممارساتها في سياق مسؤوليتها الإجتماعية من خلال :¹

- الإسهام والمشاركة في دعم وتطوير البنى التحتية.
- تخصيص مناصب عمل لتوظيف المعاقين وذوي الإحتياجات الخاصة.
- توفير وخلق فرص العمل.
- الإسهام في دعم الأنشطة الإجتماعية .
- المشاركة في تقديم الدعم أثناء الكوارث والطوارئ.
- الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة.
- إحترام العادات والتقاليد السائدة.

1-2-7 البيئة : مع كبر حجم المؤسسات وزيادة الأعمال ، أصبح هناك تزايد في الآثار السلبية على البيئة الطبيعية كتلوث المياه والهواء وغيرها ، وهنا زادت مسؤوليات المؤسسة تجاه البيئة التي تتواجد فيها ، وتتمثل هاته المسؤوليات في الممارسات التالية :²

- مكافحة والحد من تلوث الماء والهواء والأرض.
- الرشد والعقلانية في إستخدام الموارد خصوصا غير المتجددة منها.
- الصيانة الدورية للألات وتطوير المواد المستخدمة.
- دعم المشاريع الخضراء كالتشجير وغيره.
- طرح منتجات غير مضرّة بالبيئة.

¹ : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، ط5 ، عمان- الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2015 ، ص 161.

² : عبد الله مرزوق و عبد القادر دبون ، مرجع سابق، ص 561.

- وضع إستراتيجية بيئية واضحة.
 - تحديد مدونة لأخلاقيات البيئة.
 - إستحداث وحدة إدارية داخل الهيكل التنظيمي تتخصص بالبيئة والأنشطة البيئية.
 - إشراك العاملين في الأعمال والأنشطة المتعلقة بالبيئة.
- 1-2-8 الحكومة :** هنا تنتظر الحكومة من المؤسسات في إطار إلتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة تلك المقننة بقوانين واضحة ، العديد من الممارسات من بينها : ¹
- السهر على تطبيق التعليمات والتوجيهات وكذا القوانين الصادرة عن الحكومة .
 - تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص في التوظيف.
 - الإلتزام بتسديد كل الإلتزامات المالية والضريبية.
 - الإسهام في التطوير والبحث.
 - المساعدة والإسهام في حل المشكلات الاجتماعية.
 - المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.
- 1-2-9 جماعات الضغط الإجتماعي :** تتمثل هاته الجماعات في النقابات العمالية، جمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة وغيرها من الجمعيات التي تعمل ضغوط على المؤسسة للرضوخ للعديد من المطالب التي تخدم الفئات التي تمثلها هذه الجماعات، حيث تتمثل مطالبها في مايلي : ²
- التعامل الجيد مع النقابات العمالية وإحترام أدوارها.
 - التشاركية والإستشارة عند إتخاذ القرارات خاصة المهمة منها.
 - إحترام رأي الأقليات وأصحاب المهن.
 - الصدق في التعامل ونشر المعلومات الصحيحة والصادقة عن حالة المؤسسة وتطورها.
 - إحترام جمعيات حماية المستهلك والتعامل الجيد معها.
 - إحترام أنشطة حماية البيئة.
 - الصدق والإحترام في التعامل مع الصحافة والإعلام.

¹ : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل work ethic ، مرجع سابق ، ص 168.

² : عبد الله مرزوق و عبد القادر دبون ، مرجع سابق، ص 562.

ونستعرض في الجدول الموالي مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية ، وممارساتها على جميع الأطراف ذات المصلحة :

جدول رقم: 2 يوضح مجالات تطبيق المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الأساسية

العنصر	بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور إجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول المنشأة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنشأة، تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العاملون	عدالة وظيفية، رعاية صحية ، رواتب وأجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين ونقلهم، ظروف عمل مناسبة.
الزبائن	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات أمنة وبنوعية جيدة، إرشادات بشأن إستخدام المنتج ثم التخلص منه أو بقاياه.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة ، منافسة عادلة ونزيهة.
المجهزون	أسعار عادلة، الإستمرارية في التجهيز، تسديد الإلتزامات المالية والصدق في التعامل.
المجتمع	خلق فرص عمل، إحترام العادات والتقاليد، توظيف المعوقين، دعم الأنشطة الإجتماعية، دعم البنية التحتية، الصدق في التعامل، المساهمة في حالة الكوارث.
البيئة	التشجير وطرح المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الإستخدام الأمثل للموارد خصوصا غير المتجددة منها.
الحكومة	الإلتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص في التوظيف، حل المشكلات الإجتماعية، تسديد الإلتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، إحترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، إحترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

المصدر : زايد مراد ، مرجع سابق ، ص 340-341.

2- أنماط المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ومظاهر ممارستها

2-1 أنماط المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية:

بعد زيادة حجم المؤسسات ونشاطاتها وعدد أعمالها وتعدد أعمالها وكذا هامش الأرباح الضخم الذي تحققه والعديد من المتغيرات الأخرى، إنطلقت موجة من الإنتقادات حول أدوار هاته المؤسسات في دعم المجتمع وتطوير جودة الحياة فيه، مما جعل الأخيرة تعمل على تحسين أدائها الاجتماعي الداخلي تجاه الأطراف أصحاب المصلحة كتحسين ظروف عمل العاملين وتحقيق العدالة التنظيمية وغيرها، إلا أنها كانت إستجابات ومبادرات تهدف أساسا إلى المحافظة على تحقيق الأرباح والموقع التنافسي، ومع زيادة حدة الإنتقادات تم الإعتراف من قبل المؤسسات بما يعرف بالأداء الاجتماعي الخارجي من خلال المساهمة في الأنشطة الاجتماعية الداعمة لتحقيق رفاه المجتمع وتطويره، وهنا برز رأيين متناقضين حول هاته الأدوار الاجتماعية الجديدة للمؤسسات، نأتي على تفصيل بيان مضامينها في الأنماط التالية:

2-1-1 النمط الأول : المسؤولية الاقتصادية

إن أساس هذا النمط هو أن تعمل المؤسسة جاهدة في تحقيق الأرباح وتعظيمها دون الإلتزام بأي إسهام اجتماعي في المجتمع، أما عن المساهمات الاجتماعية فتعد كتحصيل حاصل ونتيجة آلية تأتي من تعظيم الأرباح، ويعد الاقتصادي الأمريكي " MILTON FRIEDMAN " الحاصل على جائزة نوبل أبرز انصار هذا التوجه ، حين أشار بأن المديرون هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها وبالتالي فهم يمثلون مصالح المالكين، ولهذا فأساس المهام الموكلة إليها هو أن ينجزوا أعمالهم بطرق جيدة تمكن من تحقيق أكبر الأرباح للمالكين، وإذا توجهوا إلى الإنفاق في المجالات الاجتماعية فيؤدي بهم ذلك إلى إضعاف ديناميكية السوق، مما ينتج عنه تخفيض في الأرباح بسبب ذلك الإنفاق المالي على الجوانب الاجتماعية مما يخسر المالكين، وإذا تم تعويض ذلك الإنفاق الاجتماعي برفع الأسعار بدوره سيؤدي لخسارة وتدمير المستهلكين، مما يجبرهم على مقاطعة شراء تلك المنتجات وهنا تتخفف المبيعات فتتدهور مداخل المنشأة وتدخل في حالة الإفلاس¹

2-1-2 النمط الثاني الاجتماعي

النمط الاجتماعي يقع على النقيض من النمط الأول الاقتصادي، فهو يؤسس لتكون المؤسسات كوحدات اجتماعية، تحرص على خدمة المجتمع في جميع قراراتها وإستراتيجياتها ، وتعد جماعات السلام

¹ : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل work ethic ، مرجع سابق ، ص 165.

الأخضر (GREEN PEACE) والجماعات الأخرى التي تكون كأحزاب إجتماعية نموذجاً لهذا النمط بحيث تدفع بالمؤسسات إلى العمل به وتبني توجهاته ، وهنا تواجه المؤسسات صعوبات كبيرة في الموازنة بين متطلبات أدائها الاقتصادية وبين ضروريات التزاماتها الاجتماعية، سواء كان ذلك في محيطها وبيئتها الداخلية أو الخارجية¹.

2-1-3 النمط الثالث الإقتصادي - الاجتماعي

يعد نمطاً متوازناً ويعمل على أساس أن إدارة المشاريع والمؤسسات تمثل مصالح أطراف وجهات عديدة كالحكومة والمجتمع لأنها ترتبط معها بالتزامات محددة ، ولا تقتصر على تمثيل مصالح الملاك فقط ، ومع توسع عمليات الخصخصة المؤسساتية تطلعت المجتمعات إلى تبني المؤسسات وتحملها لمسؤوليتها الاجتماعية تعويضاً لدور الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة في هذا المجال، وهي أهم الأفكار المدعمة لهذا الإتجاه².

وإذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المنشآت وإدارتها ، فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية، حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص، الذي لاهم له سوى المزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها، لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشأتها على أنها خلايا إجتماعية تهدف لتقديم مزيد من الخدمات للمجتمع، حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الإقتصادي وتحملها خسائر، بررت ذلك بكونها تمثل متطلبات إجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفاً في الأداء، أو أنها تخفي فساداً إدارياً، وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقارباً في وجهات النظر، ظهر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) باعتباره ممثلاً لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الإقتصادي والإجتماعي³.

2-2 مظاهر ممارسة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

في سياق الطروحات السابقة حول مفاهيم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وأبعادها ومجالاتها، يتبين أن لها إلتزامات وممارسات وكذا أنشطة ذات طابع إقتصادي وقانوني وأخلاقي، حيث لا تقتصر على مجرد التوافق والإلتزام بالقوانين السائدة في المجتمع وتجنب الضرر به، بل تسعى إلى الإسهام في

¹ : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل work ethic ، نفس المرجع ، ص 165.

² : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، مرجع سابق ، ص 159.

³ : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، نفس المرجع ، ص 159.

تحسين مستوى رفاهيته، وعن طبيعة هاته المظاهر والأنشطة والممارسات فهي تركز على ثلاثة دوائر ومستويات تتمثل في :¹

• **الدائرة الداخلية THE INNER CIRCLE** : وتحتوي الوظائف الاقتصادية للمؤسسة مثل الإنتاج والوظائف والأرباح وتحقيق أعلى معدلات النمو الاقتصادي.

• **الدائرة الوسيطة THE INTERMEDIATE** : وتتضمن مسؤوليات تنتج عن ممارسة الوظائف والأنشطة الاقتصادية ، مع إدراك للقيم الاجتماعية المتغيرة والأولويات المطروحة، وعلى سبيل المثال نجد مسؤولية حماية البيئة والعلاقات بالموظفين والعاملين بالمؤسسات، وتوقع المستهلكين للحصول على المعلومات والحماية من الأذى أو الضرر المترتب على الأنشطة الاقتصادية.

• **الدائرة الخارجية THE OUTER CIRCLE** : وتتضمن التزامات ومهام وأنشطة يمكن أن تقوم بها المؤسسات لتحسين البيئة الاجتماعية والإرتقاء بالمجتمع وإزدهاره، مثال ذلك المساهمة في القضاء على إشكالية الفقر وتخفيض معدلاته.

وفي ضوء ما سبق يتبين أن الشركات يجب أن تفكر فيما وراء الإهتمامات الاقتصادية وجني الأرباح وإعطاء مزيد من الإهتمام للقضايا الاجتماعية والبيئية ، كما يجب أن تتصرف على نحو أخلاقي والتأكيد على الشفافية والوضوح في جميع عملياتها داخل المجتمع الذي تعمل بداخله .

ومن بين مظاهر الممارسة لسلوكات المسؤولية الاجتماعية في المجتمع، توجه المؤسسات إلى خلق علاقات جد متينة مع المجتمع، مما يتطلب الكثير من الجد والإجتهد وتكثيف الأنشطة تجاهه، وهذا من أجل تحقيق نوع من الرفاهية فيه ومن أمثلة هاته الأنشطة نجد دعم البنية التحتية، تشييد الجسور ومرافق التسلية ، المساعدة في القضاء على البطالة، دعم الأنشطة الرياضية والثقافية، إحترام العادات والتقاليد المجتمعية، دعم مؤسسات المجتمع المدني، مساعدة الفئات الهشة وذوي الإحتياجات الخاصة، دعم المراكز الصحية والعلمية ودعم كل الأعمال الخيرية والتطوعية².

¹ : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 135 - 136.

² : خالد قاشي ورمزي بوردجة ، مرجع سابق ، ص 35.

أما عن مظاهرها تجاه المستهلكين فتبرز في طرح المؤسسات لمنتجات ذات جودة عالية وأمنة وبأسعار ملائمة، الإعلانات الصادقة ، توفير الإرشادات الخاصة بالمنتج وكيفية استخدامه، تقديم خدمات ما بعد البيع، العمل على الابتكار والتطوير المستمر للمنتجات والإبتعاد عن الإحتكار¹ في الشق البيئي تعمل المؤسسات أثناء قيامها بالأنشطة على الحد من تلوث الماء والهواء والأرض، الإستغلال الرشيد والعقلاني للموارد خاصة غير المتجددة منها، التنوع والتطوير في الموارد والحفاظ على الآلات وصيانتها ، بسط المساحات الخضراء، طرح منتجات صديقة للبيئة ، الإلتزام بسياسة رشيدة وواضحة تجاه البيئة ، إنشاء ووضع مدونة أخلاقية تتعلق بالبيئة².

ومظاهرها تجاه المساهمين تبرز من خلال العمل على الحصول على أعلى الأرباح وتعظيم قيم الأسهم وتوسيع الأسواق لزيادة المبيعات، إضافة إلى حماية أصول المؤسسة، وكذلك تجاه الموردين فعلاقة المؤسسة معهم تعد علاقة نفعية تبادلية تحترم فيها مطالبهم الشرعية، والعمل على تسديد مستحقاتهم في أجالها وأوقاتها ، وكذلك السعي للعمل بكل صدق وجدية معهم³.

وأخيرا مسؤولية المؤسسة الاجتماعية تجاه عامليها يكون فيها الإلتزام بضمان حقوقهم في التدريب والتطوير، وكذا الحقوق النقابية النضالية، ومشاركتهم في صنع القرار، الحفاظ على أمنهم الوظيفي وحمايتهم من الحوادث، العمل على إستصدار مدونة لأخلاقيات المهنة تضبط ساوكاتهم ، أيضا تحفيزهم ومكافئتهم وفق مبدأ الجدارة والإستحقاق ، مع توزيع جزء من الأرباح السنوية عليهم⁴.

ويمكن أن نوجز في مايلي جملة من المؤشرات والممارسات التي ترتبط بأداءات المسؤولية الاجتماعية التي ينبغي أن تتطلع المؤسسة للقيام بها بصفة عامة:⁵

- تحديد وحدة إدارية داخل المنظمة تتكفل بتسيير مهام وفكرة المسؤولية الاجتماعية.
- تحديد فريق يختص بمهمة تطبيق أفكار المسؤولية الاجتماعية.
- تحديد ميزانية خاصة بالمسؤولية الاجتماعية.
- الحوكمة في العمل وتطبيق مبادئ الشفافية.

¹ : خالد قاشي ورمزي بوردجة ، نفس المرجع ، ص 35.

² : عبد الله مرزوق و عبد القادر ديون ، مرجع سابق، ص 561.

³ : جميلة العمري وآخرون ، مرجع سابق ، ص 439.

⁴ : خالد قاشي ورمزي بوردجة ، مرجع سابق ، ص 36.

⁵ مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO 2600 ، مرجع سابق ، ص 120 - 121.

- إحترام حقوق العاملين.
- مكافحة كل أشكال الفساد الإدارية والأخلاقية والمالية.
- الإلتزام باحترام حقوق الإنسان.
- الشعور بالولاء والإنتماء للمجتمع.
- خلق العلاقات الطيبة والجيدة مع الساكنة والمجتمع.
- تكوين علاقات طيبة مع منظمات المجتمع.
- الحفاظ على الممتلكات العامة للمجتمع.
- المحافظة على البيئة من التلوث.

3- مبادئ المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية: تقوم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية على مجموعة من المبادئ الأساسية تأتي على تفصيل أهمها في مايلي :

- 3-1: مبدأ الحماية وإعادة الإصحاح البيئي:** وهذا بالقيام بأنشطة وأعمال وممارسات وطرح منتجات وتقديم خدمات تأخذ في الحسبان فكرة الحفاظ على البيئة وحمايتها ، والإهتمام بالتنمية المستدامة¹.
- 3-2 مبدأ القيم والأخلاقيات :** تتحمل منظمات الأعمال في هذا المبدأ مسؤولية التطوير والبحث عن المدونات الأخلاقية المرتبطة بالتعامل في مجال العمل مع جميع أصحاب المصلحة².
- 3-3 مبدأ القابلية للمسائلة:** من خلال الكشف للسلطات والجهات الحكومية بطرق دقيقة وواضحة وبكل حيادية وشفافية، عن كل السياسات والقرارات والخطط التي يمكن أن تتحمل فيها المسؤولية بصفة مباشرة، وما تخلفه الأخيرة من آثار على المجتمع ورفاهيته وكذلك الآثار التي قد تؤثر على مضامين التنمية المستدامة³.

3-4 مبدأ تقوية وتعزيز السلطات: يخلق هذا المبدأ نوع من التوازن في المصالح بين جميع الأطراف أصحاب المصلحة ، سواء كانوا عمال أو زبائن أو عملاء أو موردين أو مالكين أو مجتمع⁴.

¹ : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 164.

² : الطاوس غريب ومروة حمادية ، أهمية أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في ضبط سلوك المؤسسات البترولية شركة سوناطراك الجزائرية وشركة البترول الكويتية نموذجا ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 372.

³ : خالد قاشي ورمزي بودرجة ، مرجع سابق ، ص 31.

⁴ : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 165.

3-5 مبدأ الإذعان القانوني : يختص هذا المبدأ بالالتزام المنظمة بكل القوانين والتشريعات ومدونات العمل السارية محلية أو دولية ، والحرص على تطبيقها وفق إجراءات محددة وواضحة¹.

3-6 مبدأ الأداء المالي والناتج: على المنظمة القيام بتعويض كل المساهمين بالعوائد والأرباح ، بشرط الحفاظ على الممتلكات وتعزيز النمو على المدى البعيد².

3-7 مبدأ إحترام الأعراف الدولية : تعمل المؤسسة هنا على تطبيق وإحترام جميع الإتفاقيات العالمية والحكومية ، وكذا كل القرارات والمواثيق والإعلانات والمناشير الإرشادية أثناء ممارسة نشاطاتها وعند رسم سياساتها المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية³.

3-8 مبدأ مواصفات موقع العمل : هنا يتم الحرص على حماية العاملين وإحترام حقوقهم وتوفير بيئة عمل جيدة وأمنة ، بإعتبارهم شركاء قيمين وأحد الأطراف ذات المصلحة⁴.

3-9 مبدأ المنتجات والخدمات ذات الجودة: من خلال توفير إحتياجات العملاء والزبائن بطرح منتجات وتقديم خدمات تتميز بالجودة والقيمة العالية⁵.

3-10 مبدأ الشفافية : يركز هذا المبدأ على كشف المنظمة بطريقة شفافة عن كل خططها وأنشطتها خاصة تلك التي تؤثر على البيئة والمجتمع بصفة عامة ، ويجب أن تكون هاته المعلومات التي تكشف عنها المنظمة متوفرة للأطراف المتأثرة بها أو التي سوف تتأثر بها⁶.

3-11 مبدأ الإرتباط المجتمعي: يركز هذا المبدأ على توسيع وتحسين علاقات المنظمة مع المجتمع الذي تنشط فيه ، حتى يكون مكانا جيدا لممارسة النشاط⁷.

3-12 مبدأ إحترام الحقوق الأساسية للإنسان: هنا تراعي وتحترم المنظمة عند ممارسة نشاطها وتطبيق سياساتها تلك المواثيق والإعلانات العالمية المتعلقة بحقوق الإنسان⁸.

¹ : خالد قاشي ورمزي بوجدة ، مرجع سابق ، ص 31.

² : الطاوس غريب ومروة حمادية ، مرجع سابق ، ص 372.

³ : خالد قاشي ورمزي بوجدة ، نفس المرجع ، ص 31.

⁴ : محمد سيد فهمي ، نفس المرجع ، ص 165.

⁵ : الطاوس غريب ومروة حمادية ، نفس المرجع ، ص 372.

⁶ : خالد قاشي ورمزي بوجدة ، نفس المرجع ، ص 31.

⁷ : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 166.

⁸ : خالد قاشي ورمزي بوجدة ، مرجع سابق ، ص 31.

4- إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية: ضمن الأداءات الشاملة للمؤسسة تتبنى الأخيرة أربعة أنواع من الإستراتيجيات في إطار تعاملها مع قضايا وممارسات المسؤولية الاجتماعية ، بحيث تحدد نوع الإستراتيجية حسب الظروف العامة من قوة وضعف وفرص وتهديدات خارجية كانت أو داخلية، وفي مايلي فصل مضمون هاته الأنواع من الإستراتيجيات:

4-1 إستراتيجية الممانعة (عدم تبني المسؤولية الاجتماعية): تعد هاته الإستراتيجية كروية تقليدية قديمة عن الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية ، وإدارة المؤسسة فيها ترى أنها غير مجبرة وبالتالي فهي ليست مسؤولة عن تبني الأدوار الاجتماعية تجاه الأطراف ذوو المصلحة والشركاء ، وهدف وجودها هو تحقيق الأرباح عن طريق ممارسة اقتصادية فاعلة ، والقيام بالدور الاقتصادي يعد الواجب والمسؤولية الوحيدة للأعمال ، وما يصدر كنتيجة إجتماعية مفيدة عن الدور الاقتصادي الأساسي يعد كنتاج عرضي محتمل فقط ، وهنا لا تهتم الإدارة بالأنشطة الاجتماعية لأنها ستكون كتكاليف زائدة لا ينبغي أن تتحملها المؤسسة وليست من مسؤولياتها ، وأن تكون كل القرارات المتخذة اقتصادية بحتة ، ويكون فيه رفض للقرارات التي تنافي مع أهداف تحقيق الأرباح المالية وإن كانت مفيدة إجتماعيا ¹.

4-2 الإستراتيجية الدفاعية: تعمل المؤسسة وفق هاته الإستراتيجية بالعمل بأقل ما هو مطلوب منها قانونيا ، أي الحد القانوني الأدنى للأدوار الاجتماعية والبيئية ، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية ، ومع الضغوطات المتزايدة وتنامي الأصوات المنادية بحماية البيئة والمستهلك ، تضطر إدارة المؤسسة إلى المناورات القانونية كسبيل لمحاولة الهروب من المسؤوليات والالتزامات المتعلقة بالمشكلات التي تتسبب فيها ، وبالتالي الابتعاد والتحصن من المسائلة القانونية².

4-3 إستراتيجية التكيف : تعد إستراتيجية جيدة وأحسن من سابقتها ، تقوم فيها المؤسسة بعدة أنشطة إجتماعية ، تتمثل في مبادرات الإسهام والمساعدة في جوانب عدة تكون ذات توجه أخلاقي يتعدى ضوابط وأطر التشريعات والقوانين ، والملاحظ هنا أن هاته المؤسسات التي تعمل وفق هاته الإستراتيجية تلتزم عادة بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية ، وبالتالي تراعي المسؤوليات الأخلاقية وفق العمل بالقيم والأعراف والأفعال المحببة إجتماعيا ويحبها المجتمع الذي تتواجد فيه ³.

¹ : طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، ط1، عمان – الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 96.

² : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 166.

³ : طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، مرجع سابق ، ص 97.

4-4 إستراتيجية المبادرة التطوعية: وفق هاته الإستراتيجية تعمل المؤسسة بموجب أدوار إجتماعية وبيئية واسعة ، حين ترسم مصالح المجتمع والحفاظ على البيئة ضمن رسالتها التنظيمية ، وهي نوع من الإستراتيجيات التي تحوي في مضامينها المسؤولية الخيرة ، و تتطوع في الإسهام في تحقيق المتطلبات الإجتماعية والبيئية ، إضافة إلى الحرص على العمل بكل المسؤوليات الإقتصادية والقانونية والأخلاقية الأخرى ، وتمكنها من الإستعداد للمساءلة الموجهة إليها بشكل مرن ، مع تمكنها من التعامل والتكيف مع كل الضغوطات وكذا التشريعات القانونية¹.

5 أهداف المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وأهميتها:

5-1 الأهداف: هناك العديد من الأهداف والدوافع الداعية إلى تطبيق برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، حيث تبدأ أولاً في إطار بيئتها الداخلية وتتسحب إلى البيئة الخارجية مع كل الشركاء والعملاء وكذا أصحاب المصلحة ، وهما المجالين الذين يتحدد من خلالهما أهداف هاته الممارسات ، ونأتي على تفصيل هاته الأهمية حسب المجالين في مايلي :

5-1-1 الأهداف من وجهة نظر المؤسسات² :

- رعاية شؤون العاملين وتحقيق الرفاهية والإستقرار النفسي لهم ، سيجعل منهم أكثر إنتاجية من خلال تنمية قدراتهم الفنية والإنتاجية وتوفير الأمن الوظيفي والرعاية الصحية والإجتماعية لهم ، مما ينعكس بدوره على خدمة نشاط المؤسسة.

- تحسين الصورة العامة لأصناف المنتجات والخدمات وزيادة حجم المبيعات.

- حصول المؤسسات على عائد مستمر لفترات طويلة المدى.

- السمعة الحسنة للمؤسسات كميزة تنافسية ، وقد أظهرت الدراسات أن عددا كبيرا من المستهلكين تصل نسبتهم إلى 86 % يفضلون الشراء من المؤسسات التي لديها دور في خدمة المجتمع.

- إكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين ، بما يساعد في خدمة الأهداف الإقتصادية للمؤسسات.

5-1-2 الأهداف من وجهة نظر المجتمع³:

- التكاملية والتشاركية من خلال تشجيع القطاع الخاص في البحث عن حلول شاملة وصديقة للبيئة.

- تحسين مستوى معيشة المجتمع .

¹ : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 167.

² : محمد سيد فهمي ، نفس المرجع ، ص 94.

³ :ناصر جرادات ، مرجع سابق ، ص 35.

- التمكين من خلال تنمية المهارات لدى أفراد المجتمع.
 - التماسك والذي يعني زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع.
 - التشاركية بمساندة الدولة في تحقيق الأهداف التنموية.
 - الشمولية بإسهام أفراد المجتمع بتحقيق التنمية المستدامة.
- وبعد تفصيل أهداف برامج المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية من وجهتي النظر السابقتين ، يمكن أن نورد إجمالي أهداف هاته البرامج في النقاط الواضحة التالية¹:
- تحسين مستوى المعيشة للمجتمع المحلي.
 - توطين التوظيف من داخل المجتمع المحلي.
 - تحسين العلاقة مع المجتمع المحلي.
 - حل مشكلات المجتمع عن طريق حلول واقعية ومناسبة.
 - ضمان توازن ظروف العمل.
 - زيادة الوعي عن العمل في الشركة وعند المرشحين للعمل.
 - تأمين بيئة ومناخ العمل .
 - تحسين شروط التعاقد مع الموظفين.
 - العدالة في إجراءات التوظيف بين الجنسين.
 - توطيد العلاقات مع السلطات الحكومية.
 - توفير الدعم المالي والمعنوي لتعليم الموظفين وتدريبهم.
 - الإستغلال الأنجع والجيد للطاقة.
 - دعم المبادرات في المجتمع المحلي.
 - شراء المنتجات من المؤسسات التي تلتزم بمعايير عادلة للتعامل مع العمالة.
 - إعادة تدوير المخلفات.
 - تحسين صورة المؤسسة البيئية.
 - وضع خدمات جيدة للعملاء.
 - إفتخار المجتمع المحلي بالمؤسسة.

¹ : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص95-96.

- التعاقد مع المديرين المحليين.

- تبني المبادرات الإيجابية التي تخدم المجتمع على كافة المستويات.

5-2 الأهمية: تعتبر المسؤولية الاجتماعية حسب الغالبي والعامري أحسن خيار بالنسبة للمؤسسات تضمن به نجاحها وسط بيئتها ، وتعد الأنشطة الاجتماعية أيضا أنشطة مربحة مثلها مثل الأنشطة الاقتصادية ، وعلى الرغم من وجود إختلافات كبيرة حول إلزام المؤسسة بالأدوار الاجتماعية ، غير أنه يوجد نوع من الإتفاق العام حول أن ممارسة هاته المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في الحدود المعقولة يعد بادرة جد مهمة ومفيدة ، خاصة في إطار علاقاتها المجتمعية لتتمكن من مواجهة كل الضغوطات والانتقادات المفروضة عليها ، ويجدر الذكر أن الإلتزام بهاته المسؤوليات من شأنه تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمؤسسة والدولة والمجتمع بصفة عامة¹.

تهدف المؤسسات من خلال مجمل عملياتها المالية إلى تحقيق الأرباح ، ومع هاته المهمة التقليدية الأخيرة التي تحقق الأرباح ، فنجد بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية هي منطلق جديد في المهام والأدوار تمكن من خلق القيم ، وهي كتوجه إستثماري أيضا بعيد الأمد للمؤسسات تزيد من خلاله إنتاجيتها وربحياتها ، وتمكن أيضا من خلق علاقة جيدة مع المحيط الاجتماعي لهاته المؤسسات وتقضي على الصراعات فيه ، والعلاقة الوطيدة مع المجتمعات هي دليل واضح على جودة نشاط وخدمة المؤسسات ، والعلاقات السيئة لديها أثارا أخرى سلبية².

إن الإهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين يعد من عوامل نجاح المؤسسات ، فكل المؤسسات الناجحة عالميا لديها برامج وسياسات إجتماعية تخدم مصالح عاملها ومجتمعها الذي تتواجد فيه ، فيتمتع العاملون برضا وظيفي جد عالي وهذا ما ينعكس على إنتاجيتهم ويجعلهم أكثر وفاء وولاء ويكون لهم الحافز على العمل ويزيد ثقتهم مع الإدارة ، كما يستقطب الكفاءات مما يزيد في الإنتاجية ويوسع الأرباح ويحقق الأداء المتميز والمكانة السوقية الجيدة للمؤسسة ، والإلتزام الأخيرة بهاته المسؤولية يجعل المجتمع بأفراده يدعم أهدافها ونشاطاتها وسياساتها حتى الربحية منها ، وحين تتولد ثقة أفراد هذا المجتمع مع تلك

¹ : خالد خلف سالم الزريقات ، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 31 ، 2012 ، ص 295.

² :رسلان خضور، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال ، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول (التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية) ، جمعية العلوم الاقتصادية السورية ، دمشق 2011/01/25 - 2011/06/28 ، ص 17.

المؤسسات التي تعمل جاهدة في تفعيل وتطبيق سياسات المسؤولية الاجتماعية ، يجعل من قيم أسهمها يرتفع في السوق المالية ¹.

هناك الكثير من الدراسات والتقارير التي أشارت إلى أن قيام المنظمات بسلوكات المسؤولية الاجتماعية سيترتب عليه العديد من الفوائد نوجز منها مايلي ²:

-في إستطلاع أقر 78% من المبحوثين أن إحتمالية شراؤهم لسلعة من شركة تهتم بالمسؤولية الاجتماعية وتدعم أحد قضاياها تكون أكبر من غيرها.

-العديد من الدراسات أقرت بأن المنظمات التي تطبق مضامين المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها نمت إلى أربعة أضعاف عن غيرها.

- التقارير الإقتصادية العالمية تثبت بأن المنظمات المطبقة للمسؤولية الاجتماعية يرتفع معدل ربحيتها بـ 18% عن غيرها الغير مطبقة لهاته المسؤولية.

-يرى ما يزيد عن 73% من رجال الأعمال في أوروبا أن الإلتزام بتفعيل فكرة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية يعمل على زيادة وتعظيم الربحية الإنتاجية ، خاصة في تلك المنظمات التي تدرجها ضمن رسالتها وإستراتيجيتها العامة.

-تسهم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في خلق علاقات جيدة مع الدولة ، مما يمكن المؤسسة من حل المشكلات التي قد تصادفها أثناء قيامها بأنشطتها وأعمالها .

-تساعد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في تحقيق وتفعيل التنمية المستدامة في المجتمع ، وقد تكون إجتماعية أو إقتصادية.

-منظمة تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية في الولايات المتحدة الإمريكية ، رأت بأن المنظمات التي تعمل على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذو العلاقة ، سوف تحقق ربحية ونمو عالي وتحصل على عمال أكفاء ، وتتفوق على غيرها من المنظمات بأربعة أضعاف .

¹ : رسلان خضور، مرجع سابق ، ص 17-18.

² : مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 89-90.

-في كتاب قوة العطاء (THE POWER GIVING) لـ " عظيم جمال " و" هارفي ماكينون " رأوا بأن قيام المؤسسة بالعطاء في مجال المسؤولية الاجتماعية يمكن من إستقطاب وجذب العاملين ويحفزهم على الإستمرارية.

-تسهل الحصول على الإلتزام المصرفي خاصة في ضوء إستحداث بعض المؤشرات التي تؤثر على القرار الإئتماني للبنوك ، وتتضمن هاته المؤشرات مؤشر " داو جونز" للإستدامة (DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX) والذي أطلق عام 1999 ، ويعني بترتيب الشركات العالمية وفقا لدرجة مراعاتها للمجالات الاجتماعية وللضوابط البيئية خلال قيامها بنشاطها الإقتصادي ، وهذا ما يحدث أيضا في البورصة المصرية منذ عام 2010.

- إن عملية إشراك الموظفين في أنشطة المسؤولية الاجتماعية بعد تثقيفه بمفاهيمها ومضامينها ، وحسب ما أقرته العديد من البحوث والدراسات سوف يزيد من ربحية المؤسسات ويقلل من أعبائها وتكاليفها التي تتركها الغيابات وكذا المصاريف في الجانب الصحي بنسبة 30%.

-تقر الدراسات والبحوث بأن المؤسسات التي ترفض الإعتراف بالمسؤولية الاجتماعية وترفض تطبيقها ، وتخرق الجانب الأخلاقي في أعمالها ، ولا تعمل على حماية البيئة مما يؤدي إلى تلوثها ، والتي تقدم أيضا سلعا مضرّة ، وتوظف الأطفال والنساء وغيرهم من الفئات الهشة في ظروف عمل غير آمنة ، سوف يؤدي ذلك إلى مقاطعتها من قبل المجتمع والعملاء والمستهلكين ، ويتم إنتقادها ولومها وربما إلى البحث عن منتجات في مؤسسات أخرى.

-معظم الدراسات والبحوث تقرر بوجود أثر وعلاقة بين الأداءات الاجتماعية وكذا البيئية للمؤسسة وبين أدائها المالي ، بحيث يحدث التحسن في الأداء المالي إذا تحسنت الأداءات الأولى.

-تتحسن الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة حين تعمل وتلتزم وفقا لمبادئ المسؤولية الاجتماعية.

وفي النقاط التالية يمكن أن نستعرض أيضا بعضا من الفوائد والعوائد الأخرى المترتبة عن تبني المؤسسة لممارسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية¹:

¹ : منشور حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الإتجاهات والقضايا الراهنة ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، نيويورك وجنيف ، 2004 ، ص 82-83.

• **تعزيز المبيعات وولاء العملاء :** الحفاظ على البيئة وحمايتها والمنتجات الصديقة للطبيعة يدفع الزبائن إلى التركيز والإهتمام بالعمليات الإنتاجية وكذا المنتجات الغير مضرّة بالبيئة ، وفي العادة تعمل المؤسسات في المقام الأول على تقديم منتجات وخدمات وفق معايير شرائية تخص المستهلك كالأسعار وملائمتها وجودة السلعة وغيرها ، إلا أن الدراسات أثبتت وجود توجهات أخرى في إطار شراء المنتج أو مقاطعته تنطلق من معايير أخرى تقوم على تأثيرات ذلك المنتج على البيئة وكذا إن كان فيه مواد معدلة وراثيا.

• **تكاليف التشغيل:** توجد العديد من المساعي الرامية لتطوير الأداء البيئي ، مثل التخفيف من انبعاثات الغازات المؤثرة في المناخ ، والحد من استخدام المواد الكيميائية الفلاحية ، وأيضا العمل على إعادة تدوير النفايات وهي مبادرة تمكن من تخفيض التكاليف ، واستخدام جداول العمل المرنة والتناوب على الوظائف وتحسين مناخ العمل وتوفير ظروف أمنة وهذا كله يضمن القضاء على تغيب العاملين بنسب جيدة ، والتركيز أيضا على جذب والإحتفاظ بالموظفين المتحمسين للعمل وذوو الفعالية والكفاءة العالية ، وهي كلها مجهودات تبدل في إطار ممارسة سلوكات المسؤولية الاجتماعية في البعد المتعلق بالموارد البشري والحفاظ عليه .

• **زيادة القدرة على جذب الموظفين والمحافظة عليهم :** تتمكن المؤسسات التي تطبق مبادئ ومضامين المسؤولية الاجتماعية من جذب و إستقطاب الموظفين الأكفاء ، مما يخفض من تكلفة التوظيف والتدريب ، والتوظيف يكون في العادة من داخل المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة ، وهنا تتفق قيم ورسالة وسياسة هاته المؤسسة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية مع قيم هؤلاء الموظفين ، مما يخلق بيئة عمل أكثر تنظيما وإتساقا.

• **تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية:** تستفيد المؤسسات التي تطبق مبادئ المسؤولية الاجتماعية أثناء ممارسة نشاطها من تعزيز علامتها التجارية وسمعتها عند المجتمع ، مما يمكنها من جذب رأس المال والعملاء والزبائن ، وتكسب سوقا عالمية واسعة.

• **تحسين الأداء المالي:** أثبتت العديد من الدراسات في مجالات المسؤولية الاجتماعية عن وجود علاقة إرتباطية موجبة بين ممارسة المنظمة لهذا النوع من المسؤولية وبين تحسن أدائها المالي

• **تخفيض الرقابة التنظيمية :** تعطي الحكومات للمؤسسات التي تعمل على تطبيق القوانين وتمتثل للأنظمة المعمول بها أثناء ممارسة نشاطاتها هامشا كبيرا من حرية التصرف ، كما أنها قد لاتخضع لعمليات التفتيش بالقدر الذي يمارس على غيرها من المؤسسات التي لا تطبق القوانين ، كما قد تستفيد من تسريع الحصول على الردود والإستجابة لطلباتها حول تراخيص العمل وغيرها من الموضوعات التي تتطلب الموافقة والترخيصات الحكومية.

• **زيادة الإنتاجية والجودة:** كل ما تقوم به المؤسسات من مجهودات من أجل تطبيق وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها ، يؤدي إلى الرفع من الإنتاجية وزيادتها ويخفض أيضا من معدلات الوقوع في الأخطاء ، وتحسن أيضا من جودة المنتج وتعزز الكفاءة والفعالية ، كنتيجة للتحسين في مناخ وظروف العمل وأيضا إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة في إتخاذ القرارات.

وهناك تفصيل آخر حول الأهمية والفوائد المترتبة عن تبني المؤسسة لممارسات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تم ذكرها سلفا في عناصر سابقة ، وهذا التفصيل مقسم على ثلاثة مستويات تتمثل في :
الأهمية بالنسبة للمؤسسة ، الأهمية بالنسبة للدولة ، والأهمية بالنسبة للمجتمع ، كما يلي :

• **على مستوى المؤسسة¹:**

- توطيد العلاقة مع المستثمرين
- تطور الأداء وتعزز المردود المادي الإيجابي والجيد.
- تمكن من مساعدة المؤسسة في الوفاء بمتطلبات المجتمع.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة وعلامتها التجارية في المجتمع
- تمكن من بث رباط التعاون بين جميع الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة.
- تمكن المسؤولية الاجتماعية من تحسين ظروف العمل ومناخه.

• **على مستوى المجتمع²:**

-تمكن المسؤولية الاجتماعية من تحقيق الترابط الإجتماعي وتنمية المجتمع وتحسين ظروفه ، كونها تنطلق من مفهومات ومضامين فاعلة ومهمة كتحسين السرية والشفافية والصدق في العمل وغيرها.

¹ :عبد الله مرزوق وعبد القادر دبون، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية تجاه أصحاب المصلحة، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 559-560.

² : خالد قاشي ورمزي بوردجة ، مرجع سابق ، ص 28-29.

-تحقق روح التعاون والتكافل في المجتمع ، وتعمل على دمج الأفراد ذوي الإحتياجات الخاصة كالمعوقين والمرضى وأصحاب العجز في المجتمع وتشعرهم بالإنتماء .

-خلق نوع من الوعي بوجوب تحقيق الاندماج بين منظمات المجتمع وبين الأطراف أصحاب المصلحة.

-تحسين ظروف الحياة من حيث البنى التحتية ومن ناحية الجوانب الثقافية أيضا.

-تحقق الأمن والسلم في المجتمع نتيجة لتطبيق العدالة الاجتماعية ومبدأ تكافؤ الفرص ، هاته المبادئ التي تعد جوهر ومضمون المسؤولية الاجتماعية المؤسسية.

-خلق التنمية السياسية من خلال نشر الوعي الإجتماعي داخل المجتمع بأكمله وبمختلف شرائحه ، وهذا يحقق الإستقرار والأمن السياسيين ويشعر بنوع من العدالة .

• على مستوى الدولة ¹:

-تسهم في القضاء على البطالة وكذا التطور التقني والتكنولوجي والعديد من المجالات الأخرى التي لايمكن للدولة أن تستطيع القيام بأعبائها كلها لوحدها ، وبالتالي تكون المؤسسة المسؤولة إجتماعيا كطرف معاون ومساعد في هذا المجال.

-تعظم المسؤولية الاجتماعية عوائد الدولة وهذا راجع للوعي المؤسسي بأهمية الإسهام الجدي في تحمل جانب من التكاليف الاجتماعية داخل المجتمع.

-تمكن من التخفيف من المسؤوليات التي كانت كلها على عاتق الدولة في مجال التعليم والصحة والثقافة وغيرها.

وفي نفس السياق تتعرض المؤسسات التي لا تعمل وفقا لمبادئ المسؤولية الاجتماعية للعديد من المشكلات ، وهناك العديد من الأمثلة الواضحة والواقعية نعرض بعضها في مايلي ² :

-أشارت دراسة بعنوان المرصد السنوي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، أن 27% من المستهلكين في 25 دولة عاقبوا المؤسسات عن الممارسات التجارية غير المسؤولة ، وأن 27% منهم يفكرون في ذلك.

¹ : بشير بن عيشي وعمار بن عيشي ، مرجع سابق ، ص 45.

² : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ص 45.

- في عام 1989 وجهت إنتقادات كبيرة لشركة " إكسون " لعدم إستجابتها السريعة لتطهير الكارثة التي تسبب فيها تسرب الزيت ، ووصفها المجتمع بالمتخادلة لعدم تدخلها لحل المشكلة بشكل سريع وكاف.
- وفي عام 1995 هبطت مبيعات شركة " شل " في ألمانيا بنسبة 70% بعد حملات السلام الأخضر " جرين بيس " التي شنت ضدها بسبب منصة البترول الخاصة بها في بحر الشمال.
- وفي عام 1997 ظهرت دعوات لمقاطعة منتجات شركة " نايك " بسبب تشغيلها لفئة الأطفال.
- في عام 1989 وجهت إنتقادات كبيرة لشركة " إكسون " لعدم إستجابتها السريعة لتطهير الكارثة التي تسبب فيها تسرب الزيت ، ووصفها المجتمع بالمتخادلة لعدم تدخلها لحل المشكلة بشكل سريع وكاف.
- أشارت دراسة أخرى أجرتها مؤسسة أسترالية تعمل في مجال إستعلامات التسويق ، إلى أن 68% من المستهلكين الأستراليين عاقبوا الشركات عن خرق السلوك الأخلاقي ، وعادة ما يكون العقاب في التحول إلى إقتناء منتجات أخرى من مؤسسات منافسة.
- وفي عام 1999 هبطت أسهم شركة " مونسانتو " في أعقاب الإحتجاجات العامة بسب منتجاتها المعدلة وراثيا.

ثالثا : قياس ومحاسبة الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية

لقد أدت التطورات العالمية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية إلى إحداث تطوير في العلوم المحاسبية والمحاسبة ، وهذا من خلال إستحداث مجالات أخرى جديدة تمت إضافتها لتلك المجالات التقليدية والقديمة الأخرى ، حتمت على باحثي هذا العلم إلى موازنة وتطويع مرتكزاته بما يتوافق مع هاته التطورات الجديدة ، بعدما أصبحت هناك ضرورة ملحة لإضافة مسؤوليات إجتماعية للمؤسسات حتى تمكن من تحقيق النمو والتطور في المجال الاجتماعي ، وهذا بمعية المسؤوليات الاقتصادية التي تتحملها تجاه كل الأطراف ذات المصلحة ، فتم خلق ووضع مؤشرات تعمل على قياس إلزامية تلك المؤسسات بمسؤولياتها الاجتماعية وسداد ضرائبها وإحترامها للقوانين وحفاظها على البيئة وقواعد الشفافية وحقوق الإنسان والعمال وكل المتعاملين ، ومدى إسهامها في تطوير المجتمع وإدراج الإحتياجات المجتمعية ضمن سياستها ورسالتها المنظمة.

برزت فكرة ضرورة المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وهذا بعد إعترااف المنظمات بهاته المسؤولية والقيام بممارستها ، فظهر تأثير واضح على علم المحاسبة بعد ظهور هذا النوع من المسؤولية وإزداد الإهتمام بالمحاسبة الاجتماعية شيئا فشيئا ، والكشف عن تأثير الوحدات الاقتصادية على المجتمع و عن الأداءات الاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع وعلاقتها بنوعية الأحداث الاجتماعية، وإضافة مهام أخرى لعمل المحاسب من خلال قيامه بقياس وتقرير الأداء الاجتماعي لهاته المنظمات وإعتبارها جزءا من المهام المنوطة به إضافة إلى مهامه الأخرى المتعلقة بالمحاسبة عن الأحداث الاقتصادية¹.

1 تعريف المحاسبة الاجتماعية عن المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة:

توجد في المجالات المحاسبية إصطلاحات عديدة لتعريف الجانب الاجتماعي في الفكر المحاسبي ، ومنها على سبيل المثال المحاسبة الاجتماعية ، المحاسبة القومية ، حسابات الدخل القومي ، المحاسبة الاقتصادية الاجتماعية ، وكل الكتاب الذين تناولوا مصطلح المحاسبة الاجتماعية يعطيه مفهومه الشخصي.

¹ : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 7-8.

لقد ظهر أول تعريف للمحاسبة الاجتماعية للكاتب " BEDOCK " يوسع من نطاقها وشمولها للمجالات الاجتماعية ، حيث يصفها بأنها (فن التسجيل والتبويب والتلخيص في شكل نقدي للعديد من المعاملات الاقتصادية المتنوعة والتي تتعلق بالشؤون اليومية للمجتمع)¹.
وتعرف المحاسبة الاجتماعية بأنها (تختص بقياس وتقرير تأثير عمليات المشروع على المجتمع والبيئة)².

وهناك تعريف آخر لها يرى بأنها نظام يوفر كل البيانات والمعلومات التي تساعد في تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة ، بحيث يعني الأداء الاجتماعي تلك الأنشطة والممارسات التي تسهم في تنمية المجتمع وتحسين ظروفه أو أحد طوائفه دون الإضرار بطوائف أخرى)³.

يعرفها " FLAMHOLTZ " بأنها: تعريف وقياس وبيان وتقرير المخلفات والآثار الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات في المجتمع ، بحيث توجه للمساءلة الداخلية والخارجية⁴.

عرفها " الصبان " أيضا بأنها (مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال ، وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات)⁵.

تعالج معظم تعريفات المحاسبة الاجتماعية عن المسؤولية الاجتماعية فكرة أنها : أداة قياس البيانات وإعداد التقارير التي تفصح عن مدى مشاركة منظمات الأعمال في تحقيق أهداف المجتمع وأطرافه ، وبالتالي فهي تعالج عموماً⁶:

-وضع التقارير الاجتماعية والمعلومات اللازمة وفق معايير محددة ، تمكن من خلق التوازن بين تلك القوائم للتأكيد على المساءة العامة.

-قياس إسهامات المنظمة في تطوير وتحقيق أهداف المجتمعات.

¹ : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 31.

² : سمير عبد الغني محمود ، نفس المرجع ، ص 32.

³ : سمير عبد الغني محمود ، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال ، الجزائر ، دار الكتاب الحديث ، 2010 ، ص 17.

⁴ : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 34.

⁵ : بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، ط 6 ، عمان - الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2016 ، ص 166.

⁶ : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة علم اجتماعي دراسة متقدمة في نظرية المحاسبة والفقه المحاسبي ، ط 1 ، القاهرة - مصر ، دار الكتاب الحديث ، 2015 ، ص 132.

-الكشف عن مدى التوافق بين رسالة المنظمة وخططها وإستراتيجياتها مع الإسهام في المجالات الإجتماعية وتحقيق طموحات ورغبات المجتمع .

2الإفصاح المحاسبي عن الأداء الإجتماعي والمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية:

جاء مصطلح الإفصاح منبثقا من المسؤولية الإجتماعية للكيانات التي لديها قوة إقتصادية ، ومجبرة قانونا على القيام بالإفصاح عن نشاطاتها وسلوكاتها للأطراف ذات العلاقة ، ولها حق إمتلاك تلك المعلومات ، وهذا المفهوم في عمومته ينطلق من إفتراض أن المحاسبة تعنى بوصف وتسهيل عمليات الرقابة على كل العمليات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات ، ولا تقتصر هاته العملية فقط على الأنشطة الإقتصادية والمالية فقط ، بحيث تشمل أيضا في مضمونها على معلومات تختص بالجانب الإجتماعي وهذا للمساعدة في تقييم الأداء الشامل لتلك المنظمات وربحياتها ، ويتأتى ذلك بمعرفة تأثيرها الإقتصادي والإجتماعي بصفة عامة مثل جودة منتجاتها وزيادة أرباحها ، وكذا إسهامها في مساعدة ونفع المجتمع وسد حاجاته الأساسية كالقضاء على البطالة والمحافظة على البيئة ، وبصفة عامة مد يد العون والمساعدة في حل المشكلات التي تواجه هذا المجتمع¹.

كما يتم تعريف الإفصاح المحاسبي عن الأداء الإجتماعي بأنه السبيل الذي تتمكن من خلاله المنظمات بالتصريح والإبلاغ عن كل نشاطاتها ذات المضامين الإجتماعية للمجتمع ، كما تعد القوائم المالية إضافة للتقارير المرفقة بها كوسيلة لتحقيق ذلك² ، وهذا من أجل التمكن من تقييم الأداء الإجتماعي لتلك المنظمة.

وقد توصلت الدراسات العلمية ومحاولات التطبيق العملي لهذا الإفصاح إلى إتباع إحدى الطريقتين التاليتين³:

• **طريقة الدمج:** تدمج فيها معلومات المحاسبة عن المسؤولية الإجتماعية مع المعلومات الكلاسيكية التقليدية للمحاسبة المالية ، ضمن قوائمها المالية.

• **طريقة الفصل:** هنا تأخذ تقارير الإفصاح عن الأداء الإجتماعي والمسؤولية الإجتماعية للمنظمة أحد الثلاثة الأشكال التالية:

¹ : سمير عبد الغني محمود، المحاسبة علم إجتماعي دراسة متقدمة في نظرية المحاسبة والفقه المحاسبي ، مرجع سابق ، ص 143.

² : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، ط 6 ، عمان – الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2016 ، ص 170.

³ : علي عبد الصمد عمر ، مرجع سابق ، ص 292.

-تقارير تمكن من الإفصاح عن التكاليف وكذا المنافع المترتبة عن ممارسة نشاطات المسؤولية الاجتماعية ، وتسمى بتقارير المدخلات والمخرجات.

-تقارير تمكن من معرفة تكاليف تأثير نشاطات المسؤولية الاجتماعية ، دون كشف قيم المنافع المنبثقة عنها وتسمى بتقارير المدخلات.

-تقارير بصيغة وصفية يتم فيها وصف كل النشاطات الاجتماعية التي قامت بها المنظمة ، وتتمثل عادة في إلتزامات إختيارية غير مجبرة دون محاولة تقييم التكاليف والمنافع المترتبة على هاته النشاطات ، وتعتبر هاته التقارير أول مراحل بروز المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية ، حيث تم إقتراحها من قبل الجمعية الأمريكية للمحاسبة "AAA" عام 1973.

ويعد النوع الأول أشمل أنواع التقارير ، وهذا ما تم إقتراحه من طرف " ESTES1976 " في كتابه المحاسبة الاجتماعية للشركات من خلال نموذج لهذا النوع من التقارير ، يتم فيه مقابلة المنافع الاجتماعية بالتكاليف الاجتماعية ، بهدف التوصل إلى صافي الفائض أو العجز الاجتماعي على مستوى المشروع¹.

أما عن المعلومات التي ينبغي الإفصاح عنها في نفس السياق فتتمثل في :

• **معلومات كمية (مالية):** هناك أربعة مجالات رئيسية يتم فيها الإفصاح عن المعلومات الكمية وتتمثل في قائمة التدفقات النقدية ، قائمة التغير في حقوق الملكية ، قائمة الدخل ، الميزانية العمومية ، وتدرج هاته القوائم وفق أرقام تمثل مبالغ واقعية أو تكون تقديرية كنتاج للنشاطات المالية التي تقوم بها المنظمة ، والملاحظ هنا وجود إستجابة دائمة لهذا الإفصاح من طرف المستفيدين من هاته القوائم الكمية والمالية².

• **معلومات غير كمية (غيرمالية):** يتم الإفصاح في التقارير المحاسبية هنا بطريقة وصفية غير كمية، وهي طريقة تزيد من فهم المستخدم وثقته بالمبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية ، وهي معلومات تكون دائماً مرتبطة بالمعلومات الكمية ، بحيث يتم الإفصاح عن هاته المعلومات الغير كمية بواسطة القوائم المالية وقوائم مالية مرفقة أو الملاحظات الجانبية إضافة إلى التقارير الإدارية المقدمة من قبل الإدارة ، هاته التقارير التي تكون على شكل عروض وصفية تشرح بطريقة غير كمية واقع النشاطات،

¹ : علي عبد الصمد عمر ، مرجع سابق ، ص 293.

² : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، ط 6 ، عمان - الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2016 ، ص171.

كما أن " هندركسون " يشير في كتابه إلى أن المعلومات غير الكمية تعتبر ملائمة والإفصاح عنها مثمرا إذا كانت مفيدة في عملية إتخاذ القرارات¹.

إضافة إلى التقارير المالية الروتينية أضحي من الضروري على المنظمات أن تضيف تقاريراً أخرى تنصّح عن أدائها في مجال المسؤولية الاجتماعية ، وضرورة هذا المطلب جاء نتيجة ضرورة وجود تقارير للعمال التي تعد من أهم متطلبات بورصة الأوراق المالية وبروز مايسمى بالمستثمر الأخلاقي ، الذي لا يهتم بالربحية كمعيار وحيد لقرار الإستثمار ، أين دخلت معايير أخرى تتعلق بالجوانب الاجتماعية التي تؤثر على هذا القرار ، بحيث نجد أن تقييم الجوانب المالية والإقتصادية في إطار إفصاح المنظمات عن نشاطاتها لم يعد مجدياً لتقييم الأداء الشامل لها، فظهرت أراء أخرى تستوجب إفصاح هاته المنظمات عن أوارها الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة والمحيط الذي تنشط فيه ، وأهمية ذلك في معرفة القيمة الاجتماعية المضافة لها ، والمهتمون بهذا المجال يقرون بأن المنظمات الأكثر التزاماً بمبادئ العدالة والنزاهة والشفافية والحوكمة في الإفصاح ، وكذا الإلتزام بسلوكات المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها يحقق الزيادة في معدلات الإستثمار والربحية فيها ، الأداء المتميز والقدرة التنافسية والتمويلية ، زيادة القيمة السوقية ، إضافة إلى ميل المستثمرين للمشاريع التي تتمتع بقواعد ومبادئ الحوكمة والشفافية والنزاهة والإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وكل الأطراف ذات المصلحة².

3مبادئ ومعايير ومجالات قياس الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية :

3-1مبادئ قياس الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية: برزت المبادئ العامة لقياس مدى الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ضمن الإتفاق العالمي الذي أعلنه الأمين العام السابق للأمم المتحدة " كوفي عنان " ، ففي رسالة إلى المنتدى الإقتصادي العالمي بتاريخ 31 يناير 1999 دعا الأمين العام للأمم المتحدة قادة الأعمال للإنضمام إلى المبادرة العالمية - الإتفاق العالمي GLOBAL COMPACT - التي ستجمع بين الشركات وبين وكالات الأمم المتحدة ومنظمات العمال والمجتمع المدني ، وذلك لدعم المبادئ البيئية والاجتماعية العالمية ، وإنطلق الطور التشغيلي للإتفاق العالمي في المقر الرئيسي للأمم المتحدة في نيويورك 26 يوليو 2000 ، وكان الهدف منه الإرتقاء بالمبادئ العالمية

¹ : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل WORK ETHIC ، ط4، عمان - الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2014 ، ص 179.

² : سمير عبد الغني محمود ، مرجع سابق، ص 91-92.

العشرة في مجالات حقوق الإنسان والعمل والبيئة ومكافحة الفساد ، ومن خلال فاعلية العمل الجماعي يسعى الإتفاق العالمي إلى تشجيع المواطنة المسؤولة للشركات لتصبح جزءا من الحل لتحديات العولمة ، ويعتبر هذا الإتفاق كمبادرة تطوعية تشمل هدفين الأول دمج المبادئ العشرة في أنشطة الأعمال حول العالم ، والثاني تحفيز الأعمال الداعمة لغايات الأمم المتحدة ، وبغية تحقيق هذه الأهداف يوفر الإتفاق العالمي التسهيلات وإتاحة المشاركة من خلال عدة أليات مثل حوارات السياسات والتعلم والشبكات المحلية والإقليمية ومشاريع الشراكة ، ولقد لحق بهذه الخطوة خطوة أخرى تمثلت في مبادرة شركاء قطاع الأعمال من أجل التنمية التي أنجزت عام 2002 ، وهي مبادرة أطلقها البنك الدولي لتنمية المجتمعات حول العالم ، وتحقيق أهداف المجتمع المدني والدولة من خلال بناء مجتمعات مستقرة ، وعملت هذه المبادرة في أربعة مجالات وهي الموارد البيئية والمياه والصرف الصحي وتنمية الشباب والسلامة والطرق¹.

لقد وضع الإتفاق العالمي السالف الذكر عشرة مبادئ لقياس مدى الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، حيث إندرجت هاته المبادئ ضمن أربعة مجالات أولها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ، وثانيها إعلان منظمة العمل الدولية الخاص بالحقوق الأساسية وحقوق العمال ، والثالث إعلان ري ودي جانيرو للبيئة والتنمية ، وأخرها إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وتحت كل مجال وضع عدد من المبادئ وهي²:

• مجال حقوق الإنسان

-المبدأ الأول : إحترام المنظمات لحقوق الإنسان المعلن عنها عالميا.

-المبدأ الثاني : عدم إنتهاك حقوق الإنسان وعدم التورط في ذلك.

• مجال معايير العمل

-المبدأ الثالث : الحق في التنظيم والمفاوضة للعاملين وإحترام ذلك.

-المبدأ الرابع : القضاء على كل أنواع وأشكال العمل القسري.

-المبدأ الخامس : محاربة عمالة الأطفال.

-المبدأ السادس : مكافحة ومحاربة كل أشكال التمييز في مجالات العمل والتوظيف.

¹ : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 90 - 91.

² : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص، 91-92.

• مجال البيئة

- المبدأ السابع : الإسهام والمساعدة في مجال الجهود الرامية في الحفاظ ومكافحة التحديات البيئية.
- المبدأ الثامن : الإجتهد بمبادرات تعزيز المسؤولية البيئية.
- المبدأ التاسع : تطوير التكنولوجيات الصديقة للبيئة.

• مجال مكافحة الفساد

- المبدأ العاشر : محاربة كل أشكال الفساد والقضاء عليها.

3-2 معايير ومؤشرات قياس المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية: قيام المنظمات بتنفيذ نشاطاتها الإقتصادية وكل عملياتها الداخلية يترتب عليه تكاليف عديدة ، تسمى بالتكاليف الإقتصادية إضافة إلى تحقيق الأرباح ، وقيامها بواجبات المسؤولية الاجتماعية تجاه الأطراف ذات العلاقة من عمال وعملاء وبيئة وغيرها ، يترتب عليه تكاليف أيضا تسمى بالتكاليف الاجتماعية والمنافع الناتجة لصالح مختلف الأطراف يطلق عليها بالعوائد الاجتماعية ، وللوصول إلى تحقيق الأهداف من إستخدام تلك التكاليف والعوائد الاجتماعية ينبغي القيام بعمليات قياسها ، مما يستوجب القيام بالعديد من الخطوات نذكر بيانها في مايلي¹:

- التفرقة الدقيقة والواضحة بين التكاليف الاجتماعية والتكاليف الإقتصادية بطريقة مفصلة ضمن التقارير والقوائم المالية الصادرة عن المؤسسة.
- القيام بقياس التكاليف والعوائد الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية من أجل تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.

- وضع مفاهيم واضحة ودقيقة للأنشطة الاجتماعية والإقتصادية للمؤسسة.

تم وضع وتحديد مجموعة من المؤشرات ليتم بواسطتها قياس وتقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات، من خلال قيامها بالعديد من النشاطات الاجتماعية والإقتصادية التي ترتبط بعملها ، والعمل على قياس مدى تحمل تلك المنظمات لمسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل الأطراف ذات المصلحة داخليا أو خارجيا ، فتم عملية مقارنة المعايير زمنيا لمعرفة مكامن تطور الأداء من عدمه ، أو العمل على المقارنة مع أداءات لمنظمات أخرى مماثلة ، أو القيام بقياس تلك المؤشرات مقارنة مع معيار أداء اجتماعي محدد

¹ :علي عبد الصمد عمر، مرجع سابق ، ص 293.

ومتفق عليه في إطار العمل الاجتماعي والذي يسمى بمعيار الصناعة ، بمعنى صناعة الأداء الاجتماعي وفق منظور المسؤولية الاجتماعية ، وفي مايلي نعرض أبرز هاته المؤشرات والمعايير:

• **مؤشر قياس الأداء الاجتماعي تجاه العاملين بالمؤسسة:** يحتوي على جميع تكاليف الأداء بإستثناء الأجر الأساسي المقدم للعاملين ، على إختلاف المواقع التنظيمية وأنواع الأعمال المكلفون بأدائها ، حيث تعمل المنظمة على توفير كل الشروط الحافزة والتي تمكن من الحصول على حالات الولاء والانتماء للعاملين ، مثل الإهتمام بالحياة المستقبلية لهم بعد إنتهاء الخدمة ، الخدمات الصحية ، التدريب والتطوير وكذا الوضع الثقافي ¹.

• **مؤشر قياس الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** يعنى بكل تدابير وتكاليف الأداء الاجتماعي الموجهة لحماية الأفراد داخل المجتمع والبيئة المحيطة التي تعمل المنظمة فيها ، من خلال التركيز على عدم إلحاق الأضرار التي تسببها أنشطتها على البيئة ، وأيضا تلك التكاليف التي تخصص للحفاظ على نقاوة وعدم تلوث الطبيعة من هواء وبحار ومياه ومزروعات وغيرها ².

• **مؤشر قياس الأداء الاجتماعي تجاه المجتمع:** يتضمن كل تكاليف الأداء المخصصة والموجهة لخدمة المجتمع والمتمثلة في التبرعات والمساعدات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ، وكذا التبرعات للمؤسسات الثقافية والرياضية والتعليمية ، إضافة لمشاريع التوعية الاجتماعية وغيرها ³.

• **مؤشر قياس الأداء الاجتماعي تجاه المستهلك:** يشتمل على كل التكاليف الموجهة خصيصا لخدمة الزبائن والمستهلكين ، المتمثلة في تكاليف بحوث التسويق ، حصر وتحديد حاجات ورغبات المستهلك ، خدمات ما بعد البيع ، تكاليف البحث والتطوير ، تكاليف رقابة جودة المنتج ، تكاليف تكوين وتدريب العاملين وغيرها ⁴

وفي ذات السياق حدد كل من " CHAUDHRY AND KRISHNAN " مؤشرات أخرى وبتفصيل آخر لقياس المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة كمايلي ⁵ :

¹ :مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 196-197.

² : علي عبد الصمد عمر ، مرجع سابق ، ص 289-290.

³ : مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع ، ص 197.

⁴ : علي عبد الصمد عمر ، مرجع سابق ، ص 290.

⁵ :حليمة السعدية قريشي وعفاف خويلد ، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات البترولية العاملة في المنطقة العربية على تطبيق التسويق الأخضر ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و28 نوفمبر 2017 ، ص 61-62.

- **المالكون :** يعتبر المالكون أو أصحاب المؤسسات من أهم الأطراف ذات المصلحة الذين يستفيدون وبطريقة مباشرة من أعمال وأنشطة مؤسساتهم ، كما يتحملون في نفس السياق نتائج إستثماراتهم وعوائدها من خلال ضخ أموالهم فيها سواء بالإيجاب أو السلب ، ويكون قياس الأداءات الاجتماعية لهاته الفئة وفقا لتعظيم قيمة السهم ، كسب صورة ذهنية جيدة للمؤسسة ، الزيادة في حجم المبيعات ، الزيادة في قيمة المؤسسة ، تعظيم الأرباح ، جودة النوعية في المنتجات ، التصرف وفقا سلوكيات أخلاقية وقانونية ، الحفاظ على ممتلكات المؤسسة ، الزيادة في نسب النمو.
- **العاملون :** وهم كل العاملين وبجميع فئاتهم التقنية والإدارية وغيرها ، بحيث تتعدد مصالحهم داخل المؤسسة ولا تقتصر فقط على الأجور ، وتتمثل مؤشرات الأداء الاجتماعي لهاته الفئة في العدالة الوظيفية ، مناخ وظروف عمل جيدة ومناسبة ، التدريب والتطوير ، إتاحة فرص الترقية ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، توفير السكن ، الرعاية الصحية والطبية ، تقديم مختلف الخدمات للعمال والشفافية في العمل ، صيانة الحياة المهنية لهم وغيرها.
- **الزبائن :** وهي فئة ذات أهمية جد كبيرة بالنسبة للمؤسسات ، وترتبط أعداد الزبائن وتواجدهم بنوعية المنتجات والسلع التي تطرحها المؤسسة وجودتها، وكذا الخدمات التي تقدمها وكيفية التعامل معهم وإقتناعهم بإقتناء هاته السلع أو طلب هاته الخدمات ، ويمكن إيجاز أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي لهاته الفئة في : الإلتزام بقوانين المنافسة والسوق كعدم الإحتكار، طرح منتجات آمنة ومضمونة مع نشرات موضحة لطرق الإستعمال والتخلص أيضا ، خدمات ما بعد البيع وعلاج الأضرار المترتبة عن إستخدام المنتج ، التطوير والتحسين في المنتجات وتدوير جزء من الأرباح لصالح بعض الفئات من الزبائن ، سهولة الحصول على المنتج ، طرح أسعار مناسبة وفي المتناول ، طرح منتجات تمتاز بالجودة العالية ، الدعاية والإشهار الصادق.
- **البيئة :** هنا تعني الطبيعة ومكوناتها الماء والهواء والتربة ، أما عن الأداء الاجتماعي ومؤشراته تجاهها فيتمثل في جعلها ضمن خطط وإستراتيجيات المؤسسة ، مشاركة ممثلي البيئة في المجالس الإدارية ، حماية التنوع البيئي ، العقلانية في إستغلال المياه والطاقة ، تدوير المخلفات والتخلص منها بطرق علمية آمنة ، حفز العاملين المحافظين على البيئة ، وضع مدونات عمل أخلاقية خاصة بالبيئة .

• **المجتمع المحلي :** يعد المجتمع المحلي ككيان جد مهم من الفئات المستفيدة من خدمات المؤسسات الأخيرة التي تسعى إلى تحسين علاقاتها معه ، لتحسين صورتها الذهنية وكسب الرؤية الإيجابية لها ، ومن أهم مؤشرات الأداء الاجتماعي تجاهه مساعدة مؤسسات المجتمع المدني ، الإسهام في الأنشطة الاجتماعية ، مساعدة مراكز العلم والمؤسسات التعليمية ، مكافحة الفساد والرشوة ، دعم البنى التحتية ، إحترام عادات وتقاليد المجتمع وأعرافه .

• **الحكومة :** تنتظر الحكومة من المؤسسات الإلتزام بالتشريعات والقوانين التي تصدرها ، ودفع المستحقات الضريبية والرسوم الجمركية ، وتطبيق مبادئ العدالة في التوظيف والإسهام في تأهيل وتطوير المجتمعات ، وإحترام الحقوق المدنية للأفراد ، ومساعدة الفئات ذوي الحاجات الخاصة ، والسعي في تعزيز سمعة وصورة الدولة في المعاملات الدولية والخارجية ، مع الإسهام في مساعي الدولة الرامية لمكافحة الأمراض المستعصية المؤثرة في النمو والتطور .

• **الموردون :** هنا تكون العلاقة بين الموردين والمؤسسات قائمة على المصالح المتبادلة ، بحيث تكون العلاقة جد وثيقة ، وينتظر الطرفان من بعضهما البعض صيانتها والسعي إلى توطيدها ، ويتأتى ذلك بالتعامل العادل ، تدريب المجهزين على أساليب تطوير العمل ، تطوير إستخدام المواد المجهزة ، الحرص على تسديد الإلتزامات ، الأسعار المناسبة والمقبولة ، التعاملات العادلة ، الصدق في التعامل .

• **المنافسون** هناك العديد من المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي في مجال التنافس ، التي رأى المنافسون ضرورة لوجودها خاصة في ظل إشتداد حدة المنافسة وشراستها وتتمثل في عدم إستقطاب العمالة بطرق غير نزيهة من المنافس ، المنافسة العادلة ، الحرص على عدم إلحاق الضرر بالآخرين . وفي نفس المجال إقترح " MARTORY " ملخصاً آخر لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية والأداء

الاجتماعي للمؤسسة وفقاً للمؤشرات الآتية¹:

- السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة في بيئتها الخارجية.

- السلوكيات الاجتماعية للأفراد والعلاقات الاجتماعية بصفة عامة.

- نظام الرواتب والأجور للمنظمة.

- العلاقات والتفاعلات بين الإدارة والعاملين.

¹: Laurent Cappelletti , Le controle de gestion socio-economique de la performance: enjeux, conception et implantation, revue Finance Controle Strategie, Paris, France, - Volume 9, N 1, mars2006,p140.

- السمعة والصورة الذهنية للمؤسسة في بيئتها الداخلية.

- السياسات الاجتماعية للمؤسسة.

في هذا الصدد أفرز التراث المحاسبي أيضا العديد من النماذج التي يتم من خلالها قياس و إيصال المعلومات عن المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة إلى مستخدميها وكل الأطراف ذات المصلحة ، ويمكن إيجاز هذه النماذج في الجدول الموالي:

جدول رقم: 3 بعض نماذج قياس الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إسم النموذج	شرح النموذج	تقييم النموذج
نموذج seidler	إقترح (seidler) نموذجين للإفصاح عن الأداء الاجتماعي: النموذج الأول يختص بالوحدات الاقتصادية التي لا تهدف للربح ، والنموذج الثاني يختص بالوحدات الاقتصادية التي تهدف للربح وأطلق على النموذجين إسم (تقرير الدخل الاجتماعي) ، والهدف من النموذجين معرفة صافي الدخل - العجز الاجتماعي. إمكانية الممارسة العملية (شكل الإفصاح) : يعتبر النموذج سهل التطبيق والإعداد ويمكن إستخدامه لكل المؤسسات التعليمية.	هذا النموذج مخصص للمؤسسات الجامعية والتعليمية الغير ربحية ، بحيث يقيس المنافع الاجتماعية بواسطة القيمة الحالية للدخل المضافة ، وهو نموذج جامع بين المحاسبتين المالية والاجتماعية
نموذج CLARK (ABT)	إقترح (ABT) نموذجا للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يعد على شكل (قائمة دخل اجتماعي وقائمة مركز مالي اجتماعي) ويعد بصورة مستقلة عن القوائم المالية التقليدية ، ويضمن النموذج أربع مجالات للأنشطة الاجتماعية وهي (العاملون ، العملاء ، المجتمع ، حملة الأسهم) وبالتالي فإن مجال القياس يدور حول الأطراف الاجتماعية المستفيدة من تلك الأنشطة.	يعاب على نموذج (ABT) أنه لم يحدد مفاهيم واضحة لعناصر القائمتين وبالتالي صعوبة تعريف وتمييز تلك العناصر بوضوح ، مما يؤثر على التطبيق العملي للنموذج ، وبما أن الدراسة صممت لشركة (ABT) للخدمات الإستشارية مما يجعل فائدتها

محدودة ، وتحتاج إلى تعديل عند تطبيقها على شركات ذات نشاط مختلف ، ورغم الإنتقادات الموجهة لهذا النموذج إلا أنه كان له السبق واللبننة الأولى في وضع تصور شامل عن الأداء الاجتماعي.	إمكانية الممارسة العملية : يعتبر نموذج (ABT) أول محاولة شاملة لقياس كل أوجه مجالات الأنشطة الاجتماعية ، وهذا الشمول قد عقد عملية القياس المالي نوعا ما ، فبعض الأنشطة الاجتماعية يصعب قياسها.	
يبدأ عمل هذا النموذج من خلال إضافة المساهمات الاجتماعية في الربح المحاسبي مع القوائم المالية التقليدية للوصول إلى صافي الدخل بعد هذا التعديل والإضافة، ومع هذا التعديل في قائمة الدخل يضاف تعديل في قائمة المركز المالي من خلال مساهمة التأثيرات البيئية والاجتماعية ، وهنا ينجز التقرير عن الأداءات البيئية والاجتماعية وفق نموذج متعدد الأبعاد	إقترح بدوي أربعة قوائم للتقرير والإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية بما يضمن توفير المعلومات المناسبة والملائمة ، لكافة الأطراف الخارجية المستفيدة من التقارير الاجتماعية ، وتتمثل التقارير في القوائم (قائمة الربح المعدل بتأثيرات المساهمة الاجتماعية ، قائمة المركز المالي المعدل بتأثيرات المساهمة الاجتماعية ، تقرير الأداء الاجتماعي متعدد الأبعاد ، القائمة المالية لتأثيرات عدم الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية). إمكانية الممارسة العملية : يحتاج النموذج إلى إمكانيات فنية ومادية كبيرة ، وذلك لقياس العديد من التأثيرات الموجبة والسالبة لمختلف مجالات الأنشطة الاجتماعية ، إضافة إلى صعوبة تطبيقه من المحاسبين أنفسهم ، وبالتالي لا يمكن تعميمه وتطبيقه على مختلف الوحدات الاقتصادية.	نموذج بدوي
من عيوب النموذج الغموض في ما يخص قياس الفوائد الاجتماعية ، كما لم يحدد فيه الأطراف المعنية بإعداد هذا النموذج ، في حين نجده نموذجا قابلا للمقارنة	إقترح الفضل نموذجا لمنشآت الأعمال العراقية ، ودمج فيه العمليات الجارية الاقتصادية والاجتماعية في تقرير واحد أطلق عليه اسم (كشف العمليات الجارية الاقتصادية - الاجتماعية) ، وقسم فيه الأنشطة الاجتماعية إلى أربع مجالات هي (مجال العاملين ،	نموذج الفضل

في المنظمات العراقية نظرا لإلتزاميتها بنظام محاسبي واحد	مجال التفاعل مع البيئة ، مجال حماية المستهلك ، مجال الرقابة على التلوث (، وتعد نتائج الأنشطة الاجتماعية بعد نتائج الأنشطة الاقتصادية ، ويقول الفضل إن نموذج جاء منسجما مع متطلبات النظام المحاسبي الموحد المطبق على منشآت الأعمال العراقية.
--	---

المصدر : خالد قاشي ورمزي بودرجة ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، عمان - الأردن ، دار

أسامة للنشر والتوزيع ، 2018 ، ص 46-47.

3-3 مجالات قياس المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة : في ظل الإعتبارات التي
ألزمت المؤسسات بقبول القيام ببعض الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي ، ظهرت عدة محاولات تهدف
إلى تحديد الأنشطة المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، التي ينبغي أن تدخل في دائرة إهتمام
المحاسبة ، وقد وجدت إتجاهات متباينة في تحديد هذه الأنشطة وتبويبها في مجموعات متجانسة ، يمكن
حصرها حسب بعض المنظمات الإمبريكية في مايلي :

لقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا
(N , A , A) أربعة مجالات لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة في ¹:

- الإسهام في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية.
 - العلاقات والتفاعلات بين المنظمات والمجتمع.
 - تحسين مستوى الخدمات وجودة المنتج.
 - الإسهام في تنمية الموارد البشرية.
- وهناك ستة مجالات لقياس الأداء الاجتماعي كما جاء بها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين
(AICPA) وهي كالتالي ² :

- الموارد غير المتجددة.
- المجتمع.
- البيئة.

¹ : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، ط6 ، ص 167.

² : : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل WORK ETHIC ، ط4 ، ص 175.

- العملاء.

- الموارد البشرية.

- الموردين.

أما جمعية المحاسبة الأمريكية (A , A , A) فقد قامت بإجراء دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقارير إجتماعية ، وذلك من أجل التعرف على أسس القياس والإفصاح ، فقد أصدر تقريراً بخمس مجالات للأداء الإجتماعي هي ¹:

- خدمة المجتمع.

- العاملون.

- توظيف الأقليات.

- الرقابة على البيئة.

- تحسين المنتج.

والجدول التالي يوضح هاته المجالات :

جدول رقم: 4 يوضح مجالات قياس المسؤولية الاجتماعية والأداء الإجتماعي للمؤسسة

الجهة المحددة	مجالات المحاسبة الاجتماعية
لجنة المحاسبة عن الأداء المحاسبي التابعة للجمعية القومية للمحاسبين بأمريكا (NAA)	- المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئة. - تحسين الجودة في السلع والخدمات المقدمة. - علاقة المنظمة مع المجتمع. - المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA)	- الموارد البشرية ، الموارد غير المتجددة ، الموردون الزبائن ، المجتمع ، البيئة.
جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA)	خدمة المجتمع ، توظيف الأقليات ، تحسين المنتج، الرقابة على البيئة ، العاملون.

المصدر : خالد قاشي ورمزي بودرجة ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، عمان - الأردن ، دار

أسامة للنشر والتوزيع ، 2018 ، ص 41.

4 أهداف ومزايا المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية:

¹ : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، ط6 ، ص 168.

4-1 أهداف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية: تتمثل أهداف محاسبة المسؤولية

الاجتماعية والأداء الاجتماعي للمؤسسة ، في النقاط الثلاثة الرئيسية التالية :

• تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة : صافي المساهمة الاجتماعية للمؤسسة لا

يقتصر على التكاليف والفوائد الخاصة والداخلية للمنظمة ، بل تحوي كل التكاليف والفوائد الخارجية

(الاجتماعية) ، والتي لها تأثير على المجتمع ، وجاء هذا الدور نتيجة لعدم فعالية المحاسبة الكلاسيكية

في قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات ، حيث يرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي¹.

• تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة : يتأتى ذلك بمعرفة إذا كانت خطط ورسالة المنظمة تتضمن

الأهداف الاجتماعية من جهة ، إضافة إلى توقع المنظمة والأفراد تحقيقهم لمستويات جيدة من الأرباح

من جهة أخرى ، بحيث تكون العلاقة بين أداء المنظمة وبين تطبيق القياس والإفصاح في محاسبة

الأعمال الإقتصادية والرفاه الاجتماعي العنصر الأساسي والمهم لهذا الهدف من أهداف المحاسبة

الاجتماعية ، ويرتبط الأخير بمهمة القياس المحاسبي².

• الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها أثار اجتماعية: من اللزوم توفير حزمة من

البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمنظمات وإسهاماتها الاجتماعية ، خاصة وأن قرارات

هاته المنظمات وأنشطتها تؤثر على إستهلاك الموارد وتلوث البيئة وكذا صحة العاملين والتعليم ،

وتوصيلها للجهات المعنية وذات المصلحة سواء داخليا أو خارجيا ، وهذا سعيا لتكون القرارات الخاصة

بالنشاطات الاجتماعية رشيدة وفي نطاقاتها المثلى والصحيحة ، وهذا من طرف المستخدم نفسه أو من

طرف المجتمع³.

4-2 مزايا وأهمية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية : لقيت المحاسبة الاجتماعية

مؤخرا عناية وإهتمام كبيرين بسبب عجز المحاسبة التقليدية في توفير المعلومات وتأدية الأدوار المطلوبة

منها ، وهذا لتحقيق مطالب مختلف الأطراف ذات المصلحة بالمجتمع ، إضافة لتلك الضغوطات الناجمة

عن الهيئات المختصة في مجال المحاسبة الاجتماعية بضرورة الإفصاح عن الأداءات الاجتماعية ، وهذا

من شأنه مساعدة كل الأطراف أيضا في إتخاذ القرارات الصائبة وكذا التصحيحية ، بحيث تمكن

المنظمات من صنع القرارات الإدارية ، والجهات المستثمرة في القرارات الإستثمارية ، والزبائن في القرارات

¹ : علي عبد الصمد عمر، مرجع سابق ، ص291.

² : بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، ط6 ، ص 166.

³ : علي عبد الصمد عمر، مرجع سابق ، ص291.

الإستهلاكية أو طلب الخدمة ، والعمال في مساراتهم ومصائرهم الوظيفية المستقبلية ، وتمكن أيضا المهتمين بالبيئة ودراساتها من حصر كل الأضرار وكذا المنافع التي تنتج عن ممارسة نشاطات تلك المنظمات¹.

لقد أدى عجز المحاسبة القديمة في وضع معايير دقيقة لقياس ومحاسبة الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية ، إلى وجود محاسبة جديدة تعمل على معرفة التكاليف وكذا الفوائد الاجتماعية ، حيث كتب ROBERT KELLIOTT " في سياق هذا الأمر فقال بأن المحاسبة القديمة التي كانت مقبولة سابقا لم تعد كذلك الآن ، بحيث ينبغي أن تشمل لإحتياجات هذا العصر حتى تعكس كل الإحتياجات والخطط الاجتماعية شاملة².

ويمكن تلخيص أهم المزايا التي تتحقق من خلال محاسبة المؤسسة عن مسؤوليتها الاجتماعية في النقاط التالية³:

- معرفة التقدم الذي حققته المنظمة في مجال أنشطتها ذات المضمون الاجتماعي والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية ، والإستعدادات التي يجب أن توفرها للوصول للأهداف الاجتماعية المنتظرة.

- فرض الرشد الإداري من خلال حرص الإدارة على الجوانب الاجتماعية أثناء إتخاذ القرارات ، بحيث تركز المحاسبة الاجتماعية على تقييم القرارات التي تخص مشكلات المنظمات وعلاقتها مع المجتمع الذي تنشط فيه.

- فرض الضبط الاجتماعي على كل الأفراد داخل المنظمات ، وذلك من خلال الرقابة على تنفيذ الواجبات والأدوار المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

- تحقيق المطالب المتزايدة لأطراف المجتمع للحصول على معلومات تتميز بالصدق والشفافية يمكن الإستناد إليها في تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمات.

¹ : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، ص 29.

² : سمير عبد الغني محمود ، نفس المرجع، ص 14.

³ : سمير عبد الغني محمود ، ، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال ، ص 14.

-زيادة إهتمام المنظمات بالأنشطة ذات المضمون الإجتماعي ، وهذا لإهتمام كل الفاعلين في المنظمة بالأنشطة التي سيتم تقييمها والتقرير عنها.

5مشكلات قياس ومحاسبة الأداء الإجتماعي والمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية: مشكلة المحاسبة الاجتماعية هي قياس المنافع والعوائد الاجتماعية ، وأيضا كيفية وضع قيمة مالية للمنافع الاجتماعية للمجتمع ، نظرا لوجود صعوبة في إستخدام الطرق الكمية في معظم الأحيان من أجل قياس المخرجات الاجتماعية ، بحيث يرى " WILLINGHAM " هنا (أن المراجع لا يتمكن من إبداء رأيه بدقة في فعالية نتائج البرامج الاجتماعية لعدم وجود مقاييس للأداء والتي ترشده للحكم السليم ¹.

إن القياس المحاسبي للأداء الإجتماعي للمنظمات تعد مشكلة جد عويصة لم يتم حلها ، نظرا لوجود صعوبات كبيرة في تطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها لقياس وتقييم المسؤولية الاجتماعية لهاته المنظمات ، والمتمثلة في القياس النقدي المتبع أثناء معالجة الأنشطة الإقتصادية ، وهذا بسبب الطبيعة الكيفية والمعنوية الغير ملموسة للتكاليف المرتبطة بالعوائد ذات المضمون الإجتماعي ، وإستحالة تطبيق مبادئ قوى السوق المعروفة في الأحداث والصفقات المالية على الأحداث الاجتماعية ، فمثلا كيف يمكن قياس التكلفة الاجتماعية التي تنجم عن تدهور الروح المعنوية للعامل بسبب غلق مطعم المؤسسة ، أو التكلفة الاجتماعية الناجمة عن تدني السمعة والعلامة التجارية للمؤسسة بسبب خفض مدة الضمان عن منتجاتها ، أو غلق بعض وحدات الصيانة المقدمة لخدمات ما بعد البيع ، أو التكاليف التي تنجم عن الخوف وعدم الأمان للعاملين بسبب قرارات غير عادلة ومعاملات سيئة من قبل الإدارة ، ومن جهة أخرى كيف يمكن قياس العوائد والمنافع الاجتماعية التي تنتج عن إرتفاع الرضا والولاء الوظيفي للعاملين بطريقة محاسبية كمية ، أو كيفية قياس إيجابيات جودة الخدمات المقدمة للعملاء ، وهذه كلها امثلة توضح الطبيعة المعنوية غير الكمية للتكاليف والمنافع الاجتماعية ، مما يحتم العمل وفق طرق قياس بديلة ربما تكون وصفية أوكمية في شكل نسب مئوية وكذا تغيرات عددية ².

في نفس سياق الفكرة السابقة هناك الكثير من الكتابات المتخصصة في الفكر المحاسبي رأت بوجود صعوبة كبيرة في قياس الأداءات الاجتماعية للمنظمات بالطرق النقدية بحيث يرى " ROBERT BEYER " وهو رئيس سابق لجمعية المحاسبين الأهلية (بأن دور المحاسبة الاجتماعية في تحقيق بيئة

¹ : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الإقتصادية ، مرجع سابق ، ص 71.

² : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة علم إجتماعي ، مرجع سابق ، ص 139.

نظيفة يمثل تحدياً حقيقياً في إبتكار طرق قياس التقدم الاجتماعي (، ويقول " ESTES " (إن قياس أثر البرامج الاجتماعية للمؤسسة بمفهوم التكاليف والمنافع والأداء من الأمور الصعبة ، وذلك لمحاولة قياس ما لا يمكن قياسه) ، ويضيف " ESTES " مرة أخرى أيضاً في معرض حديثه عن صعوبة قياس الأداء الاجتماعي أنه (من الخطأ أن تحاول الشركات تحديد أرقام محددة وواضحة للقيم التي يتعذر قياسها بالأساليب المعروفة ، وهو يرى أنه يمكن قياس التكاليف النقدية بدقة تامة ، أما المنافع فيتعذر قياسها بالدقة المطلوبة) ، ويقول " LINOWES " أنه (قد تمر عدة سنوات قبل إبتكار مقياس اجتماعي بنفس الدقة التي تستخدم بها المقاييس المالية في الشركات ، كما يرى أنه يمكن إستعارة تلك المقاييس وإستخدامها في المجالات الاجتماعية ، ويحث المحاسبين على البدء والمحاولة من أية نقطة)¹. نعرض هنا أيضاً مجموعة صعوبات لقياس الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية²

- عدم التمكن من تحديد ووضع قيم وأسعار المنافع الاجتماعية وبعض التكاليف الاجتماعية لتحررها من قوى السوق.

-صعوبة تحديد الأهداف الاجتماعية نظراً للتغير المستمر في أولوياتها.

-وجود صعوبة في التحديد الدقيق للكثير من المفاهيم كالتكاليف والمنافع الاجتماعية ، وعدم وضوح مفاهيم أخرى كحقوق المجتمع وصافي الأصول الاجتماعية وصعوبة إستخدامها فعلياً ، ويعود هذا لطبيعة العملية الاجتماعية بسبب التداخل بين نواتجها و تعدد الأطراف التي تستفيد منها .

¹ : سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، مرجع سابق ، ص 73.

² سمير عبد الغني محمود ، نفس المرجع ، ص 49.

رابعاً : المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في التجارب الدولية والإتفاقيات العالمية:

1 المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في التجارب الدولية

1-1 تجارب الدول الغربية:

• تجربة إنجلترا: هي أول حكومة تبنت سياسات عامة لتنظيم المسؤولية الاجتماعية ، وهي أول حكومة تعين وزيراً لهذه المسؤولية تعاقب عليها سبعة وزراء في الفترة (2000 – 2010) ، وفي 2003 أعلن الوزير عن تقديم مشروع إستراتيجية عالمية لها، من شأنها وضع المبادرات الحكومية في حيز تنفيذ واسع عبر مختلف المنظمات الحكومية، لتكون على بيئة ومتابعة لإتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أثناء تعاملها معها ، وفي ذات العام إتبعت الحكومة سياسة إقرار هاته المسؤولية من خلال إلزام المؤسسات بتقديم تقارير إستدامة تفصح عن ممارساتها تجاه المجتمع والبيئة وحقوق الإنسان ، وفي أول إجتماع لحزب العمال بعد تولي " بلير " رئاسة الوزراء أوضح نية حكومته توسيع الشراكة بين القطاع العام والخاص في أنشطة السوق وما يتجاوز ذلك ، إشارة إلى المسؤولية الاجتماعية ، هذه النية عبر عنها وزير التعليم " DAVID MILIBAND " بقوله (نحن لا نستطيع عمل ذلك لوحدها ، التعليم هو عمل مشترك بين المعلمين والطلاب ، وبين المدارس والمجتمع ، والقطاع الخاص يستطيع أن يرفع المدارس المتخصصة والأكاديميات ، وأن يساهم في تعزيز المناهج ، وأن يقدم الخبرة والإشراف والدعم)، وقد كلف " بلير " وزراء التجارة والصناعة للقيام بمهام معينة في إطار المسؤولية الاجتماعية ، من خلال إعداد الدراسات والأبحاث وتقديم تقرير سنوي عن سير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، وكذلك رعاية موقع (المجتمع والأعمال) على شبكة الإنترنت ، والذي يوضح الطرق المختلفة التي تقدمها الحكومة لدعم المسؤولية الاجتماعية ومن ضمنها مايلي¹ :

- العمل على إيجاد ممارسات موحدة وفق معايير المملكة وكذا المعايير الدولية.

- طرح قالب فعال لنظم التقارير ونواتج نشاطات المنظمات في إطار ممارستها للمسؤولية الاجتماعية.

- الإهتمام بالشراكة مع القطاعات الخاصة في ما يخص القضايا الهامة للمجتمع.

- تقديم التوجيهات والإستشارات في ما يخص الخدمات العامة.

¹ : عايد عبد الله العجيمي ، مرجع سابق، ص 36-37.

- الإسهام في حفز وتطوير تجارب المنظمات التي تميزت في مجال ممارسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية ، والإشادة بإنجازاتها.

ومن أمثلة نشاطات المسؤولية الاجتماعية لإنجلترا نجد في سنة 2000 تم الإلزام بالشفافية في صناديق المعاشات ، وفي 2001 نشرت تقارير حول المسؤولية الاجتماعية وتم تحديد فيها الإستراتيجيات التي تتبناها ، في 2003 تم خلق مشروع الشفافية في الصناعات الإستخراجية ، 2004 تم إنشاء أكاديمية المسؤولية الاجتماعية ، وفي 2005 عقد مؤتمر حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات¹.

ونتيجة للجهود التي قامت بها الحكومة البريطانية في مجال تنمية وترقية المسؤولية الاجتماعية ، تزايد الإهتمام بالأخيرة ، ونشأت بفعل ذلك منظمات عديدة أخذت على عاتقها تنمية وتطوير ممارسات هاته المسؤولية مثل " مجموعة لندن للمرجعية " " منظمة المساءلة الأخلاقية والاجتماعية The Institute for Social and Accountability " منظمة الإستدامة The Sustainability " ، شركة الغد "Tomorrow's Company" ، وكذلك تزايد عدد الشركات التي تقدم تقارير سنوية عن المسؤولية الاجتماعية في نشاطاتها من 54 شركة إلى 132 شركة ، وفي عام 2009 شددت الحكومة على سياساتها العامة التي سنتها سابقا ، وتوسعت في تشجيع الإستثمار في الأداء الإجتماعي وإستمرارية الإنخراط في المسؤولية الاجتماعية في الأطر العالمية كما أقرتها إدارة التنمية الدولية والتي إستهدفت تقليص نسبة الفقر ، وحماية حقوق الإنسان².

جدول رقم: 5 تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات في إنجلترا

نوع السياسة العامة	1999 - 2004 م	2004 م - الحاضر
الإقرار	تعيين وزير للمسؤولية الاجتماعية للشركات جائزة المملكة لمنظمات الإستدامة مؤشر للمسؤولية الاجتماعية حملات توعية إعلامية	إنشاء أكاديمية للتدريب في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات إنشاء منتدى إستثمار الإستدامة
	الإسهام في شرح معايير الحماية	طرح إطار خاص بتقارير الإستدامة.

¹ : Michel Doucin , Etude des politiques volontaristes par les Etats en matiere de Responsabilite sociale des entrprises dans 17 pays europeens(UE+Norvege) , rapport publie par Ministere des Affaires Etrangeres et Europeennes , Paris , mai 2010, p 33.

² : عايد عبد الله العجيمي ، مرجع سابق، ص 38.

التسهيلات	البيئية. دعم فكرة حقوق العاميين ووسائلها	وضع نظام ضرائب جديد لدعم المساهمات . مساعدة المجتمع.
الشراكة	الإسهام في النشاطات التي تجابه المشكلات الاجتماعية ودعمها	مبادرة أخلاقيات الأعمال. مبادرة الشفافية. مبادرة قادة الأعمال لحماية حقوق الإنسان.
الإلزام		إلزام الشركات بنشر تقارير الإستدامة. وضع إستراتيجية للتنمية المستدامة. تلزم جميع المنظمات العامة والخاصة للعمل وفق هذه الإستراتيجية ورفع التقارير عن سير الخطط التنفيذية لذلك.

المصدر: عايد عبد الله العجيمي ، مرجع سابق ، ص 39 - 40.

- تجربة فرنسا: المنهجية الفرنسية في مجال المسؤولية الاجتماعية المؤسسية كانت تختلف عن المنهجية البريطانية من حيث التدرج ، فقد بدأت فرنسا بنظام الإلزام وألزمت المنظمات بالتقيد الصارم بالممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة ، مع الأخذ بأولوية الإفصاح والشفافية، التي تعكس سلوكياتها الإيجابية تجاه المجتمع ، وهذا بوضع قوانين تنظم وتسير هذا الطرح منذ عام 2000 ، بدءا بطرح قانون (تنظيمات الإقتصاد الجديد NEW ECONOMIC REGULATIONS) ، الذي مس حوالي 700 منظمة مسجلة¹ ، هذا القانون يلزم المنظمات بتقديم تقرير يحتوي معايير ومؤشرات تأخذ في إعتبارها المجالات البيئية والاجتماعية ، والسياسات المتعلقة بالموظفين في الحسبان².

ومن أهم النشاطات التي قامت بها فرنسا في مجال تفعيل سياسات الإمتثال للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية نورد مايلي³ :

¹ : عايد عبد الله العجيمي ، مرجع سابق، ص 40-41.

²: Christelle Didier et Romain huet , demarche strategique pour une formation de decideurs reponsables , Alliances pour la responsabilite sociale et environnementale , version v 2 , 20 avril 2006 , p05 .

³ : عايد عبد الله العجيمي ، نفس المرجع ، ص 42 - 43.

- تم إصدار الخطة الوطنية الثانية للتنمية المستدامة عام 2009 ، التي إحتوت على الأطر العامة للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية.

-أعادت تسمية وزارة البيئة إلى وزارة البيئة والتنمية المستدامة في عام 2002.

- تم إنشاء شبكة إلكترونية وطنية تضم المنظمات العضوة في الإتفاق العالمي المدعم من قبل الأمم المتحدة وذلك عام 2004 ، وتعد كأبر تجمع عالمي في مجال العمل والإهتمام بقضايا ومواضيع المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية.

- تم إنشاء المجلس الوطني للتنمية المستدامة وإستراتيجية وطنية لها عام 2003 وذلك بهدف التنمية الاجتماعية والبيئية كمتطلب من مسؤولية المنظمات.

- أقرت فرنسا في مؤتمر قمة الثمانية عام 2003 بأن المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية تعد أحد أهم وأبرز أولوياتها ، وتمت التوصية بذلك ضمن التوصيات العامة للقمة.

جدول رقم: 6 تطور سياسات المسؤولية الاجتماعية في فرنسا

نوع السياسة العامة	2000 - 2003 م	2004 م - الحاضر
الإلزام	إلزام المنظمات بتقارير الإستدامة	
التشريع	قانون إدارة المخاطر . قانون الأمن المالي.	
الإقرار	وزارة البيئة والتنمية المستدامة. الإستراتيجية الوطنية الأولى للتنمية المستدامة.	الإستراتيجية الوطنية الثانية للتنمية المستدامة.
التمكين		الشبكة الإلكترونية لمنظمات الأعمال.

المصدر: عايد عبد الله العجيمي ، مرجع سابق ، ص45.

- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية : للمسؤولية الاجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية تاريخ طويل، حيث ظهرت من خلال الطلبات المتزايدة من قبل الحكومة والهيئات والجمعيات المحاسبية للمنشآت الإقتصادية بالإفصاح عن البيانات ذات المضمون الإجتماعي ، لاسيما بعد التطور في المجال الصناعي وزيادة تلوث البيئة ، مما تطلب ضرورة الإفصاح عن هذا الأداء لمعرفة مدى قيام المنشأة بمسؤولياتها

الاجتماعية ، كما حدث توجه للمشاريع لأخذ التكاليف الاجتماعية بالحسبان عند تحديد التكلفة الفعلية لأنشطتها لذا ظهرت دعوات لتطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية نذكر منها ¹:

-قيام العديد من الشركات الأمريكية بالعديد من الجهود قصد تحسين صورتها وسمعتها من خلال توضيح بأنها شركات محبة للبيئة ومساهمة في مجابهة الفقر والقضاء عليه ، والدفاع عن نفسها من تهمة التضليل الإعلامي كشركات مدمرة للمجتمعات والبيئة ، وهذا حفاظا على أسواقها وكسب أسواق أخرى أوسع.

- سعي مدير مجلس الأولويات الاقتصادية إلى جعل المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، تستخدم كمعيار ومؤشر لقياس وتقييم مختلف الأنشطة للمشروع ، مع إلزامية عرض نتائج القياس والتقييم المتوصل إليها على المجتمع.

-إقتراح الرئيس الأمريكي " نيكسون " عام 1970 أن سعر المنتج يجب أن يحوي على كل من تكاليف الإنتاج و تكاليف التخلص من النفايات ، دون الإضرار بالبيئة.

- تحفز الشركات الأمريكية عاملها على تبني نهج المسؤولية الاجتماعية والعمل به ، فأصبحت أحد أطر ومعايير المنافسة .

-إهتم المستثمرون بالقضايا المتعلقة بالتغيرات المناخية وازداد القلق حيال ذلك ، بحيث يمنح دولار من أصل تسع دولارات للإدارات التي تهتم بأحد مجالات الإستثمار ذات المضمون الاجتماعي ، وهذا ماورد ضمن التقرير الصادر عن كلية الأعمال بجامعة كولومبيا.

-الانتقادات التي وجهت لنظام المحاسبة التقليدي ، وذلك من حيث مقابلة الإيرادات بالتكاليف اللازمة لتحقيقها ، ودون الأخذ بالحسبان التكاليف الاجتماعية مما يؤدي إلى جعل القوائم المالية لا تلائم الواقع ، وبالتالي لا يمكن الإعتماد عليها في تحديد الوعاء الضريبي والأرباح القابلة للتوزيع ، مما تطلب تعديل هذه القوائم بحيث تشمل التكاليف الاجتماعية ، إضافة إلى التكاليف الإنتاجية وذلك من أجل الوصول إلى التكلفة الحقيقية لنشاط المشروع.

-قامت بعض البنوك الكبيرة مثل " جولدمانز ساتشيز " و " يو بي إس " بإدراج القضايا الاجتماعية والبيئية والإدارية في أبحاثهم المساهمة.

¹ :محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 99- 100.

1-2 تجارب الدول العربية:

• **تجربة المملكة العربية السعودية:** لقد أقدمت الشركات السعودية على طرح العديد من برامج المسؤولية الاجتماعية، حيث حققت نجاحات كبيرة في مجال التعليم والصحة ، والثقافة ، والرياضة، التدريب ، والتوعية ، المرتبطة برفع كفاءة ومهارات أفراد المجتمع ، مما أسهم بشكل كبير في تقليص البطالة لدى الأسر محدودة الدخل ، والأسر الفقيرة ، والأيتام ، وذوي الإحتياجات الخاصة ، وقد تم إنشاء مجلس المسؤولية الاجتماعية الذي يقوم بدعم الأنشطة والمشروعات التي تتبناها المنشآت لتنمية المجتمع وتلبية إحتياجاته ، وحشد المساندة لبرامج التنمية المستدامة في منطقة الرياض خاصة والمملكة عامة ، ويختص بإقتراح الأنشطة والبرامج الاجتماعية التي يتولاها القطاع الخاص ، وإيجاد معايير وأنظمة ومحفزات لتطبيقها¹.

وقد أسهم القطاع الخاص في المملكة في مجال المسؤولية إسهاما كبيرا ، تمثل في المساعدات في مجال التعليم والتدريب وكذا المساعدات الاجتماعية والرعاية الصحية ، والمساهمة أيضا في مجالات الإغاثة وخدمات المجتمع وإنشاء المرافق والبنى التحتية².

ومن أهم الأنشطة التي قامت بها المملكة العربية السعودية في مجال المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، نجد نشاط البنك الأهلي بالسعودية ونشاط بنك الرياض ، نفصل ذلك في مايلي :

عن تجربة البنك الأهلي فقد أسهم بالعديد من الأنشطة الخيرية والخدمية التطوعية في المجتمع ، نذكر منها³:

-في مجال العمل أقدم البنك على إجراء دورات تدريبية تحت عنوان كيف تبدأ مشروعك الصغير ، ودورات أخرى لنحو 1246 شخص تختص بالتجارة ،معونة بـ كيف تبدأ عملك التجاري من المنزل ، وفتح دورات لتعليم الخياطة والطرز والتصميم للسيدات.

-وفي الأعمال الخيرية دعم البنك 431 جمعية تهتم بالعمل الخيري ، شمل الدعم أنشطة كفالة الأيتام ، ألبسة العيد ، الألبسة المدرسية ، إفطار الصائمين ، وساهم ذات البنك في هذا السياق بتوفير 115636 حقيبة مدرسية خصصت للأيتام.

¹ : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ، ص 144-145.

² : مقدم وهيبة ، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري) رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2013-2014 ، ص 110.

³ : مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 186-187.

-في القطاع الصحي تبرع البنك بأجهزة غسيل الكلى وسيارات الإسعاف ووحدات العناية المركزة المتحركة للعديد من المستشفيات ، كما أقدم على إجراء دورات تدريبية بمشاركة الهلال الأحمر السعودي لـ 33502 شخص تخصص حالات الطوارئ .

أما عن تجربة بنك الرياض في مجال المسؤولية الاجتماعية ، فقد أسهم بالعديد من الأنشطة التطوعية نوجز منها ما يأتي¹:

-أنشأ برنامجا لدعم قطاع الأعمال الناشئة كالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهذا بهدف مساعدتها للمساهمة في تنمية وتطوير الإقتصاد الوطني.

-خصص مجموعة من الحافلات للنقل الخيري منحت للجمعيات الخيرية ، تساعد في عملية نقل المعاقين.

-طرح أيضا مشروعا إجتماعيا للحرف اليدوية يهدف لخلق مناصب شغل لبنات الوطن من ذوي الإحتياجات الخاصة كمصدر للرزق .

-أقدم على تقديم المساعدات الغذائية في شهر رمضان ، سميت بمشروع قوافل الخير الرمضانية وزعت في مختلف مناطق المملكة.

-أنشأ مشروع المراكز الصيفية لذوي الإحتياجات الخاصة.

-عيادة المرضى في المستشفيات من فئة الأطفال ، كمبادرة من أجل تخفيف ألامهم ومساندتهم من خلال توزيع الهدايا.

-في قطاع التعليم قام البنك بتمويل العديد من الجامعات في المملكة من أجل تطوير البحث العلمي ، وأسهم في تقديم العديد من المنح الدراسية للعديد من الطلاب لمتابعة الدراسات العليا ، وأنشأ الكثير من معالم الحاسب الآلي بعضها منها خاص بفئة المكفوفين ، وقام البنك أيضا بتدريب حوالي 19 ألف طالب لمساعدتهم في الدخول لسوق العمل.

-إستحدث برنامجا للتدريب الزراعي يخص ذوي الإحتياجات الخاصة وبالأخص الإعاقة العقلية البسيطة ، لمساعدتهم في الاندماج في عالم الشغل بتنمية قدراتهم في مجال الزراعة.

¹ : مدحت محمد أبو النصر ، نفس المرجع ، ص 189- 190.

-أسهم البنك في عملية توظيف فئة الشباب هاته الأخيرة التي تعد محورا للتنمية والتنمية المستدامة ، بلغت نسبة 93% من إجمالي موظفيه.

• **تجربة الإمارات العربية المتحدة:** في مجال بعث ثقافة المسؤولية الاجتماعية وفي سابقة جديدة تم تأسيس أكاديمية الإمارات للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، تكفلت بإجراء العديد من الدورات التكوينية وطرح البرامج التعليمية المتخصصة ، تتضمن أسس ومبادئ تطبيق هاته المسؤولية وكذا الخطط والترتيبات التي ينبغي على مختلف المؤسسات إتخاذها في هذا المجال.¹

أما عن أهم أنشطة المسؤولية الاجتماعية للإمارات العربية المتحدة فنجد تجربة الهيئة العامة لتنظيم قطاع الاتصالات في الإمارات ، وهي من الشركات الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية ، التي بادرت في مجال دعم التعليم والثقافة والفنون والقيم الإنسانية ، ومساعدة ذوي الإحتياجات الخاصة ، وكذا تشجيع الابتكار في التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات ، ودعم أيضا مجالات حماية البيئة والتنمية المستدامة ونورد في مايلي بعضا من أنشطة المسؤولية الاجتماعية لذات الهيئة²:

-دعم وتحفيز أصحاب المواهب في مجال الرسم.

-طرح مشروع صدى الصمت وهو مبادرة تهدف إلى إشراك ذوي الإحتياجات الخاصة ، حيث تعمل الهيئة من خلال نفس المشروع على تمكين أفراد ذوي الإعاقات السمعية والنطقية في الدولة من التواصل مع الآخرين وإدماجهم في المجتمع .

-عيادة مرضى التوحد وذوي الإحتياجات الخاصة بمركز أبو ظبي للرعاية والتأهيل لمعرفة إحتياجاتهم والإطلاع على أحوالهم.

-زيارة مركز الثلاثيميا بمستشفى الوصل بدبي ، و تم الإطلاع على التجهيزات والتعرف على المرضى وتوزيع الهدايا على الأطفال منهم .

-تحرص الهيئة على المشاركة في حملات التبرع بالدم وتنظيمها.

-زيارة مركز البرزة المختص في رعاية المسنين ، بهدف معرفة أوضاعهم و الخدمات المقدمة لهم ، لإدخال السعادة والفرحة في قلوبهم والسؤال عن أحوالهم وعن متطلباتهم.

¹ : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ، ص 144.

² : مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 173 – 174.

• **تجربة مصر:** لوضع إستراتيجية ناجحة من أجل نشر مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات ، أقدم مركز المديرين المصري بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ومكتب الميثاق العالمي بتأسيس المركز المصري لمسؤولية الشركات ، من أجل تقديم كل ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية في البلد ، من خلال إدارة المعلومات وتقديمها بشكل مهني ، وزيادة الوعي لدى رجال الأعمال بأهمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية ووضع إستراتيجية مستدامة لها ، والمؤثرة بشكل إيجابي على الإستثمارات على المدى الطويل¹.

وقد تم إطلاق المؤشر المصري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، حينها أصبحت مصر أول دولة عربية وإفريقية والثانية عالميا تعمل به ، ويسهم هذا المؤشر في إنطلاق التنافس في مجال تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية والعمل بها بين المؤسسات ، ونذكر منها الإبتعاد عن المعاملات المشبوهة ، حقوق الإنسان والعاملين وكذا الحفاظ على البيئة².

وللشركات المصرية تجارب واعدة في مجال الإهتمام بتطبيق والحفاظ على مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، يمكن أن نوجز بعضا منها في مايلي³:

-قامت شركة النساجون الشرقيون بإجراء تخفيضات على سلعها لبعض الفئات في المجتمع مثل رجال الجيش المصري وأسر الشهداء ، والأمهات في مناسبة عيد الأم وغيرهم.

-شركة هيونداي المصرية أيضا تقوم بطرح العديد من البرامج في إطار عمل المسؤولية الاجتماعية ، كتنظيم حفلات للأطفال الأيتام والمعاقين ، تقدم فيها فقرات ترفيهية وغذاء جماعي وتوزيع الهدايا والبطانيات والأجهزة الكهربائية ولعب الأطفال.

- تقدم شركة السلاب مساعدات مالية للأسر الفقيرة ، وقفة رمضان والحقائب المدرسية للتلاميذ الفقراء .
-تم تأسيس جمعية خيرية من قبل شركة "سيراميكا كليوباترا " تهتم بالقيام بالعديد من الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي مثل تقديم المساعدات المالية للعائلات المعوزة والفقيرة بمحافظه الجيزة.

¹ : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ، ص 145.
² :مدحت محمد أبو النصر ، مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ، ص 145- 146.
³ : مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 169 – 170.

-أقدم البنك الأهلي المصري على القيام بالعديد من النشاطات في مجال المسؤولية الاجتماعية ، مثل التبرع لبناء مدينة زويل العلمية التكنولوجية بمبلغ 250 مليون جنيه ، التبرعات في مجال دعم المراكز الصحية والطبية ، وأيضا المساهمة في إتمام بناء وتجهيز المجمع الطبي المختص في الحوادث وعلاج الحروق.

2المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في الإتفاقيات العالمية:

المواصفة القياسية ISO 26000:المواصفة القياسية ISO 26000 هي مواصفة دولية جديدة أنشأتها المنظمة الدولية للمقاييس من أجل تقديم توجيهات بشأن مضامين المسؤولية الاجتماعية ، تعمل وفقها منظمات القطاعات العامة والخاصة ، تساعد المنظمات في دعم نشاطاتها الهادفة إجتماعيا وذات المضمون الإجتماعي بالصيغة التي يحتاجها المجتمع ، وتمثل ذات المواصفة دليلا إرشاديا لتطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية ، تهدف إلى دمج ممارسات هاته المسؤولية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمنظمات ، وهي مواصفة وجدت في الأساس لمراقبة المنظمة المتبنية لمفاهيم التنمية المستدامة ومساعدتها من خلال قضايا الزبائن والعملاء ، الجانب المعنوي للعاملين وإنتاجيتهم ، علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات والإعلام وغيره ، المنافسة والسمعة ، إستقطاب العمالة والحفاظ عليها¹.

وتم إعداد هذه المواصفة من خلال مجموعة عمل مكونة من لجنتين تابعة للإيزو ، لجنة LE COPOLCO وهي لجنة سياسة المستهلك التابعة لمنظمة الإيزو ، و LESAGSR وهي لجنة إستشارية حول المسؤولية الاجتماعية ، إضافة إلى مشاركة 400 خبير من 80 بلد من جميع قطاعات المجتمع ، و 60 خبير من 34 منظمة إتصال بالشراكة بين البلدان المتقدمة والنامية².

هدف هاته المواصفة هو تحقيق مبادئ العدالة الاجتماعية والإقتصادية وفق معايير أخلاقية عالمية ، تحترم فيها الحقوق والواجبات بإشراك كل قطاعات وأطراف المجتمع ، كما تمكن من مد يد المساعدة للمنظمة في تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ، وتقديم الإرشادات اللازمة لكيفية تطبيقها ومعرفة

¹ : ليلي ريمة هيدوب وآخرون ، الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000- دراسة حالة مؤسسة الرويبة NCQ ROUIBA - مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 429.

² : بوسلامي عمر ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف الجزائر ، 2013/2012 ، ص 67.

الأطراف المعنية والإشترك معها ، وكذا تعزيز مصداقية التقارير والإدعاءات بشأن المسؤولية الاجتماعية، والتركيز على نواتج الأداء وتحسينه والعمل على كسب رضا الزبائن ، وكذا الترويج للمصطلحات المشتركة في مجال المسؤولية الاجتماعية ، والعمل وفق المدونات والإتفاقيات والمعاهدات إلى جانب باقي مواصفات الإيزو الأخرى وعدم التعارض معها¹.

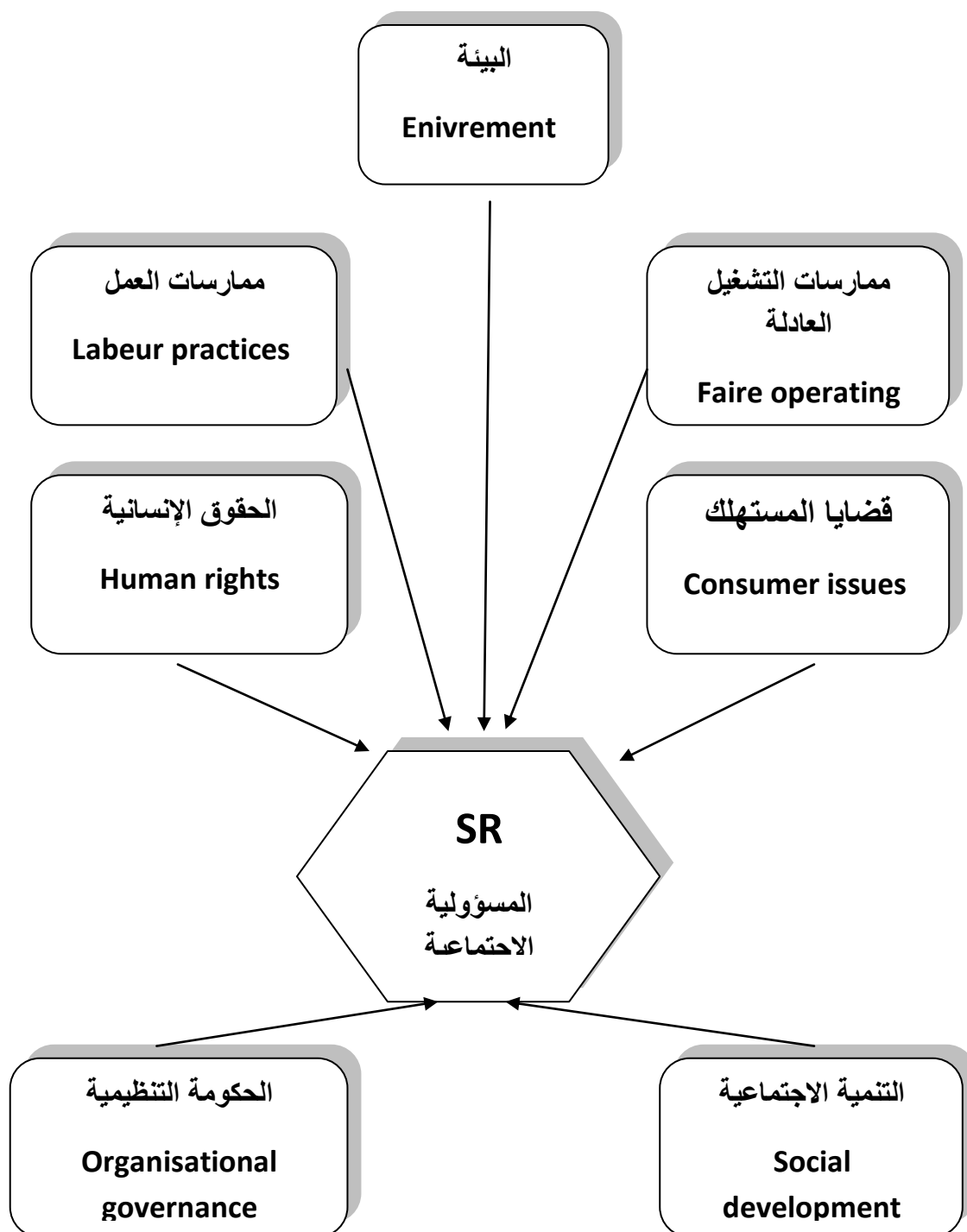
وقد وضعت لهاته المواصفة القياسية عشرة مبادئ أساسية وهي الشكوى القانونية ، إحترام الإتفاقيات المعترف بها دوليا ، الإعتراف بأصحاب المصالح ، القابلية للمحاسبة ، الشفافية ، التنمية المستدامة ، السلوك والتصرف الأخلاقي ، المنهج الوقائي ، إحترام الحقوق الإنسانية الرئيسية ، إحترام التنوع².

والشكل الموالي يوضح قضايا المواصفة القياسية في المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية:

¹ : العايب عبد الرحمان ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2010- 2011 ، ص 118.

² : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ، ص 105.

شكل رقم 2: قضايا المواصفة القياسية للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: مدحت محمد أبو النصر ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية ،

مرجع سابق ، 139

• **الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية :** في خطابه أمام المنتدى الإقتصادي العالمي عام 1999 قدم السيد كوفي عنان الأمين العام للأمم المتحدة ، الإقتراح الأولي للميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية ، وتم إطلاقه فعليا عام 2000 بمقر الأمم المتحدة ، وهو عبارة عن مبادرة مواطنة متعلقة بالشركات ، يعرض تسهيلا وتعهدا من خلال عدة آليات ، (سياسة الحوار ، المعرفة ، شبكات محلية ومشاريع الشراكة) ، ويقوم هذا الميثاق على المسؤولية الاجتماعية العامة ، بما فيه شفافية الشركات والقوى العاملة والمجتمع المدني للمشاركة في المبادئ الرئيسية والفعلية التي يقوم عليها الميثاق¹ .
تتوزع مبادئ هذا الميثاق على أربعة مجالات رئيسية وهي كالتالي:²

• **حقوق الإنسان**

- التأكد من عدم تواطئها في إنتهاكات حقوق الإنسان.
- وجوب إحترام حقوق الإنسان المعلنة عالميا من قبل المنظمات .

• **معايير العمل:**

- الإبتعاد عن العمل الإجباري ومحاربة العنف.
- محاربة عمالة الأطفال والغائها.
- يتعين على المؤسسات التجارية إحترام حرية تكوين الجمعيات والإعتراف الفعلي بالحقوق في المساومة الجماعية.
- عدم التمييز في إجراءات التوظيف.

• **البيئة:**

- تولي المبادرات من أجل ترويج أكبر للمسؤولية البيئية.
- الإعتماد على تفعيل الطرق الوقائية في الجوانب البيئية.
- التطوير وإستخدام أحدث التقنيات الملائمة.

• **محاربة الفساد:**

- محاربة أشكال الفساد المالي والأخلاقي والإداري كالرشوة وغيرها.

¹ : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ، ص117.
² : صالح السحيباني ، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية : حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في التنمية : تقييم وإستشراف " (23 - 25 مارس 2009) ، بيروت - لبنان ، ص 07.

• **معيار المساءلة الاجتماعية (SA 8000)** : أستخدمت في أكتوبر 1997 من طرف معهد المساءلة الاجتماعية SAI التابع لمجلس أولويات الحقوق الإقتصادي ، ويعد كمنظمة إمركية تهتم بدراسة وتحليل الأعمال والأنشطة المرتبطة بالبيئة وكذا الإدارية للمنظمات¹ ، ويسمى هذا المعيار بنظام المساءلة الاجتماعية وهو عبارة عن مواصفة دولية تهتم بطرح وتنظيم وخلق الأفعال والنشاطات ذات الأبعاد والمضامين الاجتماعية داخل المنظمات لتقييم مسؤوليتها الاجتماعية².

يعد معيار المساءلة الاجتماعية (SA 8000) كأحد النماذج أيضا التي تعمل على تنظيم العمل ومعاييرها وكذا تحسين مناخه وشروطه على المستوى العالمي ، إنطلاقا من وضع قواعد وإجراءات جد صارمة تفرض على المؤسسات ، كإشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بالنشاط ، وأيضا مراعاة إتفاقيات منظمة العمل الدولية الضامنة للحقوق الأساسية للعاملين ، ويعالج المعيار في نفس السياق مواضيع أخرى مهمة كعمالة الأطفال ، العمل الجبري ، السلامة والأمن ، حرية التفاوض والعمل النقابي ، مواضيع التمييز ، التأديب ، مواقيت العمل ، مسائل الأجور³.

ويقوم هذا المعيار على جملة من القواعد سميت بقواعد المسؤولية الاجتماعية ، تعالج في الأساس مواضيع : حقوق العاملين ، الحفاظ على البيئة ، الإبتعاد عن المعاملات المشبوهة والمتعلقة بالفساد ، الصدق والشفافية والإفصاح ، حقوق الإنسان⁴.

• **الإعلان ثلاثي الأطراف لمنظمة العمل الدولية** : يتعلق هذا الإعلان بالمؤسسات المتعددة الجنسيات والإستراتيجيات الاجتماعية التي تم الإتفاق عليها هيئة إتخاذ القرار الثلاثية التابعة لمنظمة العمل الدولية ، الممثلة للحكومات ومنظمات الأعمال وأصحاب العمل ، بحيث يعالج هذا الإعلان عدة قضايا مهمة ترتبط ب: موضوع التمييز ، الأمن الوظيفي ، التدريب والتكوين ، مسألة الأجور ، الحقوق وشروط العمل وظروفه ، السلامة المهنية ، حرية تنظيم الجمعيات ، الحرص على إحترام حقوق الإنسان العالمية⁵.

¹: Alain chauveaux , Jean-Jacques Rose , L entreprise responsable , editions d organisation , Paris , France ,2001 ,p226.

²: Mohamed Ennaceur , les nouvelles voies de l audit social , universite d été de l institut de l audit social , Toulouse , France , 29-30 aout 2001 ,p2.

³ : بن زيادي أسماء ودكار جنات ، مبادرة تطوير دليل إرشادي لتقييم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال المسؤولية الاجتماعية وفقا للمواصفة القياسية الجزائرية NA -ISO 26000 ، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال ، مجلد 4 ، عدد 01 ، جوان 2021 ، ص 101.

⁴ : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ، ص119.

⁵ : منشور حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الإتجاهات والقضايا الراهنة ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، نيويورك وجنيف ، 2004 ، ص 30.

هذا الإعلان هو المدون الوحيد والذي يأخذ الطابع العالمي في مجال المقاولات والشركات متعددة الجنسيات ، صودق عليه سنة 1977 وتم تعديله سنة 2000 ، ويعد كنص مرجعي يعالج مسألة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، يتكون من محاور خمسة ترتبط بالسياسات العامة ، مسألة التشغيل ، التكوين ، مناخ العمل والحياة ، العلاقات في العمل¹.

• **مبادئ منظمة التعاون والتنمية** وافقت أيضا البلدان المكونة لمنظمة التعاون والتنمية في المجالات الاقتصادية على جملة من المبادئ توجه الشركات المتعددة الجنسيات وكان ذلك سنة 1976 وجدد سنة 2000 ، حيث تمت المصادقة عليه من قبل 36 دولة ، تقوم بمعالجة مسائل : الكشف عن المعلومات ، العمالة ، العلاقات في المجال الصناعي ، مسألة البيئة ، مشكلة الرشوة ، مصالح الزبائن والمستهلكين ، التطور العلمي والتكنولوجي ، قضايا التنافس ، الضرائب².

• **منتدى الإتحاد الأوروبي لأصحاب المصلحة المتعددين المعني بالمسؤولية الاجتماعية:** وفي نفس مجال نشاط الشركات المتعددة الجنسيات دعا البرلمان الأوروبي إلى وضع وإعتماد مدونات سلوك لهذا النوع من الشركات الأوروبية الناشطة في البلدان النامية ، حيث أصدرت المفوضية الأوروبية كتابا أخضرا سنة 2000 ضمن فعاليات مؤتمر المجلس الأوروبي ، هذا الكتاب يعد بداية النقاش حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في أوروبا، للنهوض بها ودعم أسسها ومبادئها ، فأصدرت ذات المفوضية بلاغ سنة 2000 ليؤسس شراكة وإستراتيجية أوروبية تتبنى هاته المسؤولية وتوصي بالعمل وفق نظام متوازن وواسع المجال تجاهها من قبل هاته الشركات ، يهتم بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ومصالح الزبائن والعملاء ، وهي إستراتيجية شاملة لأوروبا وكذلك للدول النامية³.

• **معيار المساءلة AA 1000 :** يعد هذا المعيار كوسيلة للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية ومراجعة الحسابات ، تم إنشاؤه سنة 1999 قدمت فيه مدونة إرشادية عن طرق وكيفيات تنظيم وتحسين مساءلة المنظمات ، والحرص على الإلتزامية الفعلية من قبل كل الأطراف أصحاب المصلحة ، ويعمل على حفز المنظمات بواسطة الحوار والتدريب ، ومراجعة الحسابات والإبلاغ عن الأداء⁴.

¹ : تقرير المجلس الاقتصادي والاجتماعي البيئي ، المسؤولية المجتمعية للمنظمات أليات الانتقال نحو تنمية مستدامة ، المملكة المغربية ، 2016 ، ص 38.

² : منشور حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الإتجاهات والقضايا الراهنة ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، نيويورك وجنيف ، 2004 ، ص 31.

³ : منشور حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الإتجاهات والقضايا الراهنة ، نفس المرجع ، ص 32.

⁴ : منشور حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الإتجاهات والقضايا الراهنة ، نفس المرجع ، ص 20.

وقد تم إستحداث هذا المعيار للرقى بالمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية في مجالات التنمية المستدامة ، وذلك بإشراك كل أصحاب المصلحة في جميع الأنشطة ، وخلق ووضع مبادئ عالمية تقبل التطبيق من قبل المؤسسات في ذات المجال ، مما يستدعي العمل على تحسين الأداء وإدارته والسعي جاهدا لإشراك كل الأطراف في صنع وإتخاذ القرار¹.

• **المعهد الإفريقي لمواطنة الشركات:** هذا المعهد عبارة عن مركز للتدريب عالي المستوى في مجالات المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، تم إنشاؤه سنة 2001 كمنظمة غير حكومية وغير ربحية ، يقوم على مبدأ المواطنة الصالحة للمؤسسات ، وأعيد تنظيمه سنة 2003 لزيادة العمل بنفس المبدأ ، ولدى المعهد خبرة دولية جيدة نظرا لعلاقاته الواسعة مع المنظمات الدولية ، ويرتكز عمل المعهد على الأسس والمبادئ التالية² :

- **الأخلاقيات :** يؤكد المعهد على الإلتزام بالنزاهة والشفافية والأمانة والصدق والإحترام.
- **الإستدامة :** يجتهد ذات المعهد لحفز أصحاب الأعمال في إفريقيا لتغيير أفكارهم ، ودفعهم تجاه العمل على إستدامة أعمالهم ومشاركة كل أصحاب المصلحة والإجتهاد في مجال الإدارة البيئية والاجتماعية .
- **الإلتزام :** يسعى المعهد إلى خلق علاقات عمل دائمة ومتواصلة مع شركائه الرئيسيين .
- **التنوع :** يسعى إلى جعل مبدأ إحترام آراء كل الأطراف كثقافة راسخة للتنوع والإستفادة .
- **الجودة :** يعمل المعهد جاهدا لجعل أنشطته ذات جودة عالية ومتميزة في مجالات البحث والتطوير والتدريب والدعوة .

¹ : بن زيادي أسماء ودكار جنات ، مرجع سابق ، 101-102.

² : منشور حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الإتجاهات والقضايا الراهنة ، مرجع سابق ص 113.

خامسا : المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بين رأيي التأييد والمعارضة

1-الأراء المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية: يوجد العديد من المؤيدون لفكرة المسؤولية الاجتماعية ، وهذا خصوصا بعد ما تغيرت الرؤية حول التنمية المجتمعية التي كانت عبارة عن نشاطات خيرية منفصلة عن أهداف المنظمة وإستراتيجيتها ، ويعد " بيتر دراكر " أحد أبرز المؤيدين لهاته الأفكار حينما أقر بأنه لا يكون كافيا بأن تقدم المنظمات عملا متقنا ، بل ينبغي أن تكون أعمالها صالحة لاتضر المحيط والمجتمع ، وفي هذا السياق يرى " دراكر " أن المهمة الأولى للمنظمات هي أدائها للوظائف التي أنشئت لأجلها ، وهذا يعد كأول مسؤولية إجتماعية لها ¹.

أما عن المبررات التي إعتد بها أصحاب هذا الإتجاه لتأييد فكرتهم حول فكرة تبني ونجاعة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية فهي ²:

-تحسين الصورة الذهنية للمنظمات أمام المجتمع المحلي ، وخاصة الشركات الكبيرة التي يتم إنتقادها على نفوذها القوي وممارساتها الإحتكارية.

-تمثل فعلا أخلاقيا واجبا ، وعلى إدارة المنظمات إعطاء المزيد ، ومن ثم المزيد من الإهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية.

-تعد مجالا مناسباً في العلاقة بين المنظمات والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق.

-تحقيق حالة الإشباع للحاجات ويعني مساهمتها في تحقيق الربحية الاجتماعية لعموم المجتمع ، ودون أن تنحصر في من يمتلك القسم الأعظم من القوة الشرائية.

-قدرة المنظمة المالية على القيام بالمشاريع التي تكلف كثيرا ، ولا يستطيع المجتمع تحملها وحده.

-أن تمثل الحالة الأفضل للمستثمرين ، وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم على الأمد الطويل ، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع ، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض له مستقبلا.

-معالجة الأضرار التي تتسبب فيها الكثير من المنظمات كتلوث الماء والهواء وغيره .

-القوانين والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع ، ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستشمل قانونا إجتماعيا.

¹ : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000 ، مرجع سابق ، ص 43-52.
² : بسام عبد الجليل دويكات ، أثر المسؤولية الاجتماعية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين على التجنب الضريبي ، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية بنابلس ، فلسطين ، 2021 ، ص 24-25.

- إن لم تقدم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها ، فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها ، لذلك من المناسب ترك منظمات الأعمال لتعمل في المجتمع ولتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها.

2-الآراء المعارضة للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية : أما عن التبريرات والحجج التي تعارض فكرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، هي كون الفكرة في أساسها تتعارض مع الأهداف التي أنشأت من أجلها ، والمتمثلة في تحقيق أكبر قدر من الأرباح ، وهي فكرة تتسجم مع أفكار المفهوم الكلاسيكي (التقليدي) للمسؤولية الاجتماعية والتي تعارض وجود هدف آخر مع الهدف الأحادي للمنظمة، وهو تحقيق الأرباح ، ومن بين المعارضين لفكرة المسؤولية الاجتماعية الإقتصادي " ميلتون فريدمان " الذي تحجج بأن مهام المنظمات هي تحقيق الأرباح وليست وسائل للمساعدة والإحسان الإجتماعي وليست بالمؤسسات الخيرية ، وبتبرير أن كل من يتولى المسؤولية سرعان ما يمنح السلطة ، وحين تحصل المنشأة على هاته السلطة فتصنع قرارات في مجالات خارج المحيط الإقتصادي وهي مجالات يجب أن تحتفظ بها الحكومة أو مؤسسات أخرى ، مما يحدث خلل في توازن القوى في المجتمع بين هذه الشركات والحكومة والسلطات الأخرى¹.

وتحدد الحجج والتبريرات التي يستند لها أصحاب هذا التوجه في معارضة المسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية²

- لا تمتلك قوة القانون في إلزامية التنفيذ من قبل منظمات الأعمال ، أي أنه عمل طوعي تقوم به المنظمة لا يحدد بالقانون.

- إذا إنفردت المنظمة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية ودون المنافسين ، فإن ذلك يعني تحملها لتكاليف أخرى إضافية ، قد تؤثر في زيادة أسعار المنتجات التي تتعامل بها ، وبالتالي تنعكس سلبا على موقعها وتنافسيتها السوقية .

- المسؤولية الاجتماعية تكاليفها عالية ، والتي بدورها ستعكس على المجتمع ، بما يؤدي إلى زيادة في قيم وأسعار السلع .

¹ : مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية iso 26000، مرجع سابق ، ص 52.

² : ثامر ياسر البكري ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، ط1، عمان – الأردن ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2001 ، ص 53-54.

- مديرو منظمات الأعمال ليسوا بالقضاة الذين يمكنهم النطق بالأحكام في تجاوز المشكلات الاجتماعية أينما وجدت ، وإنما ذلك من مسؤولية الدولة والجهات التابعة لها وذات العلاقة حصرا.
- عمل المنظمات بمبادئ ومضامين المسؤولية الاجتماعية بإسهاب ، سيجعل منها ذلك بمرور الوقت في شكل لا يختلف عن ما هو سائد في المنظمات الحكومية.
- إهمال الأهداف الأساسية الأخرى للمنظمة عند القيام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية ، كونها تأخذ الكثير من طاقة وقوى المنظمة.
- تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ، لأن القرارات المتعلقة بها تكون معمقة ، ومتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب إستيعابها في الكثير من الأحيان ، خصوصا في المنظمات صغيرة الحجم.
- عدم إمتلاك منظمات الأعمال الخبرة والمهارة الكافية لمعالجة المشكلات الاجتماعية التي قد تتواجه معها أثناء القيام بنشاطها.

سادسا : معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وأسس نجاحها

1: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية: هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تواجه التطبيق الناجع لمضامين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وأبعادها ، خاصة مع غياب آليات واضحة وصريحة لكيفيات تفعيلها وتطبيقها فعليا ، مع عدم وجود مدونات وأطر وقوانين ملزمة للمؤسسات للعمل وفقها ، ومع إنتشار ظواهر الفساد خصوصا في البلدان النامية مثل رشوة المسؤولين الحكوميين للتقليل من الصرامة في تطبيق القوانين وإجراءات التفتيش ومنح الهدايا لهم ، سوف يؤدي إلى إضعاف جهود المؤسسات للقيام بمسؤوليتها الاجتماعية وفق أسس أخلاقية ، وحتى معدلات الإنتاجية والأرباح سوف تتأثر بذلك سلبا ، فتخصص الأرباح لدفع الرشاوي بدل أن يتم إستغلالها في بعث مشروعات وأنشطة المسؤولية الاجتماعية ، وحتى تعقد الإجراءات الإدارية يعد كأحد معوقات تفعيل هاته المسؤولية ومستويات أدائها كارتفاع نسب الضرائب ، كما أن الأزمة المالية العالمية قد أثرت على العديد من الشركات التجارية ، حيث خفضت من نفقاتها وقلصت من إستغلال مواردها المالية في مجال الأنشطة ذات المضمون الاجتماعي وبرامج المسؤولية الاجتماعية ، وكما أسلفنا ذلك سابقا فغموض القوانين وتضارب اللوائح وعدم تطبيقها يعد أيضا من بين أهم المعوقات التي تواجه تفعيل وتطبيق هذا النوع من المسؤولية وفق أسس أخلاقية وفاعلة¹.

ويمكن أن نوجز في النقاط التالية بعضا من المعوقات التي تحول دون الإلتزام بأنشطة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية²:

-عدم وجود خبرات في مجال تفعيل أنشطة المسؤولية الاجتماعية ، والخلط بين مفهوم الأخيرة وبين الأعمال الخيرية والتطوعية ، وغياب القدرة في وضع معايير علمية لقياس المجهودات.

-أثبتت الدراسات قلة عدد المؤسسات المتبنية لنهج المسؤولية الاجتماعية مقارنة بأعداد المؤسسات الموجودة ، مع تسجيل غياب ثقافة هاته المسؤولية فيها.

¹ :محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 153-154.

² : سميرة بن عمارة وزينب شطيبة ، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمات ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، ص 703-704.

- غياب تنظيم جهد معظم المؤسسات ، ففعالية ونجاعة المسؤولية الاجتماعية تتطلب وجود تنظيم مهيكلا مبني على خطط وأهداف محددة.

- غياب ثقافة العطاء في مجال التنمية ، فكل مجهودات المؤسسات توجه في أعمال غير تنمية ترتبط ، في توفير الملابس للمعوزين وإطعام الفقراء وغيرها دون التوجه نحو طرح مشروعات تنمية تغير المستوى المعيشي لهؤلاء للفقراء جذريا.

2: أسس نجاح وتفعيل المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية : تبني المؤسسات للأنشطة المسؤولة إجتماعيا سيكون أكثر نجاعة حينما تقام شراكات بين القطاع العام والمنظمات غير الحكومية ، والمجتمع المدني ، وكذا وسائط الإعلام التي تمكن من تعزيز مصالح المنظمات التي تتبنى روح المواطنة ، وهذا بطرح برامج التخفيف من حدة الفقر ، تشجيع الأنشطة المربحة ، خلق فرص العمل ، المساهمة في تحسين أوضاع معيشة الفقراء ، الحفاظ على البيئة ، التخلص من النفايات¹.

ولتفعيل هذا يتطلب وجود أساليب و أسس صارمة و ناجعة لإنجاح هاته الأنشطة، قد تتمثل في النقاط التالية²:

- تنظيم ورشات عمل يحضرها أصحاب السلطة و صناع القرار والأطراف ذات العلاقة ، لوضع وطرح معايير لأداءات المسؤولية الاجتماعية.

-سعي السلطات والجهات المعنية لتوفير مستلزمات أداء المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ، خاصة الأنظمة وكذا البحوث والدراسات والمعلومات ، وهذا وفق إحتياجات المجتمع الفعلية.

-إلزامية قيام الوسائل الإعلامية بأنشطة التوعية والنشر لثقافة المسؤولية الاجتماعية ومجالاتها ومبادئها ، والعوائد التي تجنيها المنظمات التي تمارسها ، وكذا عوائدها على المجتمع.

- تسهيل الدولة للإجراءات المرتبطة بأداء المنظمات للمسؤولية الاجتماعية ، وتحفيز المتميز من هاته المنظمات في مجال هذا النوع من المسؤولية.

-سن قوانين وتشريعات تضمن وجود الإفصاح والشفافية من قبل المنظمات الناشطة في مجال تفعيل مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

¹ : منشور حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الإتجاهات والقضايا الراهنة ، مرجع سابق ص 74.

² : محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 106.

سابعاً : نظريات المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية :

هناك إختلافات نظرية حول تبني فكرة ومفاهيم المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، بحيث نجد العديد من الإتجاهات والمداخل التي تتبنى فكرة ضرورة قيام المنظمات والتزاميتها بالأنشطة ذات المضمون الاجتماعي والأدوار الاجتماعية تجاه المجتمعات التي تنشط فيها ، ومداخل أخرى ترفض ذلك بحجة أن التنظيمات وجدت لتحقيق الأرباح فقط ، وليست جمعيات خيرية لتقديم المساعدات الاجتماعية، وهي ليست مجبرة على القيام بالأنشطة الإضافية في إطار الأعمال التطوعية الاجتماعية ، ونوجز بيان هاته النظريات في مايلي :

1: النظرية النيوكلاسيكية (نموذج Sharholder) هي من النظريات الراضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، لأن الهدف من وجود المنظمات هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح لمالكها وليس للقيام بالأعمال الخيرية والتطوعية ، ويعد الاقتصادي الأمريكي " ميلتون فريدمان " الحاصل على جائزة نوبل في الإقتصاد رائدا لهاته النظرية، حيث يرى أن هاته المسؤولية تكون وفق قرارات توجه وتخصص لتحسين المردودية والربحية لصالح المساهمين ¹.

تقوم هاته النظرية على مبدأ زيادة الأرباح والمردوديات المالية للمساهمين ، ومن خلاله يتم تعظيم الثروات الاجتماعية للمنظمات وهو الهدف الاجتماعي المناسب لها ، بحيث تكون هاته المنظمة عبارة عن سلسلة من العقود تحدد علاقات كل الأطراف ذات المصلحة وما يجب أن يقوم به كل طرف والعوائد التي سيحصل عليها مقابل مجهوداته ².

2: نظرية الوكالة : ترى هاته النظرية بأن المنظمات هي عبارة عن كيانات قانونية تكون وفق تعاقدات رسمية وأخرى غير رسمية ، ومجموعة من علاقات الوكالة بين مختلف الأطراف ، بحيث يسعى كل طرف جاهدا لزيادة ربحيته ومنفعته الذاتية ، وتصرفات الأفراد تتسق من خلال إجراء التفويض ، وتكون

¹ : علي عبد الصمد عمر ، مرجع سابق ، ص 279.

² : سطاتم بن خالد الدليحي ، برامج المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بمدينة الرياض - ، مذكرة ماجستير بقسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2011، ص 22.

العلاقات واضحة وصريحة أو على شكل ضمني ملزم ، ويعد الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية كوسيلة وأداة مهمة في إدارة هاته العلاقات التعاقدية بين المديرين وكذا المساهمين¹.

ظهرت نظرية الوكالة بفضل الباحثان (Jensen M , Meckling W) اللذان يعتبران المنظمة كسوق حرة وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري ، والوكالة تعني أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر ، كما يسند المساهمين داخل المؤسسة مهام التسيير للمدراء².

3: نظرية أصحاب المصالح : حسب هذه النظرية فالمنظمة هي نتاج لعلاقات مختلفة بين كل أصحاب المصلحة ، وهم كل الفاعلين الذين تشملهم قرارات وأداءات المنظمة ونشاطاتها إضافة إلى المساهمين ، والمسؤولية تجاه المجتمع هنا هي مسؤولية تجاه الأطراف أصحاب المصلحة ، وهناك ثلاثة اتجاهات مختلفة من هاته النظرية ، الإتجاهان الوصفي والفعال يقومان على الرؤية التعاقدية مؤسسة – أصحاب المصلحة ، والإتجاه المعياري يحدد الإلتزامات الأخلاقية للمنظمة تجاه أصحاب المصلحة ، فالأداء الإجتماعي نتيجة لإدارة المسؤوليات المحددة لأصحاب المصلحة ، ونميز نوعين إثنين من أصحاب المصلحة الأول له علاقة مباشرة بالنشاط الإقتصادي وعقد ظاهر مع المؤسسة مثل : البنوك ، الزبائن والموردون ، العاملون ، المساهمون ، والنوع الثاني لديهم علاقة طوعية إختيارية في إطار غير قانوني مع المنظمة ، كالمؤسسات غير الحكومية والسلطات المحلية³.

¹ : رضا إبراهيم صالح وعلي مجاهد أحمد السيد ، أثر الإفصاح عن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة الكويتية مع دراسة ميدانية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، العدد 05 ، ديسمبر 2018 ، ص 46.

² : علي عبد الصمد عمر ، مرجع سابق ، ص 279.

³ : علي عبد الصمد عمر ، نفس المرجع ، ص 280-281.

خلاصة الفصل:

بعد تناول فصل المسؤولية الاجتماعية المؤسسية من خلال ما تم عرضه حول نشأتها وجذورها التاريخية ، وبعدها المفاهيمي والمضاميني ومؤشرات قياسها ومحاسبتها ، وكذا أمثلة من نماذجها في التجارب الدولية والعالمية ، مع التطرق لأراء التأييد والمعارضة حول جدوتها ومعيقاتها وأسس نجاحها ، وأخيرا النظريات المعالجة لها، قد برز وبوضوح أهمية هاته الأخيرة في إطار الحكم على مدى نجاح المنظمة في تأدية أدوارها ، خاصة وأن التوجهات العالمية الجديدة قد فرضت على التنظيمات الاعتراف والإفصاح عن مسؤوليتها الاجتماعية وإدراجها ضمن نشاطاتها وفلسفتها التنظيمية ، بحيث أضحت الأطراف ذات المصلحة سواء من عمال أو موردين أو عملاء وزبائن ومجتمع ، ينجذبون ويقترّبون من المنظمات التي تعترف و تدرج ضمن نشاطاتها أبعاد وسلوكات المسؤولية الاجتماعية ، هذا لما تقدمه من خدمات جيدة تنطلق أساسا من روح القانون والأخلاق والحقوق الإنسانية وغيرها ، وفي المقابل يبتعدون ويتخذون صورا ذهنية سلبية عن المنظمات التي لا تعترف بمسؤوليتها الاجتماعية لما تتركه من أثر سلبي عليهم نتيجة لإخلالها بدورها الاجتماعي التعاوني الطوعي.

الفصل الثالث

الأداء الشامل للمنظمة مضامينه وموضوعاته

أولاً: ماهية أداء المنظمة

ثانياً: مضامين ومكونات الأداء

ثالثاً: إدارة وقيادة أداء المنظمة

رابعاً: تقييم وقياس أداء المنظمة و مؤشرات (المؤشرات

والمرتكزات)

خامساً : ضعف أداء المنظمة وأليات تحسينه

سادساً : الأداء الشامل من منظور بطاقة الأداء المتوازن

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعدما أصبحت المنظمة في هذا العصر تواجه مجموعة من التحديات الكبرى وفي مجالات عدة ، منها الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والبيئية وغيرها ، وفي هذا الظرف العالمي المتقلب وغير المستقر توجهت المنظمات إلى التركيز أكثر على أدائها لتواكب هاته التطورات والتحديات للحفاظ على بقائها وربحياتها وحصتها السوقية ، خاصة مع فرض أبعاد التنمية المستدامة في نشاط هاته المنظمات ، مما نتج عنه مجالا آخر في مجالات الأداء ، وهو ما يعرف بالمسؤولية الإجتماعية المؤسسية ، التي أصبحت كضرورة يحتدى بها للحكم على نجاح أي منظمة ، باعتبارها تدمج كل الأبعاد الإقتصادية والإجتماعية والمجتمعية والبيئية في وقت واحد ضمن نشاطات أي تنظيم ، مما أبرز أيضا مفهوما آخر للأداء وهو الأداء الشامل للمنظمة ، الذي يجمع كل هاته الأبعاد ويوفق بينها ، وهو موضوع فصلنا الحالي الذي سوف نستله بماهية الأداء عامة ، ثم مضامينه ومكوناته ، ومن ثم تفصيل طرق إدارته وقيادته ، وبعد ذلك تقييمه وقياسه وفق مؤشرات محددة ، ونتطرق أيضا إلى مظاهر وأسباب ضعف الأداء وإستراتيجيات تحسينه ، وفي الأخير تفصيل الأداء الشامل للمنظمة من منظور بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: ماهية أداء المنظمة:

1- مفهوم أداء المنظمة:

في السابق تم تناول مفهوم الأداء إنطلاقاً من المورد البشري بإعتباره المورد الأساسي ، فتم إهمال الموارد الأخرى وعرف حينها بأنه (قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله) ، وهذا ليس كافياً للحكم على أداء المؤسسة كلية ، فتوسعت آراء الباحثين حالياً ليشتمل الأداء كل الأنشطة ، فينظر له بأنه (المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها)¹.

وفي هذا السياق يعكس الأداء أيضاً قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد ، منها التي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف ، بإستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين ، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة².

في مجال التسيير يمكن ربط أداء المنظمة بالأفكار الثلاثة التالية:³

- الأداء هو النجاح : لا يوجد في حد ذاته ، لكنه يجسد النجاح ، بحيث يختلف حسب كل مؤسسة والعوامل المرتبطة بها.

- الأداء محصلة نشاط : يرتبط بالنتائج المتحصل عليها.

- الأداء هو النشاط : هو عملية وليس نتيجة.

هذا التعريف يرتبط بثلاثة عوامل أساسية تكون حاضرة لتحقيق معنى الأداء ، وهي وجود نوع من النشاط المؤدى فعلياً ، ومن ثم النتيجة أو المخرجات المتحصل عليها من خلال هذا النشاط ، والعامل الأخير هو تحقيق الهدف المراد الحصول عليه والتي تؤدي معنى النجاح حسب ذات التعريف.

¹ : نوبلي نجلاء ، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة) ، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014 - 2015 ، ص 69.

² : سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق) ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 ، ص 71.

³:Bernard C , Encyclopedie de comptabilite , contrôle de gestion et audit , Ed economica , 2000 , p 931

وضح " Miller et Bromiley " (أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة ، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية ، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها)¹

2- **المفاهيم المرتبطة بمفهوم أداء المنظمة:** من خلال التعاريف السابقة لمفهوم أداء المنظمة نلمح أن هناك مفاهيم أخرى لها علاقة بذات المفهوم ، ينبغي الوقوف عليها ومنها:

• **الكفاءة :** يعد مفهوم الكفاءة مفهوما جوهريا في أدبيات التسيير والإدارة ، لإرتباطه إرتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة ، ومن ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة ، حيث عرفت على أنها (إستعداد وطاقة المؤسسة في الإستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية ، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية إقتصادية)².

كما تعني الكفاءة (الحصول على أكبر كمية من المخرجات " الناتج " نضير إستخدام أقل كمية أو أقل تكلفة " الموارد والوسائل ")³.

ويرى الدكتور أحمد محمد المصري بأن الكفاءة تركز في وجودها على ثلاث ركائز هي : الأداء الجيد للعناصر المنتجة ، الذي يتم في الوقت الملائم ، وبالتكلفة المناسبة⁴.

• **الفعالية:** الجزء الثاني للأداء هو الفعالية وهناك من يطلق عليها الفاعلية ، ويرأها محمد علي جعلوك تعبر عن (بلوغ الأهداف وسد الإحتياجات عن طريق تحقيق أقصى إنتاج ممكن من خلال إستخدام الموارد المتاحة أحسن إستخدام)⁵.

وحسب " Bergeron " فالفعالية هي (مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة مسبقا)⁶.

¹ : وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر ، 2009 ، ص 38.

² : Cohen E , Dictionnaire de gestion , (Paris la decouverte , 2000) , p, 132

³ : Michel Gravais , control de gestion , (Paris : economica , 1994) , p14

⁴ : أحمد محمد المصري ، الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية : التكلفة ، الوقت ، الأداء ، الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 ص7

⁵ : محمد علي جعلوك ، موسوعة العلوم الإدارية : دليل رجال المال والأعمال ، القادة هل يولدون أم يصنعون ؟ ، ط1، بيروت ، لبنان ، دار الراتب الجامعية ، 1999، ص 101.

⁶ : Piere G, Bergeron , la gestion moderne : theories et cas , Quebec , Gaetan Morin , 1983 , p90

من خلال التعريفين السابقين نرى بأن الفاعلية هي كميّار أو كمؤشر عن مدى نجاعة أو تحقيق الأداء للأهداف التي أقيم لأجلها ، بمعنى هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة ، ونتحدث هنا عن كمية المخرجات النهائية التي ينتجها ذلك الأداء .

• **التنافسية :** ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية ، حيث يرى " النجار " بأن التنافسية هي (القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو وإستقرار وإبتكار وتجديد)¹.

ويرى " Oughton " بأن التنافسية هي (قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع النوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب ، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى)².

تعرف التنافسية أيضا بأنها قدرة المنشأة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين ، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين ، بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق ، ويستطيع المشتري شراءها من جميع أنحاء العالم ، مما يحقق نجاحا مستمرا للشركات على الصعيد العالمي والصعيد المحلي ، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة ، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة³.

ترتبط التنافسية من خلال التعاريف الأنفة بالأداء من خلال معالجتها لمقدرة الأخير على تحقيق نواتج ومخرجات تلبي بها المنظمة حاجات المستهلك بأسعار جيدة وذات جودة عالية ، تمكنها من منافسة المنظمات الأخرى وتحقيق أفضلية عليهم ، وبالتالي الحفاظ على حصتها السوقية وتواجدها .

• **الإنتاجية :** أستخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة ، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج ، بحيث عرفت الإنتاجية بأنها العلاقة بين الكمية المنتجة من سلعة معينة وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج ،

¹ :فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي ، الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000 ، ص 11.
² :سالم إلياس ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جوان 2021، ص 232.
³ :المرصد الوطني للتنافسية ، التقرير الوطني الأول للتنافسية الإقتصاد السوري 2007، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهياة تخطيط الدولة ، 2008 ، ص 24.

والزيادة المستمرة في الإنتاجية تعكس مدى التحسن الذي يحدث في مستوى المعيشة وكذلك الكفاءة في حسن استخدام عناصر الإنتاج المختلفة¹.

ويشار للإنتاجية أيضا بأنها الناتج أو محصول معين (مخرجات) نصل إليه باستخدام موارد معينة (مدخلات) ويقاس المحصول بكمية الإنتاج وجودته أو بكمية المبيعات المنتجة، أما الوسائل المستخدمة فهي وحدات العمل أو وحدات رأس المال².

تظهر هنا علاقة مفهوم الأداء بمفهوم الإنتاجية باعتبار الأخيرة كمعيار وكمؤشر عن نجاح الأداء من عدمه ، وذلك من خلال معرفة مستوى الإنتاج المحصل عليه ، وبالتالي نقول أن الإنتاجية هي محصلة نواتج الأداء.

3-تطور مفهوم الأداء من المنظور التقليدي إلى الحديث: الأداء يتميز بالديناميكية وعدم السكون في مدلوله المعرفي ، فقد تطور منذ إرهاباته وإستخداماته الأولى إلى الوقت الراهن بفعل التطورات والتغيرات المختلفة التي مست المجتمعات البشرية ، والتي صاحبها مجهودات بحثية في هذا المجال المعرفي .

في النظرة التقليدية وإنطلاقا من المدرسة التaylorية أو مدرسة الإدارة العلمية لرأئدها " تايلور" فقد وضح مفهوم الأداء من خلال الإهتمام بطريقة قياسه ، بالتركيز على الدراسة الدقيقة للحركة التي يؤديها العامل وتوقيت كل منها بقصد الوصول للوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها ، وهو ما يعرف بدراسة (الحركة والزمن)، وفي النظرة الحديثة وفي بداية القرن العشرين أصبح إهتمام المؤسسات يركز على الكميات الممكن بيعها ، بعد أن كان يركز على الكميات الممكن إنتاجها ، وحينها تمثل الأداء في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية³.

¹ :محمد محروس إسماعيل ، إقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع إهتمام خاص بدراسات الجدوى الإقتصادية) ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1997، ص 181.

² : علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي) ، مصر ، الدار الجامعية ، 2000 ، ص 17.

³ :مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، ط 1، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2018، ص 33.

ثانيا: مضامين ومكونات الأداء :

1-مكونات ومحددات الأداء :

1-1 مكونات الأداء: يتكون مفهوم الأداء حسب الباحثين والمفكرين من مكونين رئيسيين وهما الفعالية والكفاءة ، فتوفر هاذين الأخيرين يعد ضرورة لوجود أداء المؤسسة ، وفي مايلي نورد تفصيلا لهادين المصطلحين:

1-1-1 الفعالية : ينظر الباحثون إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة ، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح ، فقد إعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ، ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة¹.

عرف " ميشال كاليكا " الفعالية بقوله (الفعالية هي درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة ، بل إنها تتضمن الكفاءة)².

يرتبط مفهوم الفعالية حسب هذا التعريف بمدى تحقيق البرامج التي سطرته المؤسسة ، أي ترتبط بمخرجات الأداء الفعلية ونواتجه بالنسبة للأهداف العامة.

ويرى الكاتبين " Walker et Ruibert " أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، ومن ثم الفعالية حسبهما تتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة ...إلخ ، فالفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة ، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة ، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة³.

¹: مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 23.

²: M.KALKA: Structures d'entreprises – Realites , determinants, performances , edition economica , Paris, 1995, p 328.

³: مصطفى يوسف ، نفس المرجع ، ص 24.

ويذهب " أحمد نور " إلى تعريف الفعالية فيقول (أن الفعالية تستخدم لقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة ، وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة)¹.

1-1-2 الكفاءة: الكفاءة حسب " Vincent plauche " هي (القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات ، والنشاط الكفء هو النشاط الأقل تكلفة)².

الكفاءة هنا ترتبط بقيام المؤسسة بنشاطاتها باستخدام موارد أقل وتكاليف أقل ، بمعنى الحصول على مخرجات ونواتج كثيرة بإستعمال مدخلات قليلة.

وفي نفس السياق يعرفها " Malo " بأنها (تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات ، أي إنتاج حجم معطى من المخرجات بإستعمال أقل المدخلات ، أو إستعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات) ويرى بأن (المؤسسة الكفأة هي التي تستعمل مواردها بأسلوب أكثر إنتاجية وتتقادى تبذير الموارد)³.

وعرف " H Mintzberg " الكفاءة على أنها (القدرة على إختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة)⁴

1-2 محددات الأداء: هناك العديد من المحددات لأداء المؤسسة منها ما يرتبط بالأفراد كالقدرات والمهارات ، و منها ما يرتبط بالتنظيم كالمهام والأهداف والتدريب ، وهناك من يرى أن محددات هذا الأداء تنتج من تفاعل خصائص الفرد (العوامل الذهنية والاجتماعية والخبرة العلمية والتعلم والتدريب) مع خصائص الموقف التي تتعلق بجوانب العمل الأخرى (المشرفين والزملاء في العمل وتقييم العمل والهيكل التنظيمي وغيرها) ، وتتمثل محددات الأداء حسب البعض في⁵:

- **الموظف :** وذلك بما يمتلكه من معرفة ومهارات ورغبة وإهتمام وقيم ودوافع.
- **الوظيفة:** بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات وما تقدمه من فرص النمو الوظيفي.

¹ : أحمد نور ، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، 1999 ، ص 59.

² : مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 26.

³ : J. L. Malo : l'essentiel du controle de gestion , Edition d'organisation , 1 ere edition , France , 1986 , P11.

⁴ : H Mintzberg , structure et dynamique des organisations , les editions d'organisations , paris , 1992 , p480.

⁵ : زرزاز العياشي وسميرة بوعويش ، إستعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الأداء ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، ألفا للوثائق ، 2020 ، ص 92-93.

• **الموقف :** بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد ، وأساليب الرقابة وأنماط القيادة.

وأخرون يرون أن محددات الأداء تتمثل في¹:

• **الجهد :** ويشير إلى الخصائص الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته ، وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

• **القدرات :** تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهمته.

• **إدراك الدور :** ويعني به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

2- أبعاد أداء المنظمة: يمكن تقسيم أبعاد الأداء عادة كمايلي² :

2-1 **البعد التنظيمي:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي ، بغية تحقيق أهدافها ، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء .

2-2 **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وتبرز أهمية هذا الجانب في كون أداء المؤسسة قد يتأثر سلبا إذا ركزت الأخيرة على تحقيق الجانب الإقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، فجودة تسيير المؤسسة ترتبط بتلازم الفعالية الإقتصادية مع الاجتماعية ، وهنا يتوجب الإهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة.

3- **خصائص الأداء :** تتمثل خصائص الأداء المؤسسي في ماييلي³ :

- الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في إتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة.

¹ : زرزار العياشي وسميرة بوعويش ، نفس المرجع ، ص 93.

² : مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 22- 23.

³ : العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي ، ط1، عمان ، الأردن ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 22.

- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة و يتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

- عدم الإعتماد على العمل الفردي فالأخير تظهر فيه بصمات صاحبه ، وضعفه في جانب من الجوانب أو مبالغته في آخر ، أو إهماله في ثالث سوف ينعكس على العمل.

- إستثمار كافة جهود الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطويرها في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ، والتركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار وإستقطاب أفضل الكفاءات.

-الحفاظ على ثبات العمل وإستقراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة ، وتورث هاته الخبرات ولا تتأثر بغياب أو تغيير القيادات.

4-أنواع الأداء المؤسسي: تعددت تصنيفات الأداء مما طرح إلزامية وضع معايير لتحديد مختلف الأنواع ، وكل معيار تتدرج فيه أداءات معينة ، ويمكن أن نورد هاته المعايير والأنواع في مايلي:

4-1 حسب معيار الشمولية : ينقسم الأداء المؤسسي حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي ، نورد تفصيلهما في مايلي ¹:

•**الأداء الكلي:** يتمثل في تلك الإنجازات التي شاركت فيها كل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة ، بحيث لا تنسب هاته الإنجازات لعنصر واحد دون إسهام العناصر الأخرى ، ويمكن الحديث هنا في هذا النوع عن نسبة وطرق تحقيق المنظمة لأهدافها الشاملة كالربح والنمو ، الإستمرارية والشمولية، ويعد أداء المؤسسة نتاج لإشتراكات وتعاون الأنظمة الفرعية لها.

•**الأداء الجزئي :** ويكون على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة ، ويقسم إلى عدة أنواع ، تكون مختلفة حسب إختلاف المعيار المتخذ في تقييم عناصر المنظمة ، فيمكن مثلا أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة الإنتاج ، أداء وظيفة التسويق ، أداء وظيفة الأفراد.

4-2 حسب معيار المصدر: يقسم الأداء المؤسسي وفق هذا المعيار إلى نوعين إثنين ، الأداء الداخلي والأداء الخارجي نفصل مضمونهما في مايلي :

¹ :زرزار العياشي وسميرة بوعويش ، إستعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الأداء ، ط1، عمان ، الأردن ، ألفا للوثائق ، 2020 ، ص 82.

● **الأداء الداخلي** : ويسمى بأداء الوحدة وهو الذي ينتج من خلال العمليات الداخلية والموارد التي تمتلكها المنظمة ، بحيث ينتج من التوليفة التالية¹:

- **الأداء البشري**: وهو مجهودات العاملين داخل المنظمة ، الذين يعتبرون كمورد مهم وإستراتيجي يمكنه خلق الإضافة والتميز بفضل تسيير مهاراتهم وقدراتهم.

- **الأداء التقني** : يتمثل في العمليات الداخلية وإستغلال مواردها وإستثمارها بفعالية.

- **الأداء المالي** : الإستغلال الأمثل والأنجع للموارد المالية بإستغلال الوسائل المتاحة.

فالأداء الداخلي للمنظمة هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية ، موارد مالية ، موارد مادية.

● **الأداء الخارجي** : هو الأداء الذي يرتبط ويتعلق بمجريات وتغيرات البيئة الخارجية للمنظمة ، الأخيرة غير مسؤولة على حدوثه بحيث يولد بمسببات المحيط الخارجي ، وهذا النوع من الأداء يبرز في النواتج والفوائد المتحصل عليها كارتفاع رقم الأعمال نتيجة إرتفاع أسعار البيع والمبيعات ، وإرتفاع القيمة المضافة مقارنة بسنوات ماضية نتيجة إنخفاض الأسعار واللوزام والخدمات ، فمجمل هاته التغيرات تؤثر على هذا الأداء إيجابا أو سلبا².

4-3 حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بالتنظيم السائد في المؤسسة ، بإعتبار الأخير هو الذي يحدد أنشطة ووظائف هاته المؤسسة ومنها:

● **أداء وظيفة الإنتاج** : تعني هاته الوظيفة بتحويل المواد الأولية وعناصر الإنتاج إلى سلع أوخدمات صالحة للإستهلاك أو الإستخدام في مجالات أخرى ، ويتمثل أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو ببنية القطاع الذي تنتمي إليه ، وإنتاج منتجات

¹: Bernard Martory , controle de gestion sociale , librairie Vuibert , Paris , 1999 , p 236.

² : زرزاز العياشي وسميرة بوعويش ، مرجع سابق ، ص 83.

بجودة عالية وبتكاليف منخفضة ، تسمح لها بمزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في الطلبات¹.

• **أداء وظيفة التسويق :** وهو أداء يعمل على بيع المنتجات التي تنتجها المؤسسة أو تقديم خدماتها إلى زبائنهم ، ويكون ذلك بطريقة تسمح لها بتحقيق غاياتها بتكاليف أقل ، هذا الأداء يمكن معرفته من متغيرات متعلقة بوظيفة التسويق ، ومنها حصة المؤسسة في السوق وهي مؤشر يستعمل بكثرة في تحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو المؤسسة ككل، وتحسب وفق العلاقة التالية : حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية².

• **أداء الوظيفة المالية :** يضمن هذا الأداء السير الحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة ، ويتجسد في مدى شرعية وصحة العمليات المالية مثل التزوير ، حسن استخدام الأموال العامة وترتيب إستعمالها وإحترام القواعد القانونية³.

ينظر للأداء المالي كنتيجة لكل أشكال الأداء ، فهو يرتبط بتحقيق الغايات المالية وصحتها للمؤسسة ، من خلال إكتساب توازنات مالية والحصول على مردوديات جيدة ، الأخيرتين تعدان من بين أهم الأهداف الأساسية في الجوانب المادية والمالية⁴.

• **أداء وظيفة التمويل:** وهو مجموعة من الأنشطة والأداءات المتكاملة تتمثل في الشراء والتخزين والإمداد، من أجل الحفاظ على سيروية وديمومة العملية الإنتاجية ، ويكون ذلك بضمان توفير إحتياجات المؤسسة من موارد ومواد بتكاليف جيدة ومناسبة وفي أوقاتها المحددة ، مع الإستغلال الأمثل والأنجع لموارد وأماكن التخزين بطريقة تخفض التكاليف أثناء عملية توفير الطلبات والتخزين⁵.

• **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تحقق هاته الوظيفة إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالكمية والمستوى المناسبين ، وفي الوقت والمكان والتكلفة المناسبة أيضا ، وإدارة شؤون العاملين في المؤسسة

¹ : Marcel laflame : le management – approche systemique , gaetanmorin editeur , 3eme edition , canada , 1981 ,p 56.

² : Jacques lendrevie et Denis Lindou : marketing , edition dalloz , 6 eme edition , paris , 2000, p64.

³ : زرار العياشي وسميرة بوعويش ، مرجع سابق ، ص 83.

⁴ : عادل بومجان ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، ط1، عمان ، الأردن ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2019، ص 30.

⁵ : Vincent Planchai , Mesure et amelioration des performances industrielles , Tome 2, Office des Publications universitaires , Universite pierre mendes France , Grenoble, 2006 , p68.

بكفاءة وفعالية ، فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد ، ووجود المؤسسة وإستمرارها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم¹

• **أداء وظيفة العلاقات العامة:** هاته الوظيفة تهدف إلى إنشاء وخلق علاقة جد طيبة ومتينة بين المؤسسة وزبائنها ، وتسعى أيضا إلى تحسين صورتها الذهنية وسمعتها وعلامتها التجارية عندهم ، كما أنها تضطلع بمهمة خلق قنوات اتصال فعالة بين المؤسسة وجمهورها سواء كان الأخير داخلي من عمال وموردين وعملاء أو خارجي من صحافة وإعلام وغيرهم²

4-4 حسب معيار الطبيعة : حسب هذا المعيار هناك مجموعة من الأصناف للأداء ، وتتمثل في الأداء الإقتصادي والإجتماعي والتكنولوجي وكذا الإداري ، نفصلها في مايلي :

• **الأداء الإقتصادي :** الأداء الإقتصادي يعد الغاية الأولى والهدف الرئيس لنشاط المؤسسة ،ومن خلاله تبلغ أهدافها المتمثلة في تعظيم الفوائد الإقتصادية نتيجة لهذا النشاط وهي : (الإنتاج ، الربحية ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال ، الحصص السوقية ، المردودية ، استخدام الموارد و رأس المال ، الموارد و المواد الأولية ، التكنولوجيا والتطور التكنولوجي... إلخ)³.

• **الأداء الإجتماعي :** أساس تحقيق المسؤولية الإجتماعية هو الأداء الإجتماعي ، وهو أداء يتعلق بإسهامات المنظمة في مجال الأنشطة الإجتماعية المرتبطة بها ، لكنه نوع من الأداءات يصعب قياسه والحكم عليه لعدم وجود معايير مادية دقيقة وواضحة له⁴.

• **الأداء التكنولوجي :** التكنولوجيا تعد من بين أهم الوسائل المؤدية إلى تحقيق التميز في الأداء والرفع من التنافسية المؤسساتية ، وهي ترتبط بما تمتلكه من معدات حديثة وسيورتها مع المستجدات الراهنة ، وهنا تكون التكنولوجيا من بين أهم الأهداف المخططة ضمن إستراتيجيات المؤسسة⁵.

¹ : الهاشمي بن واضح ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008- 2011) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2013 – 2014 ، ص 125.

² : زرزاز العياشي وسميرة بوعويش ، مرجع سابق ، ص 84.

³ : زرزاز العياشي وسميرة بوعويش ، مرجع سابق ، ص 85.

⁴ : عادل بومجان ، مرجع سابق ، ص 29.

⁵ : عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014- 2015 ، ص 52.

• **الأداء الإداري** : ترتبط جوانب هذا الأداء بالإستراتيجيات والخطط المحددة من قبل المؤسسة ، عن طريق الاختيار بين الأفضل من البدائل التي تمكن من الوصول إلى الأهداف المحددة ، مع إمكانية الإستعانة بالطرق والأساليب العلمية الجديدة لتحسين هذا النوع من الأداء ، كما يمكن الإستيجاد بفكرة تشخيص الهوية والتشخيص الإستراتيجي للتمكن من معرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ¹.

5-مستويات نجاعة الأداء المؤسسي: تختلف مستويات وفعالية الأداء المؤسسي من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى ، وقد يختلف أيضا في نفس المؤسسة في فترات مختلفة ، بين الإستثنائي والبارز والجيد جدا والجيد والمعتدل وكذا الأداء الضعيف ، وهي أبرز مستويات النجاعة في الأداء والتي تأتي على تفصيل بيانها في الأتي ² :

الأداء الإستثنائي : يبرز التميز في الأداء ضمن الصناعة على المدد البعيدة والعقود المربحة ، أيضا وجود إلتزامية كبيرة للأفراد ، مع توافر التدفقات المالية وإنتعاش المؤسسة في الجانب المالي .

• **الأداء البارز**: يتم فيه أعمال وعقود كثيرة ، ووجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية ، بالإضافة إلى وضعية مالية مريحة.

• **الأداء الجيد جدا** : تكون فيه الوضعية المالية جد مريحة ومتميزة ، وهو أداء جد صلب وممتاز ، وتكون إستراتيجياته وخطته جد واضحة ومعلومة .

• **الأداء الجيد** : تتوازن فيه نقاط القوة مع نقاط الضعف في العملية الإنتاجية مع وجود وضعية مالية مريحة ومستقرة.

• **الأداء المعتدل** : تكون فيه معالم الضعف أكثر من معالم القوة في النشاط مع وجود مشكل في التمويل الكافي لضمان إستمرار العملية الإنتاجية ونموها.

الأداء الضعيف : تكون فيه الوضعية المالية جد سيئة ومتعبة ، بحيث يكون دون المستوى المطلوب بكثير ، كما يتميز بصعوبة جذب اليد العاملة الكفوة وإستقطابها.

¹ : عادل بومجان ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، ص 29.
² : زرزار العياشي وسميرة بو عويش ، مرجع سابق ، ص 86 ، 87.

6- العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي: الأداء المؤسسي يتأثر بالعديد من العوامل التي قام الباحثين بتصنيفها وفقا لمعايير مختلفة وعديدة ، ولعل أهم التقسيمات تلك التي تقوم على مصدر العوامل وهي أولا العوامل الداخلية التي تقع في محيط المؤسسة وتخضع لتحكم الأخيرة و تتمثل في العوامل التقنية والبشرية والتنظيمية ، وثانيا العوامل الخارجية المرتبطة بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي والثقافي والتكنولوجي والسياسي والقانوني والطبيعي للمؤسسة ، وفي مايلي تفصيل لهاته العوامل :

6-1 العوامل الداخلية: وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والمؤثرة على أدائها ، وهي عوامل متعددة ومتداخلة صعبة الحصر الدقيق ، ويمكن تصنيفها في التجميعية التالية:

6-1-1 العوامل التقنية: وتضم العوامل التالية¹ :

- الموقع الجغرافي للمؤسسة .
- أسعار المنتجات ومستوياتها.
- نوعية المنتجات وشكلها وتصميمها وكذا تغليفها.
- درجة الإكتفاء المحقق من قبل المؤسسة في الإنتاج لسد إحتياجات العملاء والسوق عامة.
- نوعية التقنية التي تستعمل سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.
- التوافق بين القدرة على التخزين وبين حجم المنتجات.
- درجة إستخدام الوسائل والمعدات الآلية مقارنة بالموارد البشري.
- الهيكلية الداخلية للمؤسسة وتنظيمها من حيث المخازن والورشات والمعدات الآلية وغيرها.
- نوعية المواد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

¹ :عبد الملوك مز هوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 1، 2001 ، ص 93-94.

6-1-2 العوامل البشرية: هي مختلف المتغيرات التي تؤثر على المورد البشري في المؤسسة وهي¹ :

- مستويات تأهيل عمال المؤسسة.
- أنظمة المكافآت والحوافز.
- العلاقات السائدة بين العمال والمشرفين
- مدى التناسب والتوافق بين مؤهلات العمال وبين مناصب شغلهم وأيضا التكنولوجيا المستخدمة.
- الخصائص الديمغرافية للمؤسسة من حيث السن والجنس.

6-1-3 العوامل التنظيمية : ترتبط بتحديد المهام والمسؤوليات داخل المنظمة وذلك وفقا لمؤهلات العمال وتخصصاتهم ، بمعنى تقسيم العمل وفقا لقدراتهم وإستعداداتهم والمهارات التي يمتلكونها ، مع الإستعداد لأحداث التغييرات تبعا لكل جديد طارئ يتعلق بطرق العمل والتوظيف ، وأنظمة التحفيز والمكافآت و التطوير والتدريب ، وهنا ينبغي للمؤسسة أن تكون لديها المرونة والإستعداد الكافي لمواكبة أي مستجدات وتغييرات ، لتتمكن من التأقلم معها².

6-2 العوامل الخارجية: ويقصد بها تلك العوامل والمتغيرات التي لا تكون تحت رقابة المؤسسة ولا تخضع إلى تحكمها وسيطرتها، وتتمثل في مايلي :

6-2-1 العوامل الإقتصادية : تعد من العوامل ذات التأثير الكبير على المؤسسات خاصة تلك المؤسسات الصناعية ، ويرجع سبب ذلك لنوعية النشاط الذي تمارسه أولا ، ثم لكون المحيط الإقتصادي هو مصدر كل مواردها والمستقبل لمنتجاتها أيضا ، ونشير أيضا هنا إلى أن هذه العوامل تنقسم إلى عوامل إقتصادية عامة ومنها السياسة الإقتصادية للدولة ، سياسات التجارة الخارجية ، معدلات التضخم ، أسعار الفائدة ، وعوامل أخرى قطاعية منها توافر المواد الأولية ، الطاقة ، حدة التنافس والمنافسة ، السوق ، مستويات الأجور ، وما يميز العوامل الأخيرة التأثير المباشر الذي تحدثه في أداء المؤسسة وفي

¹ :الخامسة سايجي ، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة ، دراسة حالة شركة موبيليس – الجزائر - مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012/2011 ، ص 55.

² : ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2013 / 2014 ، ص 20.

أجال قصيرة ، وفي المقابل لا تكون للعوامل الاقتصادية تأثيرات مباشرة وإن كانت فعلى المدى الطويل ¹.

6-2-2 العوامل الإجتماعية والثقافية : أيضا للعوامل الإجتماعية والثقافية تأثير بليغ على أداءات المؤسسة ، وهذا بالنظر للأهمية الواضحة للجوانب الإجتماعية في بيئة المؤسسة وقدرة عواملها في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى ، بحيث يقول الباحث " بيار بارجرون " في هذا الشأن بأنها تمثل (مجموعة العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين ، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع ، وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات) ² ، ومن بين هذه العوامل نجد العادات والتقاليد الموروثة ، نماذج الحياة ، التيارات الفكرية للمجتمع الذي تنشط فيه وغيرها ، وفي هذا الصدد أيضا يقول " بريسي " أنها تتضمن (نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية ، والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة) ³

6-2-3 العوامل السياسية والقانونية : العوامل السياسية والقانونية هي أيضا من العوامل الهامة وذات الأثر البالغ في أداءات المؤسسة ، ونجد من بين هاته العوامل مثلا الإستقرار السياسي والسلم الإجتماعي والأمني للدولة ، السياسة الخارجية ، وجود الأحزاب السياسية ، القوانين والتشريعات ، قرارات السلطة ، أنظمة الحكم ، والعلاقات الخارجية ...إلخ ، وهاته العوامل قد تكون على شكل فرص تقيد المؤسسة ، وقد تكون أيضا عوامل خطر تهددها وتهدد كيانها مما يفرض عليها محاولة التكيف معها ⁴.

6-2-4 العوامل التكنولوجية : وتشتمل على كل ما يتعلق بالتطور والبحث العلمي والتكنولوجيا والإختراعات وغيرها ، وهي ذات تأثير كبير على أداءات المؤسسة ، لأن التكنولوجيا المستخدمة ستعمل على التخفيض من حجم التكاليف أو تضخيمها وبالتالي التأثير على الأداء ، فيجب على المؤسسة هنا محاولة البحث عن التكنولوجيات الحديثة وإستخدامها ⁵.

¹ : زرزاز العياشي وسميرة بوعيش ، إستعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الأداء ، ط 1، عمان ، الأردن ، ألفا للوثائق ، 2020 ، ص 98-99.

² : Pierre Berrgeron , la gestion modern , theorie et cas – gaetanmorinediteure , quebec , 1993 , p 38

³ : G Bressy : economie dentreprise , edition sirey , paris , 1999 , p 17

⁴ : الهاشمي بن واضح ، مرجع سابق ، ص 123.

⁵ : عايذة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1985 ، ص 35.

ثالثا: إدارة وقيادة أداء المنظمة:

1- مفهوم إدارة أداء المنظمة:

عادة ما يشار للأداء بالإنتاجية بإعتبار أنه يشمل على مجموعة من المفاهيم تجتمع حول الأداء كالفاءة والفاعلية ، توفير التكاليف ، تقويم البرامج ، قياس العمل ، تحليل المدخلات والمخرجات ، وفاعلية الإدارة وغيرها ، فتعني هنا إدارة الأداء الإنتاجية ، والإنتاجية في مفهومها الشامل هي مجمل تفاعلات عوامل الإنتاج ، من عمالة وسيولة مالية وأرض وإدارة وغيرها ، للوصول إلى إيجاد مجموعة مخرجات تتمثل في طرح سلع وتقديم خدمات ، والإنتاجية هنا حسب جمع الإقتصاديون هي معيار قياس نجاح المؤسسة في إستخدامها الأنجع لمواردها المتاحة لإنتاج تلك السلع والخدمات ، وبهذا المعنى فالإنتاجية تعتبر مقياسا للأداء في المؤسسات والوحدات الإقتصادية ، وقياس تقدم الدول أصبح ينظر إليه بقدرتها على تسيير وقيادة الأداء لتحقيق الزيادة في الإنتاجية¹.

وفي رأي " شوارتز " عملية قيادة الأداء تقوم على وجود إتصال مباشر من قبل كل المستويات الإدارية لتسطير الأهداف والمقاييس وأيضا مراقبة أداء المؤسسة ، مع التقييم المستمر من أجل تحقيق الربحية ، فقيادة الأداء هي العملية التي يضمن بها رب العمل توجيه العاملين إلى تحقيق الأهداف المسطرة ، وهي عبارة أيضا عن منهج متكامل مخصص لتدريب وتقييم وتحفيز العاملين تجاه الأداء المتميز والفعال².

إن إدارة الأداء تعد عملية مهمة وكفيلة بإستمرارية العمل من أجل الوصول للأهداف المسطرة بكل فاعلية وكفاءة ، بحيث يمكنها أن تركز على إدارة المنظمة بشكل عام ، وتسيير شؤون الموظفين والعمليات الإنتاجية والعديد من العمليات الأخرى ، ويقصد من هاته العملية أيضا كونها تعمل على موائمة الموارد المتاحة والنظم والعاملين ككل ، وهذا كله سعيا للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة والخطط الإستراتيجية الواردة ضمن رسالتها المنظمة³.

¹ : مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 43.

² : جراح مسيل العنزي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعة الدوائية) ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، السعودية ، 2016 ، ص 103.

³ : مجيد الكرخي ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، ط1، عملن ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 32.

تعرف إدارة الأداء أيضا على أنها ذلك المدخل النظامي لتحسين وتطوير إدارة وكفاءة الأفراد والفرق من أجل زيادة الفاعلية العامة للمنظمة ، ويمكن تفصيل مضامين هذا المدخل أو العملية في مايلي¹:

-عملية تكفل الإتفاق على الأهداف بعيدا عن العمل وفق الإنصياح لأوامر القيادة العليا (على الرغم من أن الهدف الأخير هو توحيد كل الأهداف الفردية والمنظمية عامة).

-عملية عامة وشاملة تتكفل بها الإدارة بمعية عمليات أخرى للموارد البشرية الهدق منها هو الرقي بالمنظمة وتحقيق تميزها وفعاليتها.

-شراكة تضامن بين المسيرين والأفراد والفرق والتي تمكن بفعل التواصل لتحسين الفهم المشترك والمتبادل لواقع التوقعات ، والذي من شأنه تسهيل عملية تطوير الإيجابيات لفائدة المنظمة .

-عملية تعمل على تحسين وتحقيق الإتفاقات الجماعية للتحسين والتطوير وتمكين الأفراد ومنحهم الصلاحيات للتحكم بزماد أمورهم وأداءاتهم ، وهذا يكون بفضل منحهم الإهتمام الكبير والتوجيه والإرشاد والتأطير من قبل رؤسائهم والمنظمة بصفة عامة .

- عملية معينة تنصب حول كيفية سلوك المدراء والأفراد والفرق عندما يعملون معا لتحقيق التحسين وتطوير الكفاءات بعيدا عن إطار النظام البيروقراطي.

-عملية تهتم بالموارد المتاحة والأهداف ، المدخلات والمخرجات (الكفاءة وما يترتب عليها من نتائج).

2- مكونات إدارة أداء المنظمة:

تتكون عملية إدارة الأداء المنظمي من مجموعة من العمليات المتشابكة والمتكاملة ، تتمثل في التخطيط والتوجيه والتشخيص والتحسين وأخيرا التطوير² ، بحيث يتمثل التخطيط في الإعداد لما تهدف أن تكون المؤسسة عليه في الفترة المقبلة ، والتوجيه يعني توجيه الأنشطة والأعمال نحو تحقيق

¹ : وائل محمد صبحي إدريس وظاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1 ، دار وائل للنشر ، 2009، ص 114 - 115.

² : فاطمة عبد الله الشهراني ، إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر) ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، عدد 21، 2021، ص 374.

الأهداف المخططة مسبقا ، ثم تأتي عملية التشخيص للمشاكل التي تواجه المنظمة كنقص الموارد وإنخفاض الإنتاجية وغيرها ، وبعدها عملية التحسين من خلال معالجة المشكلات التي تم تشخيصها سابقا ، وفي الأخير تأتي عملية التطوير ومواكبة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من خلال تنمية وتمكين الموارد البشرية والعمل على تحسين الأنظمة والسياسات العامة والإجراءات والأساليب التي تعمل بها المنظمة وفقا للمتغيرات والتغيرات الراهنة.

3 - أهم الأدوات والإجراءات والمعايير الأساسية لإدارة الأداء الفعال داخل المنظمة:

إن الإدارة الفاعلة للأداء في أي منظمة هي التي تحقق الموائمة بين حاجات نظام الأداء وأهداف المنظمة ، بما يسهل التنفيذ الفعال للأهداف الإستراتيجية والتشغيلية فيها ، بحيث تتطلب عملية تطبيق إدارة الأداء توضيح المراد من الأخير وشرحه للعاملين ، وترسيخ ثقافته في المنظمة لتشمل جميع جوانبها مع إبراز الفوائد الإيجابية له على المنظمة والعاملين أنفسهم ، ويمكن هنا تلخيص أهم أدوات إدارة الأداء في مايلي¹:

- **إستخدام نظم التقييم :** بحيث أن مراجعة أداء العاملين بطريقة دورية وسنوية ونتائج عملياتها غير كافية للحصول على نتائج إيجابية ، إن لم تستند على وسائل وتقنيات متطورة وجديدة ، من أجل إستخدامها بكل إحترافية في تقييم الأداء.
- **التدريب :** تتبع جل المنظمات أساليب تطوير الأداء التنظيمي ، وهي أساليب تتطلب الفهم و التمكن من التقنيات المستعملة والتمرن الدائم والمتواصل عليها ، إضافة إلى حفز العاملين على أنشطة التطوير والتحديث والإهتمام بها.
- **رعاية المواهب :** تهدف إلى إكتشاف والبحث عن المواهب والإهتمام بهم وصقل ملكاتهم ، والعمل على تطوير ما يمتلكون من قدرات وتوفير وسائل نموها.

أما عن أهم أساليب الحديثة لإدارة الأداء فنورد التفاصيل التالية :

¹ : مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 35.

• **تمكين العاملين :** ترجع إرهابات هاته النظرية إلى " فريديريك تايلور " الداعية إلى إعطاء فرص مشاركة العمال في صنع وإتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وتقويضهم لتولي السلطة ، سعيًا للوصول لتشاركية أكبر وأكثر للعاملين ، وهنا يتم الحصول على ترابط إيجابي بين تمكين هؤلاء العاملين وبين بث الثقة فيهم ورضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وإنتمائهم مع وضوح أدوارهم ومسؤولياتهم الوظيفية ، ووضوح أيضا الأداء الإنتاجي وتوصيف الوظائف وتصميمها وكذا وسائل الرقابة والإبداع... إلخ¹.

• **إعادة الهندسة :** منطلقاتها هي القيام بتغييرات جذرية في كل العمليات الداخلية للمنظمة لتحسين إنتاجيتها كما ونوعا لإرضاء الزبائن ، بحيث ظهر هذا التوجه على يد " مايكل ماهر " عام 1990 حيث عرفها مع " جيمس شامبي " بالقول : (... بأنها البدء من جديد أي البدء من نقطة الصفر ، وليس إصلاح وتصميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه ، كما لا يعني ترقيع ثقب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل ، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء)².

وفي ذات السياق يعرف الدكتور " فهد السلطان " إعادة الهندسة بأنها : (وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره ، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات ، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج)³.

• **الهندسة القيمية :** الهندسة القيمية هي عبارة عن عمل ونشاط جماعي مشترك بين مجموعة من التخصصات طبقا لنوع المشروع (، إنشائي ، معماري ، صحي، كهربائي) ، بغية توصيف وتحليل الوظائف وفقا لخطط وأهداف المالك وأكل أصحاب المصلحة والمستفيدين ، ووضع بدائل لتأدية تلك الوظائف وتحقيق الأهداف بطرق غير مكلفة مع الإحتفاظ بجودة المنتج وحسن الخدمة والمشروع ككل ، والهدف هنا يكون لإلغاء العمليات الغير مجدية في المشروع التي تتطلب مجهودات وإمكانيات أكثر ،

¹ : مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 78.

² : مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 46.

³ : يوسف مصطفى ، مرجع سابق ، ص 47.

وهذا إنقاصا من التكاليف والهدر والإسراف في الميزانية ، مع الأخذ بعين الاعتبار فكرة الحفاظ على معايير الجودة اللازمة والمطلوبة وكذا الأوقات المحددة لإنجاز المشروع¹.

• **إدارة الجودة الشاملة :** تعتبر إدارة الجودة الشاملة مفهوما وفلسفة إدارية جديدة وعصرية ، تقوم على مجموعة مفاهيم إدارية حديثة ، تركز على مجموعة من العمليات والإجراءات والمبادئ ، تؤسس لتحقيق التطور الدائم والتميز للأداء في كل العمليات والأنشطة الوظيفية والأفراد والخدمات باستخدام كل الموارد المتاحة ، وهذا من خلال الحرص الشديد على تلبية إحتياجات وطلبات العملاء الأنية وكذا المتوقعة في المستقبل وكسب رضاهم وولائهم المطلق ، ولتحقيق هذا المطلب المهم يجب الإيمان بأن إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تكون ضمن أولويات المنظمة وثقافتها ورسالتها المنظمة².

يعرفها خضير كاظم محمود بأنها (المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا ، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات ، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء وإستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية) ، كما عرفها كل من " رضا صاحب أبو حمد " و " سنان كاظم الموسوي " بأنها (فلسفة صممت لتغيير الثقافة التنظيمية بما يجعل المنظمة سريعة في إستجاباتها ومرنة في تعاملها مركزة على العميل ، يشيع فيها مناخ صحي وبيئة تتيح أوسع مشاركة للعاملين في التخطيط والتنفيذ للتحسين المستمر لمواجهة إحتياجات العملاء)³.

• **التفوق المقارن:** تعد عملية وطريقة تهدف إلى كسب المعارف والتعلم من الآخرين ، وهذا بواسطة محاكاة وملاحظة بعض نماذج الأداء المتميزة الموجودة في ذات المنظمة أو في منظمات أخرى لها معارف وخبرات عملية ، وهنا يمكن المقارنة معها بطرق قانونية وشرعية⁴.

إضافة إلى هاته الأساليب الحديثة في إدارة الأداء الفعال ، فهناك حزمة من القضايا الأساسية التي يجب أن تراعيها المنظمات في إدارة أدائها وهي¹ :

¹ : علي قاسم شتوان ومحمود الطاهر شلاك ، أثر تطبيق الهندسة القيمة في تخفيض تكاليف المشاريع الهندسية ، مجلة البحوث الأكاديمية جامعة مصراتة ، العدد 15 ، 2020 ، ص 249.

² : بهجت راضي وهشام يوسف العربي ، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، مصر ، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات ، 2016 ، ص 25.

³ : بهجت راضي وهشام يوسف العربي ، مرجع سابق ، ص 25-26.

⁴ : سمير محمد عبد الوهاب " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض ، 1-4 نوفمبر ، 2010 ، ص 10.

- إعتبار أثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة ، وتضمنين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات.

- التركيز على النظر لمسائل التحديث والتطوير وإعادة الهندسة والهيكله داخل المنظمات من منظور إدارة الأداء ، والعمل على تطوير الأداء في نهاية الأمر.

- وجوب التعامل مع مفهوم الأداء من منطلق شامل ، تجتمع فيه كل العناصر البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية بطريقة متناسقة ومتكاملة ، دون إهمال أي عنصر من العناصر .

- وجوب وضع كل ما يتعلق بإدارة الأداء ضمن الخطط العامة لإدارة الموارد البشرية من جهة ، وأيضاً إدماجها ضمن مختلف الإستراتيجيات الأخرى لكل العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة ، الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية.

- ضرورة التركيز على الأطر الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية ، على إختلاف مستوياتهم ، مع الأخذ بهذه الفروقات في الحساب أثناء توصيف وتصميم الوظائف ، وتحديد خطط الأداء ومقاييس التقييم.

- الحرص عند توصيف وتصميم الوظائف وتخطيط الأداء على دمج الأبعاد التي تقجر الإبداعات الفكرية والذهنية للكفاءات البشرية ، لأن الأخيرة تعد أهم عنصر داخل المنظمات المعاصرة.

- أهمية التركيز على الأبعاد التقنية المتعلقة بالمعلومات والاتصالات وإدماجها في عملية تصميم الوظائف ، والإستفادة من فرصها في عملية إدارة وتسيير الأداء .

4- خصائص ومميزات إدارة أداء المنظمة : تتسم عملية إدارة أداء المنظمة عن غيرها من عناصر الإدارة الأخرى بمجموعة من الخصائص والمميزات يمكن تفصيلها في النقاط التالية :

- تهتم بتخطيط الأداء المستقبلي للمنظمة ومحاولة تحسين هذا الأداء في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية، بعكس التقييم الرجعي الذي يتوقف على المرحلة الأخيرة من العملية الإستراتيجية.

¹: مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 62-63.

-تعتمد على حزمة من المقاييس والمؤشرات لمعرفة نسبة تحقيق الأهداف ، للتمكن من مقارنة الأوضاع بين المؤسسات أو في ذات المؤسسة وذلك في مراحل زمنية مختلفة.

-هي عملية متوازنة بين تحسين أداء المؤسسة وبين تطوير أدااءات وإمكانيات مواردها البشرية.

-تعمل إدارة الأداء على قياس المخرجات وتقارنها مع الأهداف المحددة من قبل ، كما تستشرف واقع الأداء إنطلاقا على تحليلها ، فهي تقارن الأداء مع التوقعات .

-هي عملية متواصلة في كل مراحل الإدارة الإستراتيجية ، كما أنها تشاركية لجميع العاملين من مدراء ومرؤوسين وتنفيذين وغيرهم ، بحيث تحدد سبل وأطر عمل كل المستويات الإدارية ، وهذا من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة.

-إدارة الأداء المنظمي تعد عملية تشاركية بين جميع الأطراف ذات العلاقة ، وتبتعد عن إستخدام أساليب الأمر والإكراه وتقوم على مبادئ التوافق والتكامل والتعاون.

5- أنواع إدارة أداء المنظمة: تقسم أنواع إدارة الأداء من حيث المدى أو الفترة الزمنية لإدارته ، وتتمثل هاته الأنواع في مايلي¹ :

● **إدارة الأداء الطويل المدى:** هو نوع يكون فيه العمل بنظام سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي، ومتابعة الأداء فيه تتم باستخدام طرق وأليات موضوعية لهذا الغرض ، والنتائج يتم الحصول عليها بطريقة جد سريعة وجد ناجعة وفاعلة.

● **إدارة الأداء قصير المدى :** هذا النوع يكون العمل فيه بنظام شهري أو أسبوعي ، وتكون فيه متابعة جد مفصلة للأداء .

● **الأداء الإداري (الأنّي):** إدارته هنا تكون في نفس وقت النشاط والعمل ، أي أنها في نفس اليوم والساعة والدقيقة، حتى يتم ضبط الأداء في الخطة ، ويتم إتخاذ الإجراءات التي تمكن من تصحيح الأخطاء في وقتها وبطريقة سريعة .

¹ : مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 34.

6- أهمية ومزايا نظام إدارة الأداء الفعال للمنظمة: تمكن أنظمة إدارة الأداء الفعالة جملة من المزايا ترجع بالفوائد على المنظمة ، فهي تقلل من الحاجة للتدخل في كل شيء بالنسبة للمديرين والمسيرين، وتوفر الوقت من خلال مساعدة الموظفين على إتخاذ القرارات بأنفسهم وذلك عن طريق تعزيز الشعور لديهم بامتلاكهم المعارف اللازمة التي تسمح لهم بإتخاذ القرارات الصحيحة ، وتعمل على تقسيم المهام وتحديد وضبط المسؤوليات بكل دقة بين الموظفين لتفادي مشكلة تضییع الوقت ، وأیضا الإبتعاد عن تكرار المواقف بشرط توفر المعلومات اللازمة في وقتها والحد من إعادة نفس الأخطاء، وبالنسبة للموظفين فتوضح لهم إدارة الأداء هل أن أداءاتهم وأعمالهم تتم بصورة صحيحة وهل أن التمكين والمسؤوليات والصلاحيات التي لديهم في صنع القرارات كافية ، وهي تتيح أيضا فرصا لتطوير المهارات والمعارف، ويمكن أن تقيد إدارة الأداء أيضا على مستوى المنظمة إلى الإرتقاء بفاعليتها ، وتوثيق مشكلات الأداء في وقتها ومتابعة إیصال هاته المشكلات للموظفين المعنيين بها ، وتسجيل كل الإجراءات الإيجابية التي تعمل على تحسين الأوضاع الحالية¹.

إن عملية أو نظام إدارة الأداء الفعال تؤسس للحصول على نتائج ومخرجات جد إيجابية على مستوى المنظمة ، يمكن تفصيل أهمها في النقاط التالية² :

-يسمح بتوفير المعلومات اللازمة والصائبة عن واقع ومستوى الأداء، كما يمكن من فتح حوارية لمناقشة عقبات وإشكاليات العمل مع المسؤولين.

-التخفيض من تكاليف الإنتاج وترشيد تكاليف الإصلاح والصيانة وإعادة تفعيل المنتجات المعيبة.

-يعد وسيلة مهمة لضبط الأداء ومتابعته والبحث عن معوقاته وسلبياته ، وتمكين العاملين من المساهمة في ضبط وتخطيط الأداء وطرح المقترحات المتعلقة بتوجهات التطوير.

-يعمل على ترتيب وتنسيق الأهداف وضبط المعدلات المطلوبة وشفافية مقاييس التقييم ، وأیضا توجيه الأداء في الإتجاه الصائب.

¹ : وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي ، مرجع سابق ، ص 116-117.

² : مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 56-61.

يمكن من توفير المعلومات الكافية التي تسمح بتطوير الأداء وتجنب تكرار الأخطاء والعيوب ، كما يبيث روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين لتحقيق الأهداف العامة.

-إستحداث وإبتكار وسائل إنتاج جديدة والعمل على تطوير المنتجات ومجالات إستخدامها ، وأيضا العمل على تخفيض تكاليف الصيانة .

-يمكن من تحسين الأداءات والإنتاجية وفق المعايير والمواصفات المتعلقة بالجودة ، كجودة العمليات والمنتجات ، والإستغلال الحسن والأمثل لوسائل الإنتاج مع تخفيض ومنع الأخطاء.

-يعتبر كآلية موضوعية لصنع وإتخاذ القرارات.

7- صعوبات ومعوقات إدارة أداء المنظمة:

بناءا على ما أوردناه سابقا حول نظام إدارة الأداء الفعال فإن الأخير يتكون من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة ، تضم عمليات التخطيط والتوجيه والتشخيص والتحسين وكذا التطوير ، وهذا لضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ، وفي مراحل تسيير هاته العمليات ككل تعترض القائمين عليه العديد من الصعوبات والمعوقات نذكر أهمها في مايلي¹:

-كثرة العمل وضغوطاته وإستغراق العاملين في تأدية الأعمال اليومية بعيدا عن الإهتمام في تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف بعيدة الأجل .

-عدم مقارنة أداءات الموظفين مع الأعمال المكلفون بها ، وهذا يؤثر على إدارة الأداء الفعال.

-صعوبة وضع معايير أداء محددة ودقيقة لتتم المتابعة والقياس بواسطتها ، خاصة المعايير النوعية التي يكون فيها الاختلاف في التقييم بين الأشخاص.

-التحدي الأول يرتبط بالموارد البشري وإستعداداته وكفاءاته للتعامل والتكيف مع نظم الرقابة والتقييم المستمرة ، والتي تقوم على مبادئ العدالة والشفافية.

¹ : فاطمة عبد الله الشهراني ، مرجع سابق، ص 377- 378.

- ضرورة توافر الكتلة المالية الكافية لمتابعة تطبيق الأهداف وربطها بالإستراتيجية ، وهذا ما تحتاجه المؤسسة في جوانب عديدة خاصة في التدريب والتطوير .
- غياب الرغبة والحماس الكافي من قبل الموظفين خاصة التنفيذيين منهم لتطبيق إدارة الأداء ، وهذا راجع لضعف التشبيك المؤسسي في نفس القطاع.
- عدم وجود إجراءات واضحة ومدققة للأداء ، وهذا ما يؤثر سلبا على طرق تأديتها ويضعف من النتائج المتحصل عليها.
- الإفتقار لأنظمة معلومات وتكنولوجيات متطورة لمتابعة الأداء بين الإدارات وربطها مع بعض ، وتحليل المخرجات بطرق إحصائية دقيقة وصيانتها باستمرار .
- عدم الوقوف على الكثير من الأخطاء من قبل المسؤولين وعدم تصحيحها بهدف التسريع في إنجاز العمل ، وهذا يؤثر بالسلب على إدارة الأداء .

رابعاً: تقييم وقياس أداء المنظمة و مؤشرات (المؤشرات والمرتكزات):

1- مؤشرات أداء المنظمة

1-1 مفهوم مؤشرات الأداء: لغرض تقييم وقياس أداء المنظمة ينبغي توافر حزمة من المؤشرات المساعدة في التعرف على مستوى هذا الأداء ، وتحديد درجة التطور في أي جانب من جوانب نشاطها ، وبالتالي جاء الإهتمام بدراسة هاته المؤشرات وتحليلها وتصنيفها وفقاً لأبعاد متعددة ، وكذا إخضاعها لمختلف التطبيقات العملية لإختبار مدى قوتها القياسية ، أي مدى قدرتها على تحديد مستويات الإنجاز في المنظمة خلال فترة زمنية معينة ومقارنة ذلك سواء مع ما أنجز في السنوات السابقة في ذات المنظمة، أو مع ما أنجزته المؤسسات الإقتصادية المشابهة ، والقوة القياسية للمؤشرات ترتبط بمدى قدرتها على رسم صورة واضحة للمنظمة في الوقت الحاضر إستعداداً لإنجاز صورة أفضل في المستقبل.

مؤشر الأداء عبارة عن مقياس يحوي حزمة من المعايير الكمية أو النوعية يمكن من معرفة التغيرات التي تحدث في نشاط المنظمة مقارنة مع ما هو مخطط له ، ويعرف المؤشر عامة بأنه أداة للقياس يتم إستعمالها والإستعانة بها في إتخاذ قرارات على حالات معينة ، ويكون هذا المؤشر وفق أشكال عديدة ومختلفة ، كقاعدة قانونية أو إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية ، وقد يتمثل أيضاً في عبارة أو جملة قياسية أو قاعدة رياضية تكون على شكل نسب ومعادلات، تزود بمعلومات إحصائية تؤخذ من ميدان وواقع المشروع والشركة والوحدة الإقتصادية¹، ومن العادة ما يستعمل المقيمون لنشاطات وأداءات المنظمات المعايير الرياضية الرقمية لأنها أكثر دقة في وصف الأداء.

ولتوضيح هذا المفهوم أكثر يمكن أن نستعرض النقاط التالية التي تمكن من تفصيله بكل دقة ووضوح²:

- مؤشرات الأداء هي نسب ترتبط مع بعضها لتقيس الأنشطة الرئيسية والنتائج في المنظمات ، بحيث تشير التقارير المالية إلى ماتم إنجازه واقعياً ، في حين أن مؤشرات الأداء تحتوي على النشاطات والأداء إضافة إلى بيانات مالية وأخرى تتعلق بحالة السوق والمجتمع ، تنتظم مع بعضها في علاقات إرتباطية

¹ :مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 48.

² : بهجت راضي ، تقييم الأداء الأكاديمي والمقارنة المرجعية في التعليم العالي ، ط1، القاهرة ، مصر، مركز الكتاب الحديث ، 2018، ص 63-64.

محددة ، مما يعطي رؤية جد واضحة عن أليات العمل ، كما تمكن من الإشارة إلى المتغيرات وتساعد على التحكم بتأثيراتها.

- مؤشرات الأداء هي جملة من التقارير والجداول والرسومات البيانية ، تحوي أرقام مبيعات أو عمليات إنتاج أو معلومات عن العمال وعاداتهم وميولاتهم ، وكذلك معلومات عن خطوط الإنتاج.

- مؤشرات الأداء هي بيانات تنطلق من الخصائص الفعلية لأنشطة المنظمة ، وهي عبارة عن معايير لقياس بيانات أخرى لها علاقة وصلة.

1-2 خصائص مؤشرات الأداء : لوضع مؤشرات أداء فعالة ينبغي العمل بمجموعة من المنطلقات والمرتكزات التي إن غابت يفقد المؤشر جوهره في القياس ، فتقييم أي نشاط يلزم الإعتماد والإستناد على أداة قياس يمكنها الحكم بطريقة علمية وعملية وواقعية على طبيعة هذا النشاط والعوامل المحيطة به والتي تؤثر فيه ، وفي ذات السياق يقول B,Martory و D,Crowet (إن إختيار مؤشر جيد للأداء يعد أمرا أساسيا ، وذلك لأن المؤشر السيء قد يؤدي إلى نتائج سيئة عكس ما كنا نتوقع) ، ولهذا السبب حدد الخبراء جملة من الميزات التي ينبغي أن تتميز بها مؤشرات الأداء ، مثل أن تكون دقيقة ، صادقة ، سهلة القياس والفهم والتمثيل ، متوفرة وبتكاليف في المتناول ، تقيس أداء الفترة الحالية ، وعليها أن تكون محل إتفاق جماعي من قبل مسؤولي المنظمة ، كما تكون متناسقة ومضبوطة ومحددة العدد ، وتعكس خيارات المنظمة المخططة وأهدافها العامة ، إضافة لوضع قيمها المعيارية بطريقة منطقية وموضوعية ، وفي مايلي نذكر أهم هاته الخصائص ¹ :

- مضبوطة ومحددة : بمعنى أنها تعكس الهدف بصورة مباشرة.
- ذات صلة مع الرؤية والإستراتيجية والخطط والأهداف العامة للمنظمة.
- قابلة للتحقيق : أي أنها تحدد القيمة المستهدفة ضمن إطار إمكانيات وقدرات المنظمة.
- مرتبطة بزمن : تستخدم في فترة محددة ومعلومة.
- قابليتها للتوثيق من خلال الوسائل التقنية المتاحة.

¹ :مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 62-63.

- تركيز على قيم المنظمة بدلا من نتائج الأعمال غير الرئيسية الهامشية غير الحرجة.
 - تتناسب مع المنظمة وأدائها التشغيلي.
 - تمكن من التدخلات التصحيحية في الأوقات المناسبة
 - قابلة للقياس والمقارنة : وهذا لوجود سهولة في الحصول على المعلومات التي تحتاجها.
 - تتلاءم مع المحددات التي تعمل بها المنظمة وخاصة بنود الكلفة الفاعلية.
 - متكيفة مع الواقع وفعالة.
 - ممكنة التحقيق فينبغي أن تكون قابلة للملاحظة ومعقولة وذات مصداقية في ظل الظروف المتوقعة ، وكذلك التحقق من صحتها بشكل مستقل.
 - متفق عليها : لها إجماع من قبل جميع الأطراف ذات المصلحة والعلاقة.
 - تقريرية : يمكن من خلالها إستخراج تقارير منتظمة لجميع أصحاب المصلحة والمساهمين.
 - قابلة للمراجعة : يمكن تقييمها بشكل منتظم ومستمر للتأكد من إستمرارية ملائمتها.
 - محكمة : يمكن إستخدامها لأغراض المساءلة والرقابة والمسؤولية .
 - محددة للموارد : أي في حساب تكاليف البرنامج.
 - محددة للإتجاهات : لكشف التغيرات الإستثنائية ومقارنتها مع المعلومات المتوفرة .
- 1-3 متطلبات ومحددات إختيار مؤشرات الأداء:** تعد عملية تحديد مؤشرات قياس أداء المؤسسة عملية جد مهمة ، تتطلب مراعاة مجموعة من المحددات والمنطلقات لضمان الحصول على وسيلة قياس صحيحة ومعبرة عن طبيعة النشاط بكل واقعية ، ولهذا ينبغي الإحتكام لهاته المحددات عند صياغة هاته المؤشرات ، ونحدد في مايلي أهم هاته الإعتبارات¹:

¹ : مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 61-62.

-عند البحث في الأداء التنظيمي من اللزوم خلق نوع من التوازن بين كل الأطراف ذات المصلحة والعملاء والموظفين بإعتبارهم عناصر أساسية.

-الأخذ في الحسبان أهداف المؤسسة عند وضع المؤشرات ، والتركيز على أثار الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للدولة على واقع المؤسسة الكفوي والتسويقي والإنتاجي وأنشطتها الأخرى ، مع صياغة المعايير وتكييفها بما يتلاءم مع تلك الأثار.

-أن يكون المعيار واضحا وبسيطا ويتعد عن التعقيد حتى يسهل التعامل معه ويسهل تطبيقه على أرض الواقع بطريقة فعالة وناجعة .

-إستشارة أغلبية الموظفين عند إعداد المؤشرات ، وشرحها وشرح أهميتها والهدف منها .

-أن تكون المعايير والمؤشرات مقبولة من طرف المسؤولين والمعنيين بالتقويم ، حتى يكون هناك حماس وجدية أثناء العمل بها، لأن عدم الرضا على هاته المعايير سيخلق ذرائع لعدم قبولها ورفضها ، إلا أنه سيحدث العكس إذا كانت مقبولة من قبل العاملين ويشعرون بالرضا عليها فسيعملون على إنجاحها والعمل بمقتضاها ووفق مخرجاتها ، والعمل على دعم ذلك بنظام حوافز فعال.

-وضع معايير عديدة لتقييم كفاءة نشاط معين ، وعدم الإكتفاء بمعيار واحد الذي قد يعجز عن إعطاء صورة واضحة ومفصلة عن هذا النشاط ، والإستعانة بجملة من المعايير من شأنها أن تلم بطريقة شاملة لواقع النشاط ولا تقتصر على جانب واحد فقط .

-العمل على أن لا تكون المؤشرات واسعة ، كما يجب أن تكون لها القدرة على ربط الأداء بمجموع العاملين ، وجعلها تنبئ الجميع للإهتمام بقياس ذلك الأداء ورفع التقارير حول واقعه مع الحرص والسعي الدؤوب لتحسينه.

1-4 أنواع مؤشرات أداء المنظمة: نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة يستند إلى مدى ملائمة ودقة مؤشرات الأداء المعتمدة وعلى قابليتها للقياس ، وهناك العديد من الأنواع والتقسيمات لهاته المؤشرات التي يمكن الإعتماد عليها في عملية التقييم ، ومن هاته التصنيفات والأنواع نذكر¹:

• **مؤشر الفعالية :** يرتبط بمستويات تحقيق الأهداف التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها ، وعرفت فاعلية المؤسسة بأنها الإستطاعة على تحقيق الأهداف ، أو مقدرة المؤسسة على الوصول إلى تحقيق التلاؤم بين التنظيم الإداري والبيئة.

• **مؤشرات الكفاءة :** الإستخدام الناجع لوسائل الإنتاج المتوفرة للوصول للفعالية وتحقيق الأهداف .

• **مؤشرات الإنتاجية :** مستويات المخرجات الناتجة عن المدخلات في فترة زمنية معينة ، ويتمثل معيار الإنتاجية في العلاقة بين المخرجات (المنتجات) وبين المدخلات (الوسائل المستخدمة في الإنتاج) ، وينبغي أن يتم هذا الشرط في كل وحدة إنتاجية سواء كانت ذات ملكية خاصة أو عامة ، أو كانت تقوم بإنتاج سلع أو تقدم خدمات.

• **مؤشرات التنافسية للمؤسسات :** المقدرة على تحقيق طلبيات المستهلكين ورغباتهم ، من خلال طرح سلع وتقديم خدمات ذات جودة عالية تمكنها من دخول الأسواق العالمية .

• **مؤشرات الإنجاز** قياس مستويات الإنجاز لفرق العمل .

• **مؤشرات النتائج :** مستويات التشبع وهي على أشكال عديدة كقيم منتظرة أو محققة ، وقياس مستوى تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف في شكل مستوى النشاط ، أو تكاليف أوهوامش.

• **مؤشرات الوسائل** تركز على الإنتاجية من خلال التعرف على النتائج المتوصل إليها بواسطة الوسائل المستخدمة ، وتبرز المؤشرات في أشكال نسب ومعدلات.

• **مؤشرات البيئة :** تمكن من الحصول على معلومات حول بيئة العمل ، ليتم توجيه العمل بطريقة صائبة ، كما تهتم هاته المؤشرات بالأنشطة التكميلية ، التي تقوم على أساس عوامل خارجة عن محيط المؤسسة كأسعار المواد الأولية ومعدلات الفائدة وغيرها.

¹ : بهجت راضي ، مرجع سابق ، ص 70-71.

• **مؤشرات الجودة :** تتمثل في المواصفات المتعلقة بجودة ونوعية الخدمة أو النتائج التي تطرحها المؤسسة ، إنطلاقاً من رضا متلقي هاته الخدمات.

وهناك تصنيف آخر يقوم على تقسيم مؤشرات ومعايير الأداء إلى مؤشرات قياس الأداء التقليدية (المؤشرات المالية) ، ومؤشرات قياس أداء أخرى حديثة (المؤشرات غير المالية) ، نصلها في مايلي :

• **مؤشرات قياس الأداء التقليدية (المؤشرات المالية) :** الهدف الرئيسي من إستعمال المؤشرات المالية هو العمل على مراقبة أنشطة المؤسسة مثل قوتها وقابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد على إستثماراتها، وأيضاً مقدرتها على الوفاء بكل إلزاماتها بطريقة ناجعة ، والوقوف على القيمة الحقيقية لأصولها المختلفة وقيمة الديون المترتبة عليها¹ ، ويتم كل هذا بواسطة مجموعة من المؤشرات المالية التي يتم تضمها على أساس التقارير المالية والمحاسبية في المؤسسة ، حيث تقسم المؤشرات المالية إلى نسب يركز كل منها على جوانب أدائية مالية معينة ، كنسب الربحية ونسب السيولة والنشاط².

ويمكن تقسيم مؤشرات قياس الأداء التقليدية إلى خمسة مجموعات رئيسية ، نأتي على تفصيل بيانها في مايلي³ :

- **مؤشرات الإنتاج** تشتمل على مؤشرات تعكس تحقيق خطط الإنتاج وتطوره ، وأيضاً إستغلال الطاقة الإنتاجية والقيمة المضافة .

- **مؤشرات الإنتاجية :** وتعكس إنتاجية العمل و رأس المال وإنتاجية الأجر و المواد الخام.

- **المؤشرات المالية :** تشتمل على مؤشرات عائد الإستثمار، الربحية ، ، و مؤشرات أخرى تتعلق بالوضع المالي منها النسبة الجارية (بين الأصول والخصوم) ومعدل دوران الأصول ، ونسبة الديون إلى صافي الملكية...ألخ.

- **مؤشرات البيع :** وهي مؤشرات تعكس تطور المبيعات والصادرات...ألخ.

¹ : مدحت كاظم القرشي ، الاقتصاد الصناعي ، ط1 ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2021 ، ص 245.

² : مراد كواشي ، الأداء الشامل في منظمات الأعمال ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، دار الكتاب الحديث ، 2017 ، ص165.

³ : زاير وافية ، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2019 ، ص 127-128.

- مؤشرات أخرى مختلفة : كدرجة التصنيع ، مستويات التكنولوجيا ودرجة الاعتمادية على الخارج في توفير مستلزمات ووسائل الإنتاج .

• مؤشرات قياس الأداء الحديثة (المؤشرات غير المالية) : التركيز في الاعتماد على المؤشرات المالية في تقييم أداء المؤسسة قد يعكس صورة غير واضحة الأبعاد حول المؤسسة ، فظهرت مؤشرات أخرى غير مالية لقياس الأداء نظرا للنقائص والسلبيات التي خلفها الاعتماد على الجوانب المالية فقط في هاته العملية ، والتي أهمها أن المؤشرات المالية تركز على الماضي وترتبط بالمدى القصير ، كما أنها لا تكشف عن العديد من المعطيات المهمة التي ترتبط بأداء المنظمة ، والمتعلقة بالموارد البشرية، رضا العملاء، التطورات التكنولوجية، جودة المنتج و الخدمة ، الإستثمار غير المادي ، تغيرات البيئة والمحيط، والتي تؤثر جميعها على أداء المنظمة¹، وتتميز مؤشرات قياس الأداء غير المالية بالميزات التالية² :

-تعمل على التقليل من الحساسية النفسية بين العاملين عكس المقاييس المالية ، فهي تقيم أداءات الأقسام وفرق العمل والعاملين بكل عدالة وشفافية دون أي تمييز أو تحيز بينهم ، وهذا من شأنه أن يحسن من أداء المديرين ، ويوفر مؤشرات جد دقيقة لتقييم أعمالهم ، ويقلل عليهم الكثير من الضغط الذي تنتجه المقاييس المالية ، الأخيرة لتي تؤثر على التعاون والتكامل بين فرق العمل .

- إمكانية تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة ، كما يمكن تحديد إنخفاض الجودة بسرعة بواسطة هذه المقاييس ، ويمكن وضع خطط وإجراءات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع فيها.

-سهولة التتبع وربطها بخطط وأهداف المؤسسة ، كما تمكن المديرين من صنع القرارات الصائبة وفي الأوقات المناسبة

-مركزاتها ذات منطلقات غير ملموسة ، أين ترتبط عناصر ومقومات النجاح في العديد من الأنشطة بالأصول غير الملموسة كرأس المال الفكري ، وإدراك المؤسسات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع

¹¹ : عبد الصمد سميرة ، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات ، (دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة) ، رسالة دكتوراه علوم في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015/2016، ص 116.
² : زاير وافية ، مرجع سابق ، ص 134-135.

المحلي والمحافظة على ولاء الزبائن ، أكثر من إرتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المؤسسة المالية والإنتاجية.

- تمكن المنظمة من الإستجابة الفورية لإحتياجات ومشكلات الزبائن ، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هاته المشكلات بسهولة.

1-5 مجالات إستخدام مؤشرات أداء المنظمة: يتم إستخدام مؤشرات أداء المنظمة في العديد من المجالات ، وبالرغم من تباين هذه المجالات من حيث الأهمية في العملية الإنتاجية ، أو من حيث أهميتها في تطور الوحدة وتقدمها ، إلا أنها تقدم جميعها تقويما متكاملا وشاملا لهذا الأداء ، وفي مايلي نوجز أهم هاته المجالات¹:

• **التكاليف:** وهذا من أجل قياس التكاليف الواقعية بالمقارنة بالتكاليف المخطط لها أو المعيارية ، أو بتكاليف السنوات الماضية أو بمثيلاتها في المؤسسات التي تشبه بعضها محلية أو إقليمية ، وهذا يوفر للإدارة تقارير مفصلة وواضحة عن جوانب الانحراف الموجودة ليتم تصحيحها ، كما تبرز أيضا النتائج الإيجابية ليتم تعزيزها ودعمها والعمل على إستغلالها بطريقة واسعة.

• **الإنتاج:** وهنا تستخدم المؤشرات لتقيس مستويات الإنتاج بالمقارنة بتكلفة عوامله ، كالعامل والموارد والوسائل والألات ورؤوس الأموال ، سواء مجتمعة أو بواحد منها على إنفراد، كما يتم مقارنة الإنتاج المتحصل عليه بالإنتاج المعياري أو المخطط له، أو بالطاقة المتاحة أو التصميمية أو بالسنوات الماضية.

• **القوى العاملة :** تستخدم المؤشرات هنا للتعرف على مستويات إنتاجية العامل وتطورها مع مورو الزمن، وأيضا النواتج والتأثيرات التي تخلفها الإصابات والتغيبات والعطل والإجازات وكذا الإنقطاعات والنزاعات العمالية على الإنتاجية التي تم ذكرها.

• **دراسة الجدوى الإقتصادية :** حيث تقدم المؤشرات في هذا المجال كشفا إقتصاديا متكاملا عن وضع المنظمة ، والمسؤولين عن شؤون الجدوى الإقتصادية يستعملون النتائج المتحصل عليها من هاته المعايير، في الدراسات التقنية والإقتصادية للمشروعات الجديدة أو تحديث وتطوير وتوسيع القديمة منها.

¹ : مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 68-69.

المركز المالي للمنظمة : بحيث تتضح كفاءتها في إستغلال أموالها وموجوداتها الثابتة وكذا المتداولة منها ، ونسب السيولة والسيولة السريعة ، وأيضا إستفادتها من التسهيلات الإئتمانية والقروض المتحصل عليها ، ومعدلات كلف التمويل وتحليل الأرباح وطرق إستغلالها وتوزيعها ، والإستعدادات التي أوجدتها المنظمة لمجابهة حالات الطوارئ والظروف الصعبة.

• **الموازنات التخطيطية :** تمكن مؤشرات الأداء من رسم الموازنة التخطيطية للمنظمة ، من خلال التخطيط للسياسات الإنتاجية والأجور والأسعار وكذا التسويق وأنشطة التخزين.

• **الإدارة :** توضح الكفاءة التي تبديها الإدارة في تأدية المهام والمسؤوليات المنوطة بها ، كالنجاح في تطبيق الموازنة التخطيطية ، والتحكم في تسيير الأموال بشكل فعال.

• **الربحية الإجتماعية (الوطنية) :** تساعد في الإهتمام وتفعيل الأهداف الإجتماعية للمنظمة أو ما يعرف بالربحية الإجتماعية ، كالحفاظ على البيئة أو توفير سلع أساسية للمستهلك ، أو توفير عملات معينة وتطوير الجانب الإقتصادي والمعاشي في أقاليم معينة ، أو الإسهام في تحسين الأوضاع الصحية والثقافية والحضارية في البلاد ، أم أن المنظمة كانت تعمل على ضمان مستقبلها فقط ، دون الإكتراث بالجوانب الإجتماعية للمجتمع ككل.

1-6 أهداف وأهمية مؤشرات أداء المنظمة:

1-6-1 أهداف مؤشرات الأداء: تهدف مؤشرات أداء المنظمة إلى مايلي¹ :

- تخلق حوار مثمر مع كل الأطراف ذات المصلحة لمناقشة النتائج المحققة مقارنة بالمتوقعة لضمان إستمرارية عملية التحسين والتطوير.

-تساعد المنظمة في معرفة وقياس نسبة تقدمها في تحقيق أهدافها .

- تسهم في مراقبة أداء المنظمة والسعي لتحسينه.

- تساعد المنظمة على مقارنة أدائها مع أداء منظمات أخرى.

¹ : بهجت راضي ، مرجع سابق ، ص 69.

1-6-2 أهمية مؤشرات الأداء : تعد مؤشرات الأداء أداة فعالة للتعرف على مدى تحقيق الأهداف، وإحدى تقنيات قياس نجاح أداء المنظمات ، فمن خلالها يمكن التعرف على مدى قدرة الإدارة في تحقيق أهدافها المسطرة في إستراتيجياتها ، كما تعد مؤشرات الأداء الرئيسية في الإدارة الحديثة مؤشرات ذات أهمية وقيمة حقيقية لفرق العمل والمديرين والمسؤولين والقيادات ، لتقييم مدى التطور المحقق بطريقة موضوعية والذي يمكن قياسه باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية¹.

ويمكن حصر أهمية مؤشرات الأداء في النقاط التالية²:

- تمكن من إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية في أوقاتها المناسبة.
- ترسم وتوضح الطريق للإدارة.
- تساهم في تسهيل عمليات الرقابة على الأداء.
- تسهم في عمليات قياس النتائج وتحديد مستوى التقدم تجاه الأهداف.
- تعطي رأيا عن مستويات سعر الخدمة فيما إذا كان مناسباً لمتطلبات وقدرات المستهلك.
- تمكن من بناء تقارير لمراقبة بيئة العمل وأخرى للحكومة والبرلمان والصحافة.
- تعمل على تحقيق التوازن بين المتناسق والمتعارض في أنشطة المنظمة.
- تمكن من تطبيق وحدات القياس في الواقع.
- يحمل الإدارة مسؤولية تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.
- ترشد المصاريف وتقوي من إيرادات المنظمة.
- تمكن من رسم موازنة صحيحة لحاجات المنظمة.
- تعزز عملية إتخاذ القرار من خلال تأشيرها على إنجازات وإخفاقات البرامج.
- تشرح أهداف البرامج وأنشطتها وأليات تنفيذها.
- تعمل على المساعدة في تحسين الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- تساعد في إتخاذ القرارات الصائبة ومنها المتعلقة بتصحيح مسارات البرامج.

¹ : بهجت راضي ، مرجع سابق ، ص 66 - 67.

² : مجيد الكرخي ، مرجع سابق، ص 68-69.

- تقدم الدعم الإداري والفني لإدارة الموارد البشرية كإدارة عبء العمل والوصف الوظيفي والتوظيف والإستقطاب والتدريب وغيرها.
- تساعد على وصف الأهداف من خلال المسؤوليات والإلتزامات.
- التغذية الراجعة للخطة الحالية والقادمة.
- التحكم و السيطرة على المنتج من خلال متابعة كل جوانب العمل.
- إعتباره دليلا للتغير في الإحتياجات والطلبات والتوجهات.
- تعطي إنذارات مبكرة عن تلك العمليات التي قد تظهر لدى المنظمة مستقبلا.
- تسهم في تحديد مستويات خدمة العميل أو المؤشرات الإنتاجية.
- تعتبر إطارا للقضايا السياسية وكمؤثر رئيسي على عمليات إتخاذ القرار.
- تشكل محركات التكلفة في المنظمة.

1-7 المشكلات التي تواجه وضع مؤشرات الأداء: هناك مجموعة من المشكلات تواجه وضع مؤشرات أداء المنظمة ، ونذكر منها¹ :

- عدم وجود تحديد واضح ودقيق للإحتياجات من المعلومات.
- الحاجة الكبيرة لبعض المؤشرات من البيانات مما يرهق المنظمة بالتكاليف والجهود.
- إقتراح عدد كبير من المؤشرات.
- غياب التوثيق للمعلومات والبيانات التي إعتمدتها المنظمة في وضع المؤشرات.
- صعوبة تطبيق العديد من المؤشرات.
- وجود صعوبة في رسم ووضع المؤشرات المناسبة للمنظمة.
- المبالغة الكبيرة في أهمية هاته المؤشرات .

¹:مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 70.

2- تقييم وقياس أداء المنظمة:

2-1 مفهوم تقييم وقياس أداء المنظمة: يعد قياس و تقييم الأداء الهدف الأهم لعملية التحول الإستراتيجي ، ولأنه يرتبط برسالة المنظمة و التخطيط الإستراتيجي ، فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها وإستخدامها في إتخاذ قرارات الأعمال بطريقة صحيحة ، وبالتالي فقياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الأقسام التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد ، وتوثيق خطط التقدم تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة ، والكشف عن نقاط القوة والضعف ، وتوفير التقييم الذاتي للمناخ التنظيمي الحالي ، وتوجيه عملية تحسين أنشطة و أعمال وكذا أداءات المنظمة .

وفي هذا السياق يعرف تقييم وقياس أداء المنظمة بأنه مجموعة التدابير التي تهدف إلى التعرف على إستعدادات المنظمة في تسيير نشاطاتها المختلفة : الإدارية ، التقنية ، التسويقية ، الإنتاجية ، البشرية ، المالية ، البيئية ... خلال فترة زمنية محددة ، ومدى إستطاعتها في تحويل المدخلات إلى مخرجات بالنوعية والكمية والأجل المحددة ، وبيان مدى تمكنها من تطوير هاته المهارات من فترة زمنية إلى أخرى ، إضافة إلى تحسين نجاحها في التقدم على الصناعات المثيلة ، من خلال التغلب على الصعوبات والعراقيل التي قد تعترضها ، وإبتكار الطرق الأكثر تطورا في مجال نشاطها¹.

وتقييم الأداء أيضا يعرف بأنه تلك العمليات والدراسات التي تمكن من تحديد بيان العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة ونجاعة إستغلالها وإستخدامها من قبل المنظمة ، إضافة إلى دراسة تطور تلك العلاقة في فترات زمنية متتابة أو فترة زمنية محددة ، من خلال عمليات مقارنة بين المستهدف والمتحقق من الأهداف ، بالإعتماد على مقاييس ومعايير محددة².

2-2 أسس تقييم وقياس أداء المنظمة: يعتمد في تقييم أداء المنظمة على مجموعة من الأسس العامة ترتب حسب تسلسلها وأهميتها من حيث التطبيق كما يلي :

- **تحديد الأهداف :** تستلزم عملية تقييم الوحدات الإقتصادية معرفة الأهداف التي تريد تحقيقها والتي يتعين تحديدها بشكل مضبوط ، مستعينين بالأرقام والنسب والتوصيف الملائم كالربحية والقيمة المضافة

¹ : مجيد الكرخي ، تقويم الأداء بإستخدام النسب المالية ، ط1، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 31.

² : مجيد الكرخي ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، مرجع سابق ، ص 47.

المطلوب تحقيقها وحجم ونوع السلع والخدمات التي تنتجها وغير ذلك، فدور المنظمة لا يقتصر على رسم السياسات العامة لنشاطها ، بل يجب أن يتوسع ليشمل جميع الأهداف التفصيلية لها، والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة وبعيدة الأمد وأهداف رئيسية وفرعية لتغطي كل قسم أو وحدة أو خط إنتاجي، ويجب أن تكون هذه الأهداف محددة ومفهومة للعاملين ولكل الأطراف ذات العلاقة¹.

• **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف :** حينما يتم رسم و تحديد أهداف المنظمة يجب وضع خطة مترنة لتحقيقها، يتم التوضيح فيها الموارد المالية والبشرية والمادية المتاحة ، وتحدد مصادرها وكيفية الحصول عليها ، والطرق التقنية والإدارية والتنظيمية التي تتبعها في إستغلال هذه الموارد ، وطبيعة الإنتاج وكيفية التسويق ، ونوع التقنية المستعملة ، وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم ، وقد يتطلب ذلك وضع خطط مساندة للخطة العامة ، مع مراعاة التنسيق والتكامل بينها ، وأن يسهم العاملون في وضعها ، وأن تكون واضحة ومفهومة بالنسبة لهم لكونهم المكلفين بإنجازها ، وأن جهدهم خاضع للمتابعة والرقابة والقياس ، كما ينبغي أن تكون خطة العمل منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف المرسومة².

• **تحديد مراكز المسؤولية :** من الأسس التي ينبغي أن تتوافر في عملية تقييم الأداء هو وجود تحديد واضح لمراكز السلطة والمسؤوليات ، ويقصد بهاته المراكز كل الوحدات التي تختص بأداء أعمال معينة ، إضافة إلى إمتلاكها تفويض في صنع وإتخاذ القرار وكذا تسيير النشاطات وتحديد النتائج³.

• **تحديد مؤشرات الأداء :** عملية تقييم الأداء تتطلب وجود حزمة معايير ومؤشرات ، تقاس بها منجزات المؤسسة المحققة ،و تتمثل في مجموعة من المقاييس والنسب والأسس⁴.

• **وجود جهاز مؤهل لإجراء عملية التقييم والرقابة:** تتطلب عملية تقييم الأداء توافر وحدة مناسبة ومؤهلة توكل لها مهمة متابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي لنشاط المنظمة ، وتوثيق المخرجات والنتائج لإستعمالها في

¹ : مجيد الكرخي ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، نفس المرجع ، ص 52-53.

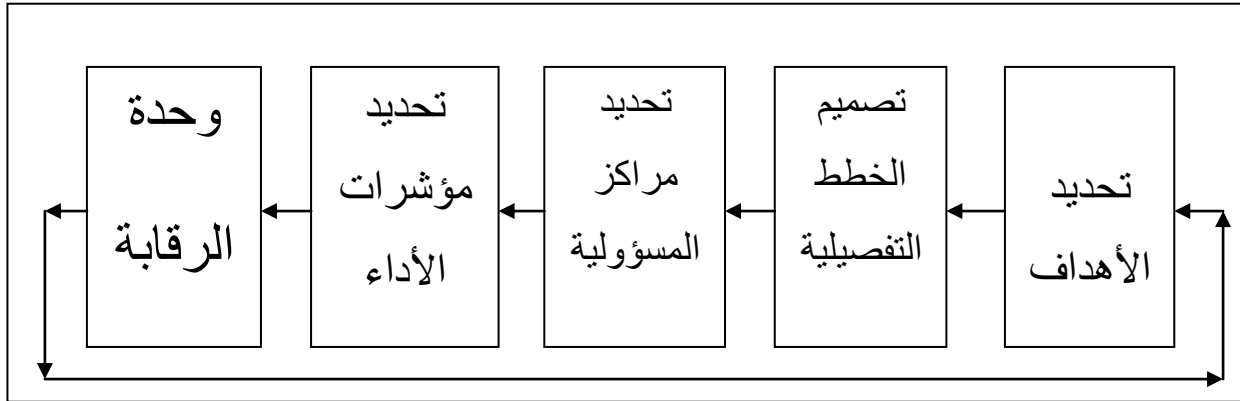
² :مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 136.

³ : بهجت راضي ، مرجع سابق ، ص 35.

⁴ : مجيد الكرخي ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، مرجع سابق ، ص 53.

الأنشطة الإدارية، كما يجب أن يتميز الأعضاء المكونين لهاته الوحدة بالكفاءة العالية والدراية التامة بعملية التقييم ، مع وجود الخبرة اللازمة والمعارف الميدانية حول أنشطة هاته المنظمة¹.

شكل رقم 3: الأسس والقواعد العامة لتقييم الأداء



المصدر: بهجت راضي ، مرجع سابق ، ص 33.

2-3 مراحل تقييم الأداء : تمر عملية تقييم الأداء بعدة مراحل تبدأ بعملية تأسيس معايير الإنجاز ثم قياس الإنجاز الفعلي ، ثم مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير ، وأخيرا تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات، وفي مايلي تفصيل لهاته المراحل² :

- **تأسيس معايير الإنجاز :** المعايير عبارة عن مقاييس دقيقة تقابل مخرجات الأداءات المطلوبة وفق الخطط التنظيمية ومكونات توصيف الوظائف ، وقد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية، كما قد تتكون من عناصر مختلفة وعديدة كالوقت والتكلفة وكمية الإنتاج وغيرها.
- **قياس الإنجاز الفعلي :** ويقصد بها قياس نتائج مختلف الأنشطة والواجبات والمهام المنجزة من قبل العاملين ، من خلال الإستعانة بوسائل وأدوات كمية ونوعية ، إضافة إلى تقديرات المديرين والمسيرين تجاه تحقيق وإنجاز الأهداف والخطط المختلفة.

¹ مراد كواشي ، نفس المرجع ، ص 139.

² : محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، ط1 ، القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014 ، ص 16-17.

• **مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:** تهدف هاته العملية إلى الوقوف على الأخطاء والانحرافات المصاحبة لعملية الإنجاز ، وإذا تم إكتشاف إنحرافات تحيد عن الأهداف الموضوعة للإنجاز ، يتم المرور للخطوة الموالية ، وإذا كان هناك تطابق بين النتائج والمعايير الموضوعة فتنتهي هنا إجراءات المراقبة الإدارية بعد إسترجاع المعلومات.

• **تصحيح الأخطاء وتعديل الإنحرافات:** هاته الخطوة يتم فيها الكشف عن مسببات ومصادر الخلل ومعالجته في كل مراحل دورة حياة العمليات الإنتاجية ، وتصحيح هاته الأخطاء وتعديلها وإرسال معلوماتها للإدارة وحده لا يكفي، بحيث من اللزوم ضمان عدم تكرار نفس الأخطاء مرة أخرى.

شكل رقم 4: يوضح مراحل تقييم أداء المنظمة

Step (1) الخطوة الأولى	Establish the Standard of Goals or Targets Against Which Performance is to be Evaluated تأسيس معايير الإنجاز.
Step (2) الخطوة الثانية	Measure Actual Performance قياس الإنجاز الفعلي.
Step (3) الخطوة الثالثة	Compare Actual Performance Against Chosen Standards of Performance مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير
Step (4) الخطوة الرابعة	Evaluate the Result and Initiate Corrective Action if the Standard Is Not Being a Clique تصحيح الأخطاء و تعديل الانحرافات.

المصدر : محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014 ، ص 18.

2-4 متطلبات وشروط نجاح عملية تقييم أداء المنظمة : تستلزم عملية تقييم الأداء ضرورة توافر بعض المتطلبات والشروط ، التي من شأنها الإرتقاء بهذا التقييم إلى مستوى من الدقة، يمكن من خلالها إتخاذ القرارات الصائبة لتصحيح الإنحرافات وتحديد المسؤوليات وتحسين النتائج ، وفي مايلي نستعرض أهم هاته المتطلبات والشروط¹ :

- أن تكون عملية التقييم مستمرة وغير محددة بفترة واحدة ، فيجب أن تتسم بالإننتظام والإستمرارية وهذا من أجل إكتشاف كل الإنحرافات والتصدي لها.

- إعتداد نظام حوافز جيد مادي أو معنوي ، يربط بين الأهداف التي أنجزت فعلا وبين التي خطط لإنجازها.

- وضوح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث تتحدد فيه كل المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بكل مستوى من دون تداخل.

- أن تمتلك المنظمة نظاما فعالا للمعلومات والبيانات والتقارير الخاصة بتقييم الأداء ، بحيث يكون توافر هاته المعلومات بطريقة سلسلة وسريعة ، تمكن من صنع وإتخاذ القرارات الصائبة وفي أوقاتها المناسبة لتكون مجدية.

-توافر نظام لتقييم الأداء يشمل كل المجالات المتعلقة بالتقييم ، وضرورة توفره على السرعة والوضوح والبساطة.

2-5 أهداف وأهمية تقييم أداء المنظمة.

2-5-1 أهداف تقييم أداء المنظمة: يمكن إجمال أهداف تقييم أداء المنظمة في النقاط التالية²:

- توجيه وتوحيد سلوك العاملين تجاه الهدف المسطر والذي يرتبط بإستراتيجية المنظمة العامة.
- التغذية العكسية للمنظومات الفرعية أي إدارات المنظمة ، والنظام ككل للرقابة الوقائية.
- تطوير وتحسين الأداء بهدف زيادة الإنتاج.
- تحليل المشكلات ومعالجتها والبحث عن مكامن القوة والضعف ، وبعدها المرور لوضع الخطط والإستراتيجيات للمستقبل ، من خلال تحليل البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية ، وهذا بالإستعانة بحزمة من الأساليب التحليلية.

- تقييم الأداء يوضح للدولة أداء القطاعات التي تنتمي إليها تلك المنظمات.

¹ : مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 146-147.

² : محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سابق ، ص 13-14.

- تقريب النتائج من التوقعات والكشف عن الأخطاء قبل حدوثها ، بإستخدام مؤشرات أداء كأدوات إنذار مبكر عند حدوث أي أخطاء أو إنحرافات.
- تقييم الأداء هو أداة فاعلة للإدارة ، فيعكس أداء الإدارات والفروع بحيث يمكنها من وضع الخطط والإستراتيجيات مثل الترقيات و زيادة الرواتب و إدخال تكنولوجيا جديدة.
- العمل على زيادة القيمة المضافة للمنظمة والكفاءة والفعالية ، حيث أن القيمة المضافة تعبر عن ناتج طرح المدخلات من المخرجات ، والكفاءة هي النتائج الواقعية التي تم إحرازها منسوبة إلى المخرجات القياسية المتوقعة ، والفعالية هي مستوى تحقيق الأهداف.
- الكشف عن الإسهام الذي قدمه العاملون في تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك بتقييم أدائهم وربطه بتقييم أداء المنظمة.

2-5-2 أهمية تقييم أداء المنظمة: إن الأهمية البالغة لعملية تقييم الأداء تتمثل في كونها كعملية تخصص في كشف التناقض بين جميع عوامل الإنتاج لمعرفة نجاعة وجودة إستخدامها ، مع مقارنة نواتجها بالخطط المسطرة ، وهنا يقول " R,MOORE " (يعد التقويم أساس عملية التسيير...) ، وهنا يمكن التقييم من كشف ومعرفة الإنحرافات والأخطاء الموجودة في المنظمة وطرق تصحيحها، ويمكن أن يكون أيضا كحافز على الإستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية الموجودة ، ويسمح بإنجاز الأعمال بطرق جيدة ، ويسمح أيضا بكشف الأخطاء في ضوء الخطط والأهداف المسطرة ومعرفة مسبباتها ووضع الحلول لمعالجتها ، وهنا يقول أيضا " شاكر حوات " (إن تقييم الأداء يشكل وسيلة مقارنة تسمح بمعرفة مدى ملائمة القرارات التي تم إتخاذها ، وكذا تحديد الأسباب المحتملة التي تقف وراء عدم بلوغ الأهداف المسطرة ، وذلك من أجل تضيق الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة)¹.

وفي مايلي يمكن إيجاز النقاط التي توضح أهمية القيام بعملية تقييم أداء المنظمة²:

- خلق الأجواء المناسبة لفرض مساءلة ورقابة أكثر ملائمة ، وطرح نظام إداري يتكامل مع نظم تقييم الأداء للعاملين ، ولمراكز السلطة والمسؤولية ومن ثم تقييم الأداء ككل.
- يمكن لتقييم الأداء أن يبين بأن المنظمة تساهم في تحقيق إحتياجات المجتمع وهذا من خلال المساعدة في الجوانب الإجتماعية وتحقيق غاياتها.

¹ : مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 121-122..

² : مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 34-35.

- يمكن من تحسين المنتجات والخدمات وعملية تسويقها وإيصالها إلى العملاء.
- تقييم الأداء يوفر بيانات واقعية و ملموسة يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ قرارات صائبة حول نشاطات المنظمة.
- التقييم يزيد من تأثير المنظمة ، ومن خلاله يتم التعرف على المحاور التي يلزمها الإهتمام والتركيز ومن الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور.
- معرفة كفاءة الأداء ، حيث يتطلب التأكيد من درجة كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها ، وأن يتم تحديد الموارد التي إستنفدتها الأخيرة في تحقيق كل هدف .
- معرفة إسهام المنظمة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية ، وهذا بتحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من الأنشطة والعوامل التي تؤذي إلى التبذير.
- يعطي توضيحات على طرق تنفيذ البرامج والخطط وتكالييفها.
- خلق المنافسة بين الوحدات والإدارات المماثلة ، وطرح نظام عادل للحوافز بما يدفع لتحسين الأداء، ورفع إنتاجية العاملين للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- يطور عملية الإتصالات الداخلية بين الموظفين ، فضلا عن الإتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها ، والتأكيد على تقييم الأداء وتطويره يؤدي إلى خلق مناخ جديد وجيد من شأنه التأثير على جميع العملاء.
- يوفر تقييم الأداء التغذية العكسية حول خطوات سير التقدم تجاه الهدف وإذا ما كانت النتائج مختلفة عن الأهداف ، حتى تتمكن المنظمات من القيام بتحليل الفجوات الموجودة أثناء الأداء وإجراء التعديلات اللازمة.

2-6 المشاكل والصعوبات التي تواجه تقييم أداء المنظمة: قد تعترض القائمين بعملية تقييم أداء المنظمة مجموعة من المشاكل والصعوبات ، نتيجة لقصور أنظمة التقييم أو أنظمة المعلومات في بعض المنظمات ، أو لصعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الإقتصادية ، إضافة إلى ميل بعض المدراء إلى تفضيل المؤشرات التي تعكس الأداء القصير المدى ، أو إنتهاجهم لطريقة السلوك

- التعويضي، أو وقوعهم في خطأ الخلط ما بين الوسائل والأهداف¹، ونوجز في النقاط التالية أهم المشكلات التي تعترض التقييم² :
- إعتما د جل المنظمات على البيانات قصيرة المدى (المالية والتشغيلية) ، وعدم إهتمامها بالبيانات البعيدة المدى كرضا الزبائن والموظفين والمسؤولية الإجتماعية والأخلاقية للمنظمة ، وهذا نظرا لضعف الإدارة والمسيرين وقصر نظرهم.
 - إتجاه المنظمة نحو الطريق الخاطئ حين العمل ببيانات غير مفيدة وغير ضرورية ، وذلك بسبب عدم وضوح الهدف الحقيقي من القياس.
 - إجراء عمليات المقارنة بين وحدات معينة أو بين أداءات بعض العاملين ، قد يؤدي إلى خلق تنافسية حادة وفوضى من شأنها أن تؤثر على أداء المنظمة ، وهنا وجب الإحتكام والتركيز على العمل الجماعي.
 - كثرة الأهداف والأولويات والتعارض فيما بينها ، وعدم وجود تحديد دقيق وواضح للمهام والأدوار.
 - طرح معايير غامضة وغير مضبوطة واقعيًا قد يؤدي إلى حالة إحتقان وفوضى داخل المنظمة وعاملها ، مما يخفض من معنوياتهم.
 - عدم الإتفاق والتطابق بين المقاييس الموضوعة وبين الإستراتيجية العامة للمنظمة ، من شأنه خلق نوع من الفوضى فيها.
 - الإحتكام للخبرة والتجارب السابقة عند إتخاذ القرارات وعدم العمل بالبيانات المتوفرة الموثقة والمنظمة.
 - الإفراط في قياس الأداء يخلق نوع من عدم الرضا للعاملين وكذلك الزيادة في التكاليف ، وأيضا التقليل منه سيبهم حالة المنظمة ويصعب فيها إتخاذ القرارات الصائبة.
 - الإكثار من تجميع البيانات والمعلومات مما يحدث نوعا من الإهمال عند التعامل معها من قبل القائمين على عملية التقييم نظرا لكثرتها وإختلاطها ونظرا لعدم القدرة على معالجتها وإنتقاء الأهم منها.

¹ : مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 147.

² : زرزار العياشي وسميرة بو عويش ، مرجع سابق ، ص 126-127.

خامسا : ضعف أداء المنظمة وأليات تحسينه

1-ضعف أداء المنظمة : بطبيعة الحال قد تصادف المنظمات مجموعة من المشكلات التي تمس أحد عوامل الإنتاج على إختلافها ، والتي تؤدي إلى إحداث إختلالات في أحد أنشطتها والذي يؤدي بدوره إلى إضعاف أدائها في صورته الشاملة والكلية ، ومن هاته المسببات المؤدية لهذا الضعف قد يكون قلة التغذية الراجعة عن الأداء وضعف التحفيز وقلة المعرفة وغياب المهارات ، كما قد تكون المعدات غير كافية أو غير مناسبة للعمل ، وأيضا عدم الإهتمام بالزبائن والعملاء والمجتمع المحيط¹.

ومن المظاهر الدالة والمؤشرات الواضحة التي تبرز ضعف أداء المنظمات يمكن إيراد النقاط التالية²:

- التعطل في إنجاز المهام وعدم إتمامها في أوقاتها .
- تلاشي الرغبة في النمو والتطو في الوظيفة.
- غياب الحافزية والرغبة لدى العاملين وأيضا لا مبالاتهم.
- التأخر في إتخاذ القرارات وفقدان روح المخاطرة والمبادرة.
- غياب الإنسجام والتوافق مع ثقافة المؤسسة.
- ضعف الإنتاجية مع مواصفات غير جيدة .
- وجود صراع دائم ومستمر بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد.

2-تحسين الأداء : في العصرالحالي فكرة المنافسة والإبداع لا تخلق بالإعتمادية على المكننة والتكنولوجيا المتطورة والتخفيض من الإنفاق ، لكنها تتأتى من خلال الإعتماد على المورد البشري الذي يعد أهم العناصر، والإهتمام بالموظفين وتحسين كفاءاتهم وأدائهم يعد أحد أسس ومعايير الحكم على نجاح المنظمة ، وفكرة التحسين في الأداء تستوجب نظرة شمولية تبدأ من القاعدة والجذور، لأن علاج ظواهر المشكلات ستؤدي إلى تكررها مرة أخرى ، كما أن عمليات التطوير والتدريب لرفع الإنتاج تعد أمرا مطلوبا ، فالعملية تكتمل حين تستخدم كل الموارد المتوفرة لتحسين الأداء ، هذا الأداء الذي أطلق عليه بما يسمى بتكنولوجيا الأداء الإنساني . ويعرف أيضا بأنه إستراتيجية دقيقة وشاملة لمعالجة المشكلات التي تواجه المنظمة ، تنطلق بعملية المقارنة بين الوضع الراهن للأداء الفردي والمؤسسي مع الوضع

¹ :مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 69.

² مصطفى يوسف ، نفس المرجع ، ص 67-68.

المرغوب والمراد ، والعمل على كشف الفجوة في هذا الأداء وكشف مسبباته ، ثم القيام بالإجراءات والتصويبات اللازمة لتطوير هذا الأداء ، التي قد يكون فيها مراجعة شاملة للنظم والوسائل والمعدات ، كالنظم المتعلقة بالمكافآت والاختيار والتعيين ، وتعيينات الموظفين ومراكزهم وتدريبهم ، وهنا يمكننا إيراد أهم الخطوات الفاعلة في عملية تحسين الأداء¹:

• **الخطوة الأولى :** القيام بتحليل الأداء من خلال توضيح الأهداف المرغوبة بوصف الإمكانيات والوسائل المتوفرة في العمل وكذا اللازمة لذلك ، وأيضا وصف الأوضاع الراهنة والواقعية وأداءات العمل والوسائل والقدرات المتاحة فعليا ، وهنا تتضح المشكلات وتبرز العقبات ، بحيث يتم تصحيحها أو القضاء عليها لأدنى مستوياتها وبتكاليف أقل.

• **الخطوة الثانية :** محاولة كشف مصادر المشكلات بجمع أدق المعلومات لمعرفة أسباب ضعف الأداء وهذا قبل تحديد طرق وسبل ووسائل المعالجة.

• **الخطوة الثالثة :** تحديد طرق ووسائل المعالجة والتصحيح.

• **الخطوة الرابعة :** المباشرة والإنطلاق في عملية المعالجة.

• **الخطوة الخامسة :** تقييم ومراقبة الأداء.

في ذات السياق يوجد منهجين إثنين لعملية تحسين أداء المنظمة وهما التحسين المستمر والتحسين الجذري ، حيث يعرف " JOHN BESSQNT ET AL " التحسين المستمر بأنه (عملية على مستوى المنظمة للإبتكار التدريجي المستمر والمركز)، بحيث تشمل كل الوحدات والأقسام المتواجدة في المنظمة ، وهي عبارة عن تغييرات تكون جزئية فقط كإدارة الجودة الشاملة ، في حين يكون التحسين الجذري بطريقة أكثر عمقا والانتقال من حالة معينة إلى حالة أخرى مغايرة وجديدة ، مثال ذلك أسلوب إعادة الهندسة الذي برز سنة 1990 ، هذا الأسلوب ينطلق من إعادة تصميم كلي للعمليات لخلق تطوير وتحسين عميق².

¹: مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 69-70.

² : خليل شرقي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي – دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية - ، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 / 2016 ، ص 68.

سادسا : الأداء الشامل من منظور بطاقة الأداء المتوازن

1- ماهية الأداء الشامل : يرتبط مفهوم الأداء الشامل بمفاهيم ومقاصد الإستدامة أو التنمية المستدامة، فهو يتمثل في تفاعل المتغيرات الثلاثة لهاته التنمية ، الأداء الإقتصادي من خلال خلق قيمة مستدامة نتيجة عن التعامل مع جميع الأطراف ذات العلاقة ، وأداء إجتماعي من خلال تحقيق العدالة الإجتماعية ، المحافظة على العمال ، إحترام حقوق الإنسان وغيره ، وأداء بيئي من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية ، بيع منتجات وخدمات صديقة للبيئة وتحافظ عليها ، وبالتالي فالشمولية في الأداء تتأتى بخلق التكامل والإدماج بين التوليفة الإقتصادية والإجتماعية والبيئية ، وتجميع نتائج الأخيرة لتحقيق المسؤولية الإجتماعية¹.

الأداء الشامل بهذا المنظور لا يرتبط فقط بالنتائج المالية وتعظيم منفعة المساهمين ، فديمومة الأداء تتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة وكذلك الأجيال المستقبلية.

من خلال التعاريف ووجهات النظر السابقة يتضح بأن الأداء الشامل للمنظمة ، له رباط وثيق بإفصاح وإعتراف الأخيرة بالمسؤولية الإجتماعية ، التي تضيف إلى مهامها التقليدية القديمة والتي ترتبط بالجوانب الإقتصادية والمالية مهام أخرى تتعلق بالجوانب الإجتماعية سواء في بيئتها الداخلية أو المحيطة بها ، من خلال الإهتمام بمواردها البشرية والحفاظ عليها وإحترام موثيق ومبادئ حقوق الإنسان والإسهام في التنمية الإجتماعية والمجتمعية إضافة إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية بكل الطرق والآليات المتاحة ، كإنتاج سلع صديقة للبيئة والحفاظ على النظافة وعدم الهدر وغيرها من السلوكات والأنشطة المسؤولة أخلاقيا مع جميع الأطراف ذات العلاقة والمصلحة.

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وتطورها ومسببات ظهورها : ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة في بدايات التسعينات من القرن الماضي إثر قيام " كابلن " و " نورتن " بإجراء دراسة بعنوان (قياس الأداء في مؤسسة المستقبل) ، شاركت فيها 12 مؤسسة في مختلف المجالات ، الهدف منها هو الكشف على أن الطرق التقليدية في تقييم الأداء والتي تعتمد على البيانات التاريخية لا تحقق الأهداف المرجوة منها لصنع القرارات الصائبة والفاعلة ، ونتيجة ذلك كانت التأسيس لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ، وقد

¹: ريمة قرارية وناريمان دريس ، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية الملزمة إجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الإجتماعية ، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة ، العدد 06 ، المسيلة ، الجزائر ، سبتمبر 2018 ، ص 93.

نشر الباحثان في جانفي 1992 نتائج دراسة قاما بها في مجلة " HARVARD BUSINESS REVIEW " من خلال مقال بعنوان " THE BALANCED SCORECARD THAT DRIVE PERFORMANCE " حيث توصلا إلى أن الحاجة للمعرفة اللازمة التي تمكن من معالجة مشكلات عدم جودة الأدوات المالية في توفير المعلومات الضرورية لإدارة وتسيير المؤسسات الحديثة ، هي التي دفعت للتقدم بالفكرة ، وقد أدت نشاطات التجديد والإبتكار التي ميزت مؤسسات هذا العصر إلى حفزهما للعمل أكثر في هذا الجانب ¹ ، وهنا لم يعد يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة من خلال الإستعانة بأدوات تقليدية للتقييم ، فأصبح ضروري خلق أنظمة تقييم أكثر شمولاً وتوازناً تكشف عن الإنجازات الفعلية للمنظمة.

وقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن وهذا بعد نشر العديد من المقالات من قبل نفس الباحثان ، حيث توصلا إلى إيجاد طريقة حديثة يعتمد عليها لتقييم الأداء ، تتضمن جملة مقاييس تمكن من توفير معلومات وفيرة تساعد في خلق ميزة تنافسية ، تتكون من مؤشرات مالية وأخرى غير مالية قسمت وفق أربعة أبعاد (البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ، بعد النمو والتعلم)².

تمت تسمية هذه البطاقة بمسميات عديدة ، ومنها بطاقة التصويب المتوازنة ، البطاقة المتوازنة للأداء ، بطاقة الأداء المتوازن ، جدول القيادة الإستشرافي ، وهاته المسميات كلها مرادفة لـ: " BALANCED SCORECARD " في الإنجليزية وهي تقابل في الفرنسية " LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF " وهي من الوسائل الحديثة التي تم إستخدامها في بداية ظهورها في عملية قياس الأداء ، نظراً لضعف المقاييس المالية في الحكم على أداء المنظمة ، وتم تعريف هذه البطاقة على أنها (نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية إستراتيجية لشركاتهم ، إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة)³.

عرف " PAUL NIVEN " بطاقة الأداء المتوازن بأنها (مجموعة مختارة من المقاييس المشتقة من إستراتيجية المؤسسة ، هذه المقاييس المختارة تمثل أداة للمديرين لإستعمالها في توصيل نتائج

¹ :مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 216-217.

² : رحاب محمد عبد الرحمن ، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن ، القاهرة ، مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2015 ، ص 169.

³ : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن – المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي - ، ط1، القاهرة ، مصر ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 57.

الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين ودوافع الأداء التي من خلالها تنجز المؤسسة رسالتها وأهدافها الإستراتيجية¹.

تعد هذه البطاقة كأداة تمكن مختلف الوحدات التنظيمية من تحويل أهدافها وخططها الإستراتيجية إلى أهداف عملية وواقعية تكون قابلة أكثر للقياس ، إضافة إلى توجيه أداء السلوك الفردي وذلك من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظفين من خلال الأبعاد الأربعة : المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية، التطوير، وتتماشى هذه البطاقة مع هدف قيادة الأداء بنشر وترجمة الإستراتيجية إلى أهداف عملياتية حتى تسهل عملية تقييم الأداء ، من خلال مؤشرات الأداء الحالي ومقارنته بمؤشرات الأداء المستقبلي (القيادة الإستراتيجية)².

وقد عرفها كل من " كابلان " و " نورتن " على أنها (مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة صورة سريعة وشاملة عن الأعمال ، التي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا ، وتكملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل ، العمليات الداخلية ، الإبداع وتحسين الأنشطة المؤسسية)³ ، بحيث أوضح ذات الباحثين في تعريفهما لهاته البطاقة بأنها تمكن من الإجابة على أربعة أسئلة جد مهمة تتعلق بالمنظورات والمحاور الأربعة السالفة الذكر والتي تعتبر الأساس المكون للبطاقة وهي⁴ :

- كيف يجب أن تبدو بالنسبة للعملاء ؟ (محور العملاء).
- ماذا يجب أن نتفوق فيه ؟ (محور العمليات الداخلية).
- هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق القيمة ؟ (محور النمو والتعلم).
- كيف يجب أن نبذل للمساهمين ؟ (محور العمليات الداخلية).

¹ : زاير وافية ، مرجع سابق ، ص 144.

² : عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل - بسكرة ، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 / 2015 ، ص 73.

³ : زاير وافية ، نفس المرجع ، ص 144.

⁴ : عادل بومجان ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، مرجع سابق ، ص 71.

وفكرة الأداء المتوازن في سياق عمل هاته البطاقة تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأنشطتها ، من خلال مراعاة الإعتبارات التالية¹:

- **البعد الزمني** : يركز فيه على ثلاثة أبعاد زمنية هي : الأمس ، اليوم ، الغد.
- **البعد المالي وغير المالي** : يركز فيه على مراقبة النسب المالية وغير المالية بصورة متواصلة.
- **البعد الإستراتيجي** : يركز فيه على الإهتمام بربط التحكم التشغيلي قصير المدى برؤية وإستراتيجية المنظمة طويلة المدى.
- **البعد البيئي** : يركز فيه على الإهتمام بكل الأطراف الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس.

في بداية الألفية الثالثة أضحت بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة جد ممتازة ، تسعى العديد من دول العالم إلى العمل بها ، حيث قال " R . MCPHAIL " عنها أنها تعد من أنظمة تقييم الأداء الأكثر إنتشارا ورواجا في العالم ، فأشارت الإحصائيات أن 60 % من أغنى 1000 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية تستخدم هاته البطاقة ، و 98 % ، 83 % ، و 72 % من المؤسسات الألمانية ، الإنجليزية ، والإيطالية على التوالي تولي إهتماما كبيرا بهذه الطريقة إلى غاية 2002 حسب ما ذكرته الباحثة " A . BOURGUIGNON " وتقول نفس الباحثة أن 20 % من المؤسسات في ذات الدول تجتهد لإستخدام هاته البطاقة ، ورأى " C. AX " و " T. BJORNENAK " أن 27 % من المؤسسات السويدية في سنة 2000 تستعمل ذات البطاقة ، أما عن عدد المؤسسات الراغبة في إستخدام وتطبيق هاته البطاقة أيضا فتصل إلى حدود نسبة 62 %.

ونشير هنا أن بطاقة الأداء المتوازن تطورت عبر مراحل قسمت إلى ثلاثة أجيال ، بدأت كنظام لتقييم الأداء ، ثم تحولت إلى نظام إداري مع الجيل الثاني ، وأخيرا بلغت إلى الجيل الثالث وبموجبه أصبحت بطاقة الأداء المتوازن إطارا للتغيير التنظيمي داخل المنظمة ، ونفصل في مايلي هاته الأجيال الثلاثة :

¹ : بهجت راضي ، مرجع سابق ، ص 118 - 119.

• **الجيل الأول :** دام هذا الجيل بين 1992 و 1995 وبطاقة الأداء كانت فقط كوسيلة تركييبية تساعد المسيرين في عمليات تقييم أداء المنظمات ، وقد تكونت حينها من أربعة منظورات تعمل على تحقيق التوازن في عملية التقييم ، وقد ركزت أفكار " كابلن " و " نورتن " في مرحلة هذا الجيل على التنسيق والربط بين المؤشرات المختارة وأهداف المنظمة ، مع الحرص على تخصيص عدد محدود من المؤشرات لكل منظور ، إلا أن الباحثان لم يقوموا بتوصيف واضح لكيفية استخدام البطاقة لتحسين الأداء ، ولم يقوموا أيضا بتوفير المعلومات اللازمة تمكن من شرح طرق تطبيقها واقعا¹ .

• **الجيل الثاني :** من خلال تطبيق بطاقة الجيل الأول المتوازنة في العديد من المنظمات ، وعلى الرغم من أن نفس الباحثان لاحظا أن البطاقة تستعمل من طرف المسيرين بشكل تلقائي ، عند تقييم الأداء أو عند نشر الإستراتيجية ، فقاما بتحديد طرق إختيار القياسات التي تتناسب هاته المنظورات الأربعة من جهة ، ومن جهة أخرى ضبط المؤشرات التي تتناسب وتصلح أن تكون تحت حيز وإطار أي منظور من هاته المنظورات ، الأمر الذي وجهها إلى طرح الأسئلة السالفة الخاصة بكل منظور وتطوير أكثر للعلاقة السببية بين المنظورات ، وهو ما ترك الباحثان سنة 1996 يعتبران أن البطاقة لم تعد فقط كنظام لتحسين قياس الأداء ، بل أصبحت تعد أساس نظام الإدارة لنشر وتنفيذ الإستراتيجية ، وهذا بفضل الربط بين الإستراتيجية والأهداف المرسومة فيها وأنشطة المنظمة².

• **الجيل الثالث :** كان ظهوره في بدايات الألفية الثالثة ، حيث ركز على الخصائص التصميمية لبطاقة الأداء المتوازن والتي تم التطرق إليها في الجيل السابق ، وذلك من أجل أن يكون استخدام هذه البطاقة بكل سهولة ، وأيضا تطوير العلاقات السببية بين منظوراتها الأربعة ، وقد كان الإهتمام منصبا في هذا الجيل على تحقيق الارتباط والتدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية لتظهر أهداف الأداء المالي بكل وضوح ، وهذا ما أدى إلى إستحداث مفهوم الخريطة الإستراتيجية ، وهنا تحولت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كما قال " P. JAULENT " و " M . A . QUARES " إلى وسيلة لتفعيل عمليات وإرادة التغيير داخل المؤسسة³ .

والشكل الموالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر أجيالها الثلاثة الأنفة الذكر :

¹ : مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 221.

² : عادل بومجان ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، مرجع سابق ، ص 75-76.

³ : مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 221-222.

شكل رقم 5: يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : بهجت راضي ، مرجع سابق ، ص 127.

ويشير الكثير إلى أن أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن يعود لعدم تطور أساليب الرقابة المالية التقليدية منذ عام 1925 ، مما أبرز الحاجة إلى بطاقات الأداء المتوازن حتى تتم مواجهة ضعف أنظمة الرقابة المالية القديمة ، والتي يتمثل دور الرقابة وفقاً لها في التأكيد على فعالية الأداء بالمنظمة ، ونتيجة لذلك ينبغي للإدارة أن تولي اهتماماً وتركيزاً كبيرين على قياس التكاليف بشكل أوسع من تركيزها على

الإيرادات ، وبعد الحرب العالمية الثانية أصبحت القرارات الإدارية تتأثر بالمقاييس المالية بسبب تعقد أداء منظمات الأعمال، وهذا نظرا لإستخدام الطرق والتقنيات التكنولوجية وتعقد العمليات الإنتاجية ، مما أدى أيضا إلى محاولة البحث عن وسيلة لتطوير طرق الرقابة المالية القديمة، التي عجزت فيها المقاييس المالية وحدها على صنع وإتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة ¹ .

وبعد إجراء العديد من البحوث فترة الثمانينات تم التوصل إلى حزمة من المفاهيم والوسائل التي قد تمكن من تطوير الطرق الرقابية ، ومن أمثلة ذلك إدارة الجودة الشاملة " TQM " ، إعادة هندسة العمليات ، قياس التكاليف على أساس النشاط " ABC " ، الإدارة على أساس النشاط " KAIZEN " ، ABM , COST " ، وهنا كان من اللزوم الإستعانة بمجموعة من التقنيات والأدوات المدعمة حتى يتسنى تحقيق الإستفادة اللازمة من تلك الأساليب ، من بينها بطاقة قياس الأداء المتوازن لوضع أهداف واضحة وإستراتيجية ، يتم تحويلها إلى نظام لقياس الأداء وهو أحد أبرز وأهم تلك الأهداف الإستراتيجية التي يسعى المورد البشري للوصول إليها في كل المنظمات.

3-منظورات ومحاور بطاقة الأداء المتوازن

تم إكتشاف أن هناك العديد من المؤشرات التي تقيس الأداء الكلي للمنظمة وهذا بعد ظهور بطاقة الأداء المتوازن ، هاته المؤشرات جاءت مدرجة ضمن أربعة منظورات ومحاور تتمثل في : المنظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم والنمو ، ومن خلالها يتم الربط بين أبعاد الأداء المالية والأبعاد الأخرى غير المالية بطريقة متوازنة ، دون التركيز على بعد من دون بعد آخر ، وبالتالي تكون بطاقة الأداء المتوازن هنا تعمل بالمؤشرات المالية وتضيف لها مؤشرات أخرى لبناء قيمة للعملاء وتحسين العمليات الداخلية بما فيها الإبداع ، وهنا تمكن هاته البطاقة بمنظوراتها الأربعة بخلق توازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل ، وبين الأهداف المالية وغير المالية ، وفي مايلي نفصل المنظورات والمحاور الأربعة لهاته البطاقة :

● **المنظور المالي:** تبرز في هذا المنظور كافة التغييرات التي تحدث وتتم في المنظورات الأخرى وبالتالي يعد كمحصلة نهائية لها ، وكل التحسينات التي تحدث فيها ستتضح جليا في المنظور المالي ، من خلال التحسن في موقف صافي ثروة المساهمين أو الملاك ، والتي قد تكون في شكل تعظيم ربحية

¹ : مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 195.

السهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة ، فالمؤشرات المالية التي تتدرج ضمن هذا الجانب تعد كأداة أساسية في تحديد نواتج الأنشطة الاقتصادية التي تمت أو حدثت داخل المنظمة ، وأيضا تمكن هاته المؤشرات من إبراز إذا كانت إستراتيجية وأهداف المنظمة في جميع مستوياتها الكلية قد تم تحقيقها فعليا أم لا¹.

يهدف المنظور المالي إلى التقييم والإجابة عن التساؤلات التالية (هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين ؟ موقف المؤسسة من سوق المال ؟ كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين ؟) ، والقياس يتم هنا بواسطة الأهداف الاقتصادية قصيرة المدى ، والتي قد تتغير حسب تغير قطاع النشاط أو الخطة أو الإستراتيجية : رقم الأعمال ، معدلات النمو ، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) ، وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات ، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية ، الهامش الإجمالي ، القيمة المضافة إقتصاديا ، المردودية ومعدل العائد على الإستثمار ، أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية ففي الغالب يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة على سبيل المثال².

• **منظور العملاء :** يعمل منظور العملاء من خلال الإنطلاق من التساؤلات التالية : مامدى تحقيق متطلبات الزبائن ؟ كيف يرى الزبائن منتجاتنا وخدماتنا ؟ وهو منظور مهم جدا نظرا لتعلقه بالعملاء والزبائن وإستمرارية المؤسسة متوقفة على ولاء هؤلاء العملاء والزبائن ، ومعيار التقييم هنا يتعلق بقدرة المنظمة على طرح منتجات وخدمات جيدة وأسعار في المتناول ، وتحرص المنظمة في هذا الصدد إلى كسب رضا الزبون ووفائه ، وهو هدف يمكن تحقيقه إذا حرصت الأخيرة بتقديم خدمات ومنتجات متميزة ، من حيث السعر والجودة ، التكثيف من الإشهار والترويج والعروض ، كما يمكن للمنظمة أن تحسن من علاقاتها مع زبائنها بواسطة طرق عديدة كالمقابلة والإستمارة وسجلات الإقتراحات لتفعيل التواصل³.

وفي هذا السياق يقول " J. F. LE CLAINCHE " (إن منظور العملاء يوفر للمؤسسة معلومات عن مدى قدرتها على إرضاء زبائناتها ، أي ماهي صورة المؤسسة في السوق ، وبالتالي فإن

¹ : محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي Balanced Scorecard ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، 2005 ، ص 138.

² : السعيد بريش و نعيمة يحيوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملينة الأوراس) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 01 ، الجزائر ، 2012 ، ص 39.

³ : زاير وافية ، مرجع سابق ، ص 194 – 195 .

هذا المحور يعكس إلى حد ما المستقبل التجاري للمؤسسة ، وكذا قدرتها على الحفاظ وتوسيع حصتها السوقية ¹

إن مهمة بطاقة الأداء المتوازن ضمن منظور العملاء يتمثل في وضع معايير عمل مناسبة للوصول لهدف المنظمة ، بحيث تشمل كل الجوانب المتعلقة بالزبون كالحصة السوقية ، ربحية العميل ، عدد الزبائن النشطين ، عدد الزبائن المفقودين ، وهنا يمكن للمكلف بعملية التقييم أن يحكم على مدى تحقيق الأهداف المسطرة في هذا الجانب أثناء تقييم هاته المعايير ، وأيضا مدى مقدرة الخطط الحالية في الإجابة على الأسئلة الموضوعة في هذا المنظور ².

• **منظور العمليات الداخلية :** يتعلق هذا المنظور بكل العمليات والأنشطة الداخلية داخل المنظمة حسب مايراه الباحثان " كابلن " و " نورتن " ، والتي لها علاقة مباشرة وكبيرة على رضا الزبائن وكذا الجوانب المالية للمنظمة ، وعلى الإدارة هنا أن تعمل على تحليل كل الأنشطة والعمليات داخل جميع الوحدات بطريقة دقيقة ومفصلة، لتتمكن من تقييم أدائها من خلال هذا المنظور ، وهذا من أجل رسم صورة واضحة لواقع الأداء تمكن المسيرين والمسؤولين من معالجة كل الإختلالات الواردة فيه ، وأيضا تمكن من تعزيز وتثمين مواطن القوة والتفوق والتميز على المنافسين ، كما يتم في هذا المنظور الإجابة على السؤال التالي : ماهي العمليات التي ينبغي أن تتميز بها المنظمة حتى تتمكن من تحقيق رضا المساهمين والعملاء؟ ³.

وتقسم مؤشرات هذا المنظور إلى ثلاثة فروع وهي ⁴ :

- **فرع الإبداع :** يختص بطرح منتجات جديدة ، خفض التكاليف ، التطوير والنمو ، ويستخدم مؤشرات عدد المنتجات الجديدة وأجال تطويرها ، وأيضا عدد الرخص المودعة.

- **فرع العمليات :** يهتم هذا الفرع بالتصنيع وتسليم المنتجات ، تحسين الجودة ، تخفيض أجال التسليم من خلال قياس معدل مردودية المنتجات ، معدلات السلع المعيبة ، أجال تسليم الطلبات للزبائن ، الأجل المتوسط لإنتاج طلبية ، فترات ركود النشاط.

¹ : مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 233.

² : زاير وافية ، نفس المرجع ، ص 195.

³ : نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس اداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد ، عمان ، الأردن ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 48.

⁴ : السعيد بريش و نعيمة يحيوي ، مرجع سابق ، ص 39.

- فرع ما بعد البيع : يهتم بتوفير الخدمات والمساعدات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم ، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال قياس مدة تعويض أو تصليح المنتجات المعيبة ، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج.

وقد تم إضافة فرع جديد يندرج ضمن محور العمليات الداخلية من قبل " كابيلن " و " نورتن " وهو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ، التي تقوم على إحترام القوانين التي تحافظ على البيئة وعدم تلوثها وأيضا الحفاظ على معايير السلامة العامة ، وأيضا المساهمة في مساعدة المجتمعات المحلية والعمل على رقيها خاصة تلك التي تمارس فيها نشاطها¹.

• منظور التعلم والنمو: منظور التعلم والنمو يتم ما قامت به المنظورات الأخرى ، حيث يعد هو الأساس بالنسبة لهاته المنظورات حسب " F. GIRAU " فهو يهتم بكل ما يتعلق بالمهارات والأفكار والإبداعات للعاملين ومستوياتهم ، وأيضا نظم المعلومات وكل ما يتعلق بالإجراءات الإدارية والتسييرية للمنظمة و مسايرتها للعصر ، والحرص على الحفاظ على العاملين وحفزهم وكسب ولأئهم وهذا كله يعمل على زيادة الإنتاجية وجودتها².

وبالتالي فهذا المنظور يعمل على تحديد القدرات التي يجب أن تنميها المنظمة لتحقيق عمليات داخلية تشغيلية عالية المستوى ، والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين ، ونلخص القدرات التي يركز عليها هذا المنظور في ثلاثة نقاط وهي³ :

- التشجيع والتحفيز وتحمل المسؤولية.

- قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تكوين وتطوير الموظفين ، إنتاجيتهم ، ، ولأؤهم وإنتماؤهم ، قياس رضاهم).

- فعالية أنظمة المعلومات المستخدمة.

وفي الجدول الموالي نوضح المنظورات الأربعة لبطلقة الداء المتوازن ومجالاتها ومؤشراتها

¹ : نعمة عباس الخفاجي وإحسان محمد ياغي ، نفس المرجع ، ص 49.

² :مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 236.

³ : بهجت راضي ، تقييم الأداء الأكاديمي والمقارنة المرجعية في التعليم العالي ، مرجع سابق ، ص 137.

جدول رقم: 7 يوضح منظورات بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها

النشاط	المجال
البعد المالي	○ عوائد الإستثمار ○ التدفقات النقدية ○ العوائد على رأس المال العامل ○ النتائج المالية (ربع سنوي / سنوي)
العمليات الداخلية	○ عدد الأنشطة لكل وظيفة ○ الأنشطة المكررة عبر الوظائف ○ مستويات ومعدلات الإنتاجية ○ توازي العمليات (العملية الصحيحة في الإدارة الصحيحة) ○ الاختناقات في العملية ○ التوقيت ○ إستخدام الآلية في العملية
التعلم والنمو	○ تحقيق مستويات خبرة صحيحة ○ دوران الموظفين ○ رضا الموظفين ○ فرص التكوين و التدريب والتعليم ○ مقترحات العاملين ○ معدلات و مؤشرات تحسن الأداء ○ الروح المعنوية ○ إستخدام أفضل الممارسات
العملاء	○ التسليم إلى العملاء ○ جودة الأداء للعملاء ○ معدلات رضا العملاء ○ نسبة وأعداد العملاء في السوق ○ معدلات الإحتفاظ بالعملاء ○ الحصة السوقية

المصدر : مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 130.

4-خصائص ومميزات بطاقة الأداء المتوازن: تمتاز بطاقة الأداء المتوازن بحزمة من الخصائص والمميزات الجيدة ، إنطلاقاً من منظوراتها الأربعة التي جعلت منها كأداة شاملة تتكامل فيها جميع العوامل المالية وغير المالية ، لتحقيق ذلك التوازن بين أهدافها ومؤشراتها وأدائها ، مما جعلها وسيلة إستراتيجية إستشرافية تساعد في تميز أداء المنظمة ومكانتها الإقتصادية والسوقية وغيرها ، وفي مايلي نوجز أهم هاته الخصائص والمميزات ¹:

- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن تحديد وحدة إدارية مستقلة وخاصة ضمن الهيكل التنظيمي ، تكون تابعة لمجلس الإدارة ، تقوم بالإشراف على إدارة وتسييرالأداء الإستراتيجي وربطه بالأداء التشغيلي.
- تدمج بطاقة الأداء المتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية ، وهذا لكشف مدى التقدم تجاه تحقيق الأهداف والخطط كمياً ونوعياً.
- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج ذو أربعة أبعاد ، إنطلاقاً من المنظورات الأربعة التي يتكون منها وهي منظور الأداء المالي ، منظور العلاقات مع العملاء ، منظور عمليات التشغيل الداخلية ، ومنظور عمليات التعلم والنمو.
- ينقسم كل من منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن إلى خمس مكونات وتتمثل في القيم الفعلية ، القيم المستهدفة ، الهدف الإستراتيجي الفرعي ، المؤشرات ، الخطوات الإجرائية والمبادرات.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية ، بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض ، وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض ، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية .
- تتطلب بطاقة الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات ، تتيح إستخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً في الوقت المحدد.
- تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالربط بين المؤشرات المالية وغير المالية لكل منظور ، مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية التي تستمد من خطط وإستراتيجيات تنظيم الأعمال.
- تمتاز بطاقة الأداء المتوازن بمؤشرات أداء أساسية محدودة ، إنطلاقاً من خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار و خاصية الرشد المحدود.

¹:مصطفى يوسف ، مرجع سابق ، ص 201-202.

5- وظائف وخطوات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن:

5-1 وظائف بطاقة الأداء المتوازن : تعمل بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة وأداة إستراتيجية فاعلة في

الإدارة على القيام بالعديد من الوظائف المهمة ، نفصل أهمها في النقاط التالية :

• توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة : يتم تسطير خطط المنظمة كأهداف ، مع تحديد المحيط

العام للعمل من سوق وعملاء وغيرهم للتمكن من تحقيق هاته الأهداف ، كما يتم تحديد الهدف من كل

محور من محاور بطاقة الأداء ومؤشراته وهي : العمليات الداخلية ، التعلم والنمو، العملاء ، المنظور

المالي ، أين يتحدد في كل محور الأعمال التي يجب أن تقام بالتدقيق ، وهنا يقول " M.LAURAT "

(إذا كان الهدف الأول لبطاقة الأداء المتوازن هو إستكمال مؤشرات الأداء المالية بمؤشرات أخرى غير

مالية ، فإن من أهدافها أيضا هو ترجمة غايات المؤسسة الإستراتيجية إلى أهداف عملية)¹

• توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والمؤشرات المطبقة: حيث يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف

الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تتجح الإستراتيجية ، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية

والمؤشرات المختلفة ، فالتسليم السريع للعملاء مثلا يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو

سرعة تسليم الطلبات ، وهذا يسهل على العاملين فهم الدور المنتظر منهم ، فتتناغم أهدافهم الفرعية مع

الهدف الإستراتيجي للمنظمة².

• التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية : أحسن نواتج قياس الأداء وفق بطاقة الأداء

المتوازن حينما يتم إستخدامه لإحداث تغيير تنظيمي ، وهنا ينبغي على الميسرين وضع أهداف واضحة

لقياس الأداء وفق المحاور الأربعة لهاته البطاقة ، ووفق العلاقات السببية في البطاقة تصبح الأهداف

المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداءات مالية ، فمثلا خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفرة في تكلفة

الطلب أو وقت أقصر للوصول للسوق³، وعملية التخطيط ووضع الأهداف تمكن المنظمة من⁴:

- وضع وتوفير معايير قصيرة الأجل للقياسات المالية وغير المالية.

- تحديد المخرجات التي ينبغي تحقيقها في الأجل الطويلة.

- تحديد الطرق التي تحقق هاته النواتج و المخرجات.

¹ : مراد كواشي مرجع سابق ، ص 242.

² : بهجت راضي ، تقييم الأداء الأكاديمي والمقارنة المرجعية في التعليم العالي ، ص 142.

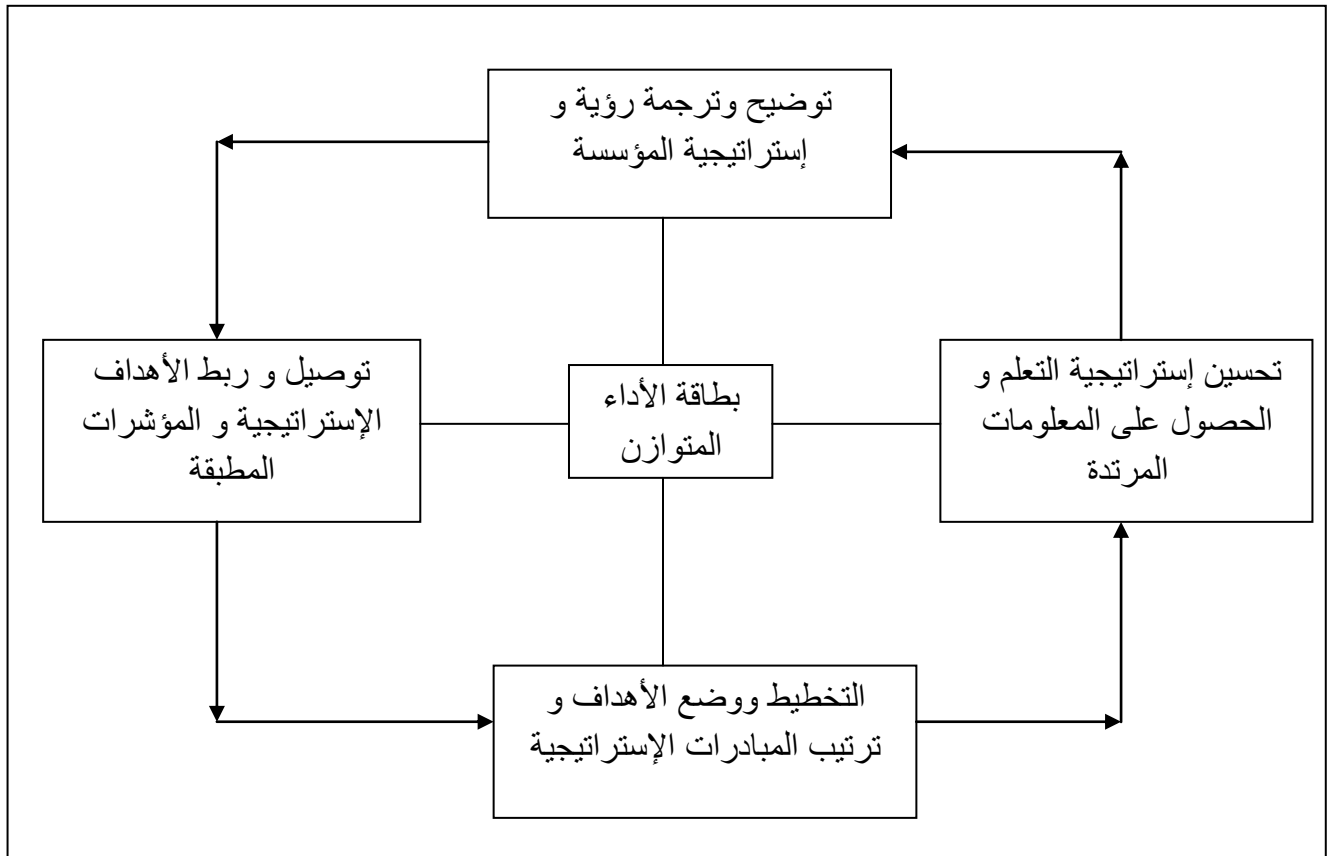
³ : بهجت راضي ، نفس المرجع ، ص 142 - 143.

⁴ : مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 243.

- تحسين إستراتيجية التعلم والحصول على المعلومات المرتدة: يمنح هذا المؤسسة القدرة على ما تم الإتفاق على تسميته بـ : " التعلم الإستراتيجي STRATEGIC LEARNING " ، فعمليات المراجعة والتغذية العكسية تمنح لإدارة المؤسسة الإمكانية لرقابة وتصحيح أي قصور في تنفيذ الإستراتيجية وتصحيح أي خطأ في ذلك¹.

والشكل الموالي يوضح هاته الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن :

شكل رقم 6: يوضح الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مراد كواشي ، مرجع سابق ، ص 244.

5-2 خطوات تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن : هناك إختلاف في تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن من تنظيم لآخر ، ولكن يمكننا عرض إطار عام يشمل خطوات تطبيقها كمايلي²:

¹ مراد كواشي ، نفس المرجع ، ص 243 - 244.

² :رحاب محمد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص 179 - 180.

- وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة ، وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة " OVERALL SCORECAED " لكي يسهل الإطلاع على النتائج بصورة شمولية واحدة.

-تحديد عوامل النجاح الحرجة بعقد إجتماعات العصف الذهني لأجل أخذ آراء العاملين وكل الأطراف ذات العلاقة والمصلحة بعين الاعتبار .

- تحديد الأوزان لكل محور من المحاور المحددة ، وليس ضروري التقيد بالمحاور التي وضعها " كابلن " و " نورتن " ففيه إمكانية التعديل حسب خصوصية كل منظمة.

- تحديد الخطط والأهداف الإستراتيجية.

-تحديد أهداف ورسالة المنظمة.

- تصميم الخريطة الإستراتيجية لبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة وإكتمال الصورة أمام الإدارة.

- إعداد بطاقة لكل مقياس (منظور) وتشمل الأهداف ، المقاييس ، المستهدفات والمبادرات.

-توزيع المقاييس والأهداف الأساسية على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة ، حتى يعلم الجميع بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها.

- حصر الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف الأساسية ، وتعكس ما ترغب المنظمة في تحقيقه ، بالإضافة إلى تحديد المبادرات المطلوبة للوصول إلى هذه الأهداف.

- جمع البيانات عن الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المستهدف مع تحديد الفوارق وأسبابها.

6-أهمية بطاقة الأداء المتوازن : يعد التوازن الذي تبديه بطاقة الأداء المتوازن بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء من إيجابيات هاته البطاقة وهو أهمية بالغة ، لتقييم الأداء القصير وطويل الأجل في تقرير موحد ، فهي توجه الإهتمام إلى المقاييس غير المالية التي تمكن من خلق قيمة مضافة ، وعدم الإقتصار على الأداءات المالية فقط ، وأيضا تساعد المسيرين على إستشراف قيادة منظماتهم بفعالية مستقبلا ، من خلال كونها وسيلة وأداة لفهم الأهداف وكيفية تحقيقها ، بواسطة ترجمة الإستراتيجية إلى

مقاييس للأداء ، والقياس المتوازن هو فكرة تنطلق من ترجمة هاته الإستراتيجية إلى أعمال وأنشطة واقعية وفعالة¹.

وفضلا عن هذا يمكن إيجاز أهمية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات في النقاط التالية²:

- تساعد في وضع الميزانيات المناسبة وأنظمة التحفيز والمكافآت.
- توضح للإدارة صورة شاملة عن عمليات المشروع.
- تمكن من وضع مقاييس أداء تتفق مع الإستراتيجية على كل مستويات المنظمة.
- تمكن من حصر الأهداف التي تدعم رؤية وإستراتيجية المنظمة.
- تمكن المنظمة من إدارة وتسيير متطلبات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة.
- تسهل عملية تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل المستويات والوحدات في المنظمة.
- تضيف للنظم الكلاسيكية للمراقبة والمحاسبة نظم أخرى غير مالية تساعد أكثر في التقييم.
- تطرح إجراءات فعالة ومعايير دقيقة ووضع المعالم القصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- توضح أنواع الأداء الجيدة التي ترتبط بخطة المنظمة وإستراتيجيتها ونتائجها مثل (الأداء المالي والعمليات والإبتكار وأداء الموظفين).

- تسهم في فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء.

- تسهل رؤية وإستراتيجية الأنشطة داخل المنظمة.

- تمكن من جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالأداء الفعلي ومقارنتها مع الأداء المطلوب.

- توجه في إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية والتعديلية اللازمة حين حدوث فجوات أو خلل.

7- معيقات ومقومات نجاح بطاقة الأداء المتوازن

7-1 معيقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن : تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن جملة من

المعيقات والعقبات ، ينبغي على المنظمة محاولة تلافيها أو إيجاد طرق واقعية للتكيف معها ، حتى يتم

التمكن من الإستفادة الفعلية والكاملة منها ، ومن بين هاته المعيقات نورد مايلي³ :

- عدم تطبيق علاقات السبب والنتيجة بصورة فعلية ، والإعتماد على مجرد إفتراضات تطبيقها.

¹ : بهجت راضي ، بهجت راضي ، تقييم الأداء الأكاديمي والمقارنة المرجعية في التعليم العالي ، ص 120 - 121.

² : مجيد الكرخي ، مرجع سابق ، ص 134.

³ : بهجت راضي ، بهجت راضي ، تقييم الأداء الأكاديمي والمقارنة المرجعية في التعليم العالي ، ص 156 - 157.

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في أن واحد ، بل يجب الفصل بين مختلف الأهداف الإستراتيجية ووضعها في شكل ترتيب تفصيلي.
- غموض الأهداف والرسالة والخطط والإستراتيجيات مما يسبب في وضع معايير خاطئة.
- الذهاب إلى وضع بطاقة متكاملة منذ البداية مما يحدث خلل في العملية.
- التركيز في الوصول للمعلومات على حساب التكاليف.
- عدم التمكن من إحداث التحسينات والتغييرات عبر كل المقاييس في كل وقت.
- غموض المعايير وكثرتها وإفراط المنظمات في وضع معايير لقياس وتقييم الأداء ، مما يفقدها المعنى والدور الذي وضعت من أجله.
- إهمال البطاقة بعض الأبعاد كالبعد البيئي الذي يحظى باهتمام بالغ في الوقت الراهن من قبل مختلف المنظمات.
- العلاقة بين السبب والنتيجة ذات أهمية منطقية ، لكن قد لا تغيد ولا تدلنا على شيء وبالتالي يصعب الإعتماد عليها في التقييم.
- وجود صعوبة كبيرة في توحيد سلوك العاملين وأرائهم نحو هدف مشترك نظرا لإختلاف ثقافتهم.
- عدم وجود وتوافر الكفاءات المتخصصة في تصميم وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن.
- غياب المعلومات الدقيقة المتعلقة بالبيئة الداخلية والمحيط مما يسبب في بناء نموذج خاطئ.
- 7-2 عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن :** كما توجد لهاته البطاقة معيقات وعقبات تحول دون التطبيق الجيد والفعال لها ، أيضا توجد مجموعة عوامل ومقومات تسهم في إنجاح عملية تطبيقها على أرض الواقع وهي كالآتي¹:
- التركيز على الأهداف والرؤى المستقبلية.
- معاينة واقع السوق وخصائصه قبل تطبيق و تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.
- ينبغي أن تكون ثقافة وقيم المنظمة قوية وذات توجهات مستقبلية إستشرافية ، ومرنة عند التغيير وتعتمد على المقاييس بطريقة مستمرة.
- عقد الإجتماعات واللقاءات مع أكبر عدد من الأفراد في كل خطوات التصميم والتطبيق.
- وضع إستراتيجية دقيقة وواضحة مع الأخذ في الحسبان الرؤى المستقبلية.

¹ :زاير وافية ، مرجع سابق ، ص 201- 202.

- صياغة رؤى وأهداف المنظمة بشكل دقيق ومفهوم وبطريقة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة.
- عدم الإحتكام للمجالات المالية لوحدها .
- ينبغي أن يكون فريق العمل الخاص بمشروع بطاقة الأداء المتوازن يمتاز بالإبتكار والإبداع وأن يكون قادرا ومتحكما في إستشراف الرؤى المستقبلية.
- المراجعة الدقيقة لأساليب توفير البيانات والمعلومات وتطويرها ، كما يجب الإعتماد على المكننة والنظم الآلية لتسيير عمليات التحليل والمقارنة.
- إسهام الإدارة العليا في دعم تصميم وتفعيل بطاقة الأداء المتوازن.
- تطبيق وتجريب المشروع على عينة إختبارية مع التركيز على البيئة الخارجية المحيطة.
- وضع مؤشرات أداء رئيسية واضحة ومفهومة تبنى على معلومات دقيقة .
- الإهتمام بالجوانب غير الملموسة ودراسة تأثيراتها على أعمال وأنشطة ونتائج المنظمة.
- التدرج في عمليات التطبيق.
- الحرص والتركيز على توافر المنظورات المكونة لبطاقة الأداء المتوازن وهي المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، والنمو والتعلم ، إضافة للبعد البيئي.
- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية وتحديد علاقة السبب والنتيجة.
- الجدية والدقة أثناء تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

خلاصة الفصل

بعد التطرق لمحاور هذا الفصل من خلال التعرف على مفهوم الأداء ومضامينه وطرق قيادته وتحسينه وتقييمه ، وكذا تفصيل ماهية الأداء الشامل من منظور بطاقة الأداء المتوازن كمفهوم جديد توازني ، يؤسس لتوجه جديد في أداء أي تنظيم ، يقوم على تحقيق توازن في الأداء من خلال إدماج الجوانب المالية والإقتصادية التقليدية مع الجوانب غير المالية ، والإهتمام بالأصول غير المادية وكذا النموذج المحاسبي والمالي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي ، أين ستؤدي العوامل غير المالية إلى تحقيق تحسينات في الجوانب المالية ، وهذا بفضل دراسة العوامل غير الملموسة ، والتي تتمثل في إيجاد علاقات وطيدة مع العملاء ، تقديم منتجات حديثة ومتطورة تواكب الحاجات والرغبات وبتكلفة قصيرة ، أيضا تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم وإستخدام تكنولوجيا ونظم معلومات أفضل إستخدام ، وبالتالي نخلص هنا إلى أن الأداء الشامل للمنظمة في ظل بطاقة الأداء المتوازن هو عبارة عن توجه إستراتيجي جديد ، ينطلق من رؤية واضحة مستندة إلى الأهداف الإستراتيجية يسعى لتحقيق التوافق بين مؤشرات الأداء الحالي والأداء المستقبلي بالإعتماد على أسس ومفاهيم الإستراتيجية وتقييم الأداء ، أهم ما يميزه أنه ملم بجميع العوامل المادية منها وغير المادية والتي تكون نشاط التنظيم ، حتى يحدث ذلك التكامل والتوازن في الأداء الكلي .

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أولا : منهج الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا : مجتمع البحث وخصائصه

رابعا : أداة جمع البيانات

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد تطرقنا للجانب النظري و تكوين خلفية نظرية عن موضوع الدراسة سنعمد في الجانب الثاني هذا إلى وضع الموضوع في إطاره الميداني، من خلال هذا الفصل الذي سوف نحدد فيه أهم الإجراءات والطرائق المنهجية الميدانية، بدءًا بمنهج الدراسة ومجالاتها المكانية والزمنية والبشرية ، ثم التطرق للدراسة الإستطلاعية وبعدها عينة الدراسة وخصائصها وأدوات جمع البيانات ، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل ، هاته الإجراءات التي تعتبر ذات أهمية كبيرة فبواسطتها تتحدد كيفية الولوج للميدان ، و هذا من خلال اختيار أنسب التقنيات التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة وطبيعة أهدافها.

أولاً : منهج الدراسة :

يشير مفهوم المنهج إلى الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة المشكلة موضوع البحث ، ويجب هذا المفهوم على الكلمة الإستفهامية كيف ؟ وبعبارة أخرى إذا سألنا كيف يدرس الباحث الموضوع الذي أمامه؟ فإن الإجابة على ذلك تستلزم تحديد نوع المنهج ، وبالتالي فالمنهج هو مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف ، وهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لإكتشاف الحقيقة¹.

وهنا يمكن أن نسرد أحد أهم التعاريف للمنهج على لسان " مادلين غرافيتس " والتي تقول فيه هو (مجموع العمليات العلمية التي تنطبق عليها أخلاقيات البحث من أجل الوصول إلى الحقائق مهما كانت تبعاتها ، فنظرها ونفحصها ، وهذا المفهوم للمنهج في المعنى العام مسار منطقي مطابق لكل الخطوات العلمية التي تسمح بملاحظة هذه الحقائق من مجموع القواعد المستقلة لأي بحث أو محتوى خاص)².

وعليه فمسألة المنهج تعتبر مسألة جد أساسية في البحث ، فالاعتماد على منهج أوجملة مناهج عند البحث والتتقيب يسمح للباحث بالخروج من ما هو عام ومشترك بين جميع الأفراد إلى تقمص دور الباحث، وهذا بإعتماده على طرق وإجراءات علمية مضبوطة للولوج الميداني وإخضاع الظاهرة أو المشكلة لمقومات البحث العلمي.

وتماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة التي أقيمت بغرض وصف ظاهرة أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، وإبراز العلاقة بينها وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة بأبعاده التالية (البعد المالي ، بعد الأداء مع العملاء ، بعد العمليات الداخلية) فقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميا ، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة³.

¹ : جمال معنوق ، منهجية العلوم الإجتماعية والبحث الإجتماعي ، الجزائر ، دار الكتاب الحديث ، 2013، ص 66.

² : جمال معنوق ، نفس المرجع ، ص 67.

³ : عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط3 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001 ، ص 139-140.

كما يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه منهج لجمع وتحليل البيانات الإجتماعية ، وهذا من خلال مقابلات مقننة أو من خلال إستبيانات (إستمارات بحث) مقننة ، وذلك بغرض الحصول على معلومات من أعداد كبيرة من المبحوثين يمثلون عينة بحث من مجتمع معين¹.

ويمكن تعريفه أيضا بأنه (إستقصاء ينصب على الظاهرة ...، كما هي قائمة في الوقت الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها ولتحديد العلاقة بين عناصرها ، فالمنهج الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة موضوع البحث ، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك ، فيحلل ويفسر ويقارن ويقيم الأدلة ، من أجل الوصول إلى تعميمات ذات معنى ، تزيد من رصيد معارفنا عن الظاهرة)².

نفهم من هذا أن المنهج الوصفي لا يقتصر دوره على الوصف الدقيق للظاهرة فحسب ، بل يتجاوز ذلك إلى جمع البيانات عن تلك الظاهرة وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها وإستخراج العلاقات بين متغيراتها والإستنتاجات فمقارنة المعطيات ، وبالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين.

وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته مرورا بالمراحل والخطوات التالية :

1. تحديد وصياغة الإشكالية وفهمها فهما دقيقا بعد البحث في المعلومات والبيانات التي تؤكد وجودها ، وجمع تراث نظري وأدبي عن متغيراتها لزيادة تعميق فهمها.
2. صياغة أسئلة الإشكالية التي تربط بين متغيري الدراسة أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسسية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، وبين رفع الأداء الشامل بأبعاده التالية (البعد المالي ، بعد الأداء مع العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) ووضع فروض الدراسة كمؤشرات موجهة للولوج الميداني والتي تمكن من الإجابة عن تساؤلاتها.
3. وضع محددات ومجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية.
4. إختيار عينة البحث بحجم مناسب وبطريقة مناسبة تجعل منها ممثلة بالقدر الممكن ، وقد تم الإعتماد هنا على أسلوب الحصر أو المسح الشامل لكل عمال مؤسستي (شركة قنوعة للأجر) وشركة قنوعة وإخوانه مطاحن أحلام بدائرة المقارين ولاية تقرت.

¹ : محمد الجوهري ، علم إجتماع النظرية ، الموضوع ، المنهج ، القاهرة ، 1992 ، ص 255.

² : جمال معتوق ، مرجع سابق ، ص 100.

5. تم تحديد أداة جمع البيانات وهي الإستمارة ، وتم تطبيقها بعد إجراء دراسة إستطلاعية أولية وبعد تحكيمها ظاهريا من قبل مجموعة من الدكاترة في التخصص وكذا المشرف على الدراسة ، تم تطبيقها على المبحوثين ، كما تم الإعتماد أيضا على أداة المقابلة في المرحلة الأولى الإستطلاعية.
6. تم جمع البيانات وتфриغها وتصنيفها .
7. تمت معالجة البيانات إحصائيا بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss).
8. عرض وتحليل ومناقشة النتائج.
9. إقتراح التوصيات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة.

ثانيا : مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات البحث من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث ، ذلك لأن هذا الإجراء يساعد على تحديد النطاق الذي ستجرى فيه الدراسة ، وهذا كي لا تنتشت أعماله ضمن نطاقات أخرى واسعة لا فائدة من تناولها بالبحث ، بل وقد تهدر الكثير من وقته وموارده المتاحة ، وتتمثل مجالات هاته الدراسة في مايلي :

1-المجال الجغرافي (المكاني) : من خلال عنوان الدراسة فقد تمثل المجال الجغرافي (المكاني) في مؤسستي (شركة قنوعة للأجر بمنطقة برام ببلدية سيدي سليمان - المقارين ، ولاية تقرت) ، و(شركة قنوعة وإخوانه - مطاحن أحلام - المقارين ولاية تقرت) ، وفي مايلي سنورد البطاقة التقنية لكلا المؤسستين:

1-1التعريف بشركة قنوعة للأجر: هي مؤسسة خاصة تحت مسمى شركة قنوعة للأجر ، وتقع بمنطقة برام - بلدية سيدي سليمان - المقارين بولاية تقرت ، تختص بإنتاج الأجر بجميع أنواعه ، حيث باشرت العمل وتسويق الإنتاج بداية من تاريخ 01 جانفي 2018 برقم عقد 50 / 2013 ، وتتربع المساحة الإجمالية للمصنع على 06 هكتارات ، وتقدر المساحة المغطاة منه ب 13131 م² ، أما عن قدرة الإنتاج فتصل إلى 570 طن يوميا بقدرة تخزين 2000.00 طن ، وتستغل المادة الأولية وهي الطين من منجم ذو سعة 30 هكتار ، وتشغل ذات الشركة 100 عامل موزعين كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم: 8 يوضح عدد مناصب الشغل وفق الفئات المهنية لشركة قنوعة للأجر

الفئات المهنية	العدد
الإداريين	08
التقنيين	30
العمال	62
المجموع	100

المصدر: إعداد الباحث

1-2 التعريف بشركة قنوعة وإخوانه - مطاحن أحلام : هي شركة ذات مسؤولية محدودة تحت مسمى شركة قنوعة وإخوانه - مطاحن أحلام ، تقع بمنطقة النشاط المقارين بالقرب من مفترق الطرق ، الطريق

الوطني رقم 03 والطريق الولائي المقارين - غمرة ، ولاية تقرت ، وهي عبارة عن مطحنة تختص بإنتاج الدقيق من القمح اللين ، باشرت عملية الإنتاج والنشاط بتاريخ 02 جانفي 2002 ، وتتربع ذات الشركة على مساحة 30000 متر مربع ، بطاقة إنتاجية نظرية 150 طن /يوم + 100 طن /يوم ، والطاقة الفعلية للإنتاج : 98 طن /يوم بمعنى 40 % من الطاقة الكلية ، وتشغل 53 عاملا موزعين كما هو موضح في الجدول الموالي :

جدول رقم: 9 يوضح عدد مناصب الشغل وفق الفئات المهنية لشركة قنوعة وإخوانه - مطاحن أحلام

الفئات المهنية	العدد
الإداريين	05
التقنيين	15
العمال	33
المجموع	53

المصدر: إعداد الباحث

2-المجال الزمني للدراسة : المجال الزمني هو تلك الفترة التي إمتدت فيها الدراسة ، وهاته الدراسة في عمومها وفي شقيها النظري والميداني قد إمتدت في الفترة مابين نوفمبر 2017 إلى غاية مارس 2023 ، وهي الفترة التي قام فيها الباحث بالإعداد الكلي للدراسة بدءا بوضع التصور العام لها ، وتحديد متغيراتها وإشكالياتها وفروضها ، وكذا رصد التراث الأدبي والنظري لها وإختيار مكان إجرائها ، وبعد التحديد والفهم العام لها تم البدء في تحرير فصولها ، ومن ثم الولوج للجانب الميداني بعد ضبط الطرائق والإجراءات المناسبة وأداة الدراسة الميدانية مع الأستاذ المشرف وثلة من أساتذة التخصص الذين قدموا بعضا من التوجيهات ، ومن ثم إنجاز إستمارة البحث وتحكيمها من قبل نفس الأساتذة ثم تطبيقها على المبحوثين والشروع في تفريغ البيانات وعرضها وتحليلها وإستخلاص النتائج ، وهذا كان بصفة عامة عن الفترة الكلية للدراسة.

أما عن المجال أو الفترة الزمنية للدراسة الميدانية فقد مرت بمرحلتين إثنين ، المرحلة الأولى وتمثلت في المرحلة الإستطلاعية للميدان ، أما المرحلة الثانية فهي المرحلة النهائية التي طبقت فيها الإستمارة مع المبحوثين وكذا المقابلة مع المسؤولين، وفي مايلي تفصيل للمرحلتين.

أ- المرحلة الأولى الإستطلاعية : تعتبر المرحلة الإستطلاعية مجالا هاما من مجالات الدراسة ، كونها تزود الباحث بالتصور الأوضح عن الواقع الميداني ومتغيراته وبالتالي تزيد من تعميق فهمه للموضوع ، وتساعده في إختيار الإجراءات المنهجية و الطرائق التي سيتبعها أثناء الولوج للميدان ، وقد قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية تم فيها البحث عن الميدان المناسب ، حيث تمت زيارة العديد من المؤسسات والإلتقاء ببعض مسؤوليها ، أين وجد الباحث بعضا منها في حالة توقف عن العمل بسبب جائحة " كورونا " ، والبعض الآخر لم يتمكن من الحصول فيها على حجم العينة الكافية وبالطريقة العلمية لإجراءات المعاينة ، وفترة البحث هاته كانت منذ بداية سنة 2021 إلى منتصف سنة 2022 ، إلى أن تم إيجاد مؤسستين تتوفر فيهم شروط دراستنا وتمت الموافقة من قبل مسؤوليها لإجراء الدراسة الميدانية عن طريق أسلوب الحصر الشامل ، بعدما قام الباحث بإجراء مقابلات بحثية أولية كإستطلاع عن الميدان مع مسؤولين إثنين في ذات المؤسستين دامت ليومين ، تم فيها التعرف على واقع المتغيرات المراد أخذها بالدراسة وهي أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني، البعد الإقتصادي)، و رفع الأداء الشامل بأبعاده التالية (البعد المالي ، بعد الأداء مع العملاء، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو).

ب- المرحلة الثانية (النهائية) : وهي المرحلة التي تم فيها التطبيق النهائي للإستمارة مع المبحوثين ، بعد ضبطها وتعديلها وفقا لما تم إكتشافه ومعرفته من المرحلة الإستطلاعية السابقة ، وبعد تحكيمها أيضا من قبل ثلة من أساتذة التخصص وإجراء التعديلات التي رآها الباحث والمشرف لازمة ، أما عن التطبيق الفعلي للإستمارة والعمل الميداني فقد دام حوالي أسبوعان من شهر ماي ، أين تم تقديم مجموعة من الإستمارات حسب العدد الإجمالي الكلي للعمال وهو 153 لأحد مسؤولي المؤسستين للتكفل بتوزيعها ، وبعدها تم إسترجاع 139 إستمارة من أصل 153 ، كما تمت في هاته المرحلة أيضا تطبيق أداة المقابلة مع مسؤول مصلحة التسويق بالمطحنة ومع نائب المدير المكلف بالتنسيق لمعمل الأجر .

3-المجال البشري (مجتمع البحث) : ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث ، فقد يكون المجتمع مكونا من سكان مدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما ، أو مجموع العمال الذين يعملون في شركة معينة أو مجموعة الحقول في منطقة معينة ، ويمكن القول أن المجتمع الإحصائي هو

مجموعة من الوحدات الإحصائية معرفة بصورة واضحة ، بحيث تميز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع عن غيره¹.

ومن خلال عنوان الدراسة يتضح أن مجتمع البحث أو المجال البشري يتمثل في عمال شركة قنوعة للأجر ببلدية سيدي سليمان - المقارين - ولاية تڤرت وعمال شركة قنوعة وإخوانه - مطاحن أحلام بالمقارين ولاية تڤرت ، وتحتوي ذات المؤسسات على 153 عاملا ، منهم 13 إداري ، و 45 تقني، و 95 عامل.

جدول رقم: 10 يبين عدد عمال مؤسستي الدراسة الميدانية وفق الفئات المهنية

الفئة المهنية	العدد
الإداريين	13
التقنيين	45
العمال	95
المجموع	153

المصدر: إعداد الباحث

¹ : محمد عبد العال النعيمي وآخرون ، طرق ومناهج البحث العلمي ، ط 2، الأردن ، الوراق للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 77.

ثالثاً : مجتمع البحث وخصائصه

في الحقيقة أن الكمال في البحث العلمي هو استعمال كل عناصر مجتمع البحث في الدراسة إلا أنه كلما تجاوز العدد الإجمالي بعض المئات من العناصر كلما أصبح ذلك صعباً، وقد يصبح من المستحيلات عندما نصل إلى الملايين، وذلك بسبب ما يقتضيه البحث من موارد وكلف و بالتالي لا بد أن نقوم بسحب عينة من مجتمع البحث بأكمله، و هي عبارة عن جزء أو مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين الذي سنجتمع من خلاله المعطيات¹.

في حين إذا كان المجتمع الكلي والأصلي للبحث معلوم ومعروف، مع توفر إمكانية الوصول لجميع مفرداته ، فسيكون خيار دراسة هذا المجتمع بوحده الكاملة أفضل، لتكون نتائج الدراسة أصدق وأشمل خاصة عند التعميم ، وسنقف في العناصر التالية على شرح هذا المجتمع وحجمه وخصائصه الديمغرافية.

1-مجتمع البحث: لقد تم الإعتماد في هاته الدراسة على أسلوب المسح أو الحصر الشامل لكل مفردات ووحدات مجتمع البحث الأصلي ، وهذا الأسلوب هو عبارة عن عملية جمع البيانات الإحصائية من خلال دراسة كل وحدات المجتمع الإحصائي قيد الدراسة²، باعتباره جميع الأفراد أو العناصر أو الأشياء التي تتعلق بالظاهرة التي يدرسها الباحث ، وفي الدراسات الإنسانية يعبر مجتمع البحث عن مجموعة الأفراد موضوع الدراسة ، فهو المجموعة الكلية من الأفراد التي يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج بحثه فيما له صلة بمشكلة الدراسة³.

ولقد تم إختيار أسلوب الحصر الشامل كون مجتمع البحث الأصلي معلوم ، مع إمكانية الوصول إلى جميع مفرداته لأن عددها غير كبير بحيث تقدر بـ 153 مفردة فقط ، فتم تفضيل هذا الأسلوب لتوفر القدرة على إستعماله ، خاصة مع العلم أن الكمال في البحث العلمي هو استعمال كل عناصر مجتمع البحث في الدراسة كما ذكرنا ذلك أنفاً.

¹ :موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصب للنشر، 2004، ص 301.

² :موسى نبيل سمير ، إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الإقتصادية والإجتماعية ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2010/2011 ، ص 07.

³ : أسماء عبد المطلب بني يونس ، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، 2018 ، ص 171.

يتمثل مجتمع البحث أو المجال البشري كما وضعنا ذلك في العنصر السابق في عمال شركة قنوعة للأجر ببلدية سيدي سليمان - المقارين - ولاية تڤرت وعمال شركة قنوعة وإخوانه - مطاحن أحلام بالمقارين ولاية تڤرت ، وتحتوي ذات المؤسسات على 153 عاملا ، منهم 13 إداري ، و 45 تقني، و 95 عامل، بحيث تم توزيع 153 إستمارة وتم إسترجاع 139 منها ، أما عن الإستمارات المتبقية فلم يتم إسترجاعها كون فترة التوزيع كانت في فصل الصيف وهي فترة منح العطل بالنسبة للعمال.

2- خصائص مجتمع البحث: في هذا العنصر يتم تحديد خصائص مجتمع البحث والتي تمكن من تحديد سمات وملامح جمهور البحث الذي تمت دراسته ، لتكون لدى الباحث خلفية عن هاته السمات الديمغرافية وغيرها من المتغيرات ليستعملها كمؤشرات أثناء عرض وتحليل الفرضيات.

2-1 خصائص مجتمع البحث حسب متغير الجنس :

جدول رقم: 11 يوضح خصائص وتوزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس

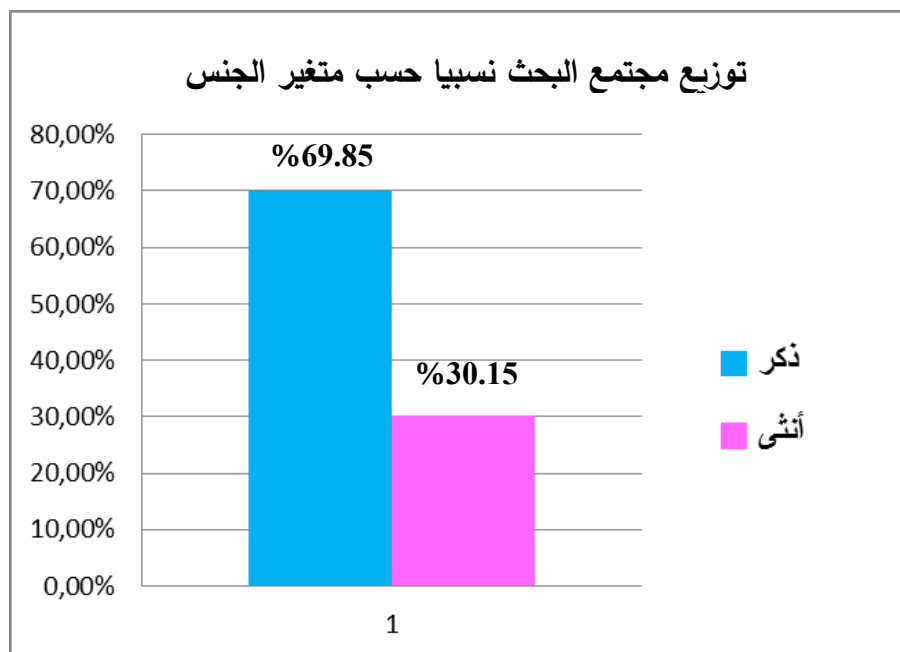
الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	94	69,85 %
أنثى	42	30,15 %
المجموع	136	100 %

المصدر: إعداد الباحث

من خلال معطيات الجدول الكمية أعلاه يتضح أنه من بين مجموع 136 مبحوثا الذين يمثلون مجتمع الدراسة هناك 94 ذكرا والذين يمثلون نسبة 69,85 % من حجم المجتمع ، وفي المقابل نجد 42 أنثى بنسبة 30,15 % من حجم مجتمع البحث الكلي.

هاته المعطيات تبرز وجود فرق بين أعداد الجنسين العاملين في ذات المؤسسات محل الدراسة، بحيث أن أعداد الذكور يفوق عدد الإناث، وقد يعزو ذلك إلى أن العمل في المصانع ذات الأعمال التقنية والأعمال الشاقة تتطلب وجود الجنس الذكري أكثر من الأنثوي، خاصة وأنها تتطلب مجهودات كبيرة تتوافر عند الرجال ولا توجد عند النساء، مثل أعمال الحمل والصيانة وكذا سيطرة الآلات الثقيلة كالمشاحنات والجرافات وغيرها، أما عن الإناث المتواجدات في ذات المؤسسات فيقيم بالأعمال الإدارية وكذا أعمال التنظيف وغيرها ذات الطبيعة الأنثوية التي لا تتطلب مجهودات كبيرة ، كما أنها لا تتطلب أعداد كبيرة من العاملات ، وهذا ما وجدناه في معطيات الجدول أعلاه.

شكل رقم 7: يوضح توزيع مجتمع البحث نسبيا حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الباحث

2-2 خصائص وتوزيع مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي :

جدول رقم: 12 يوضح خصائص وتوزيع مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي

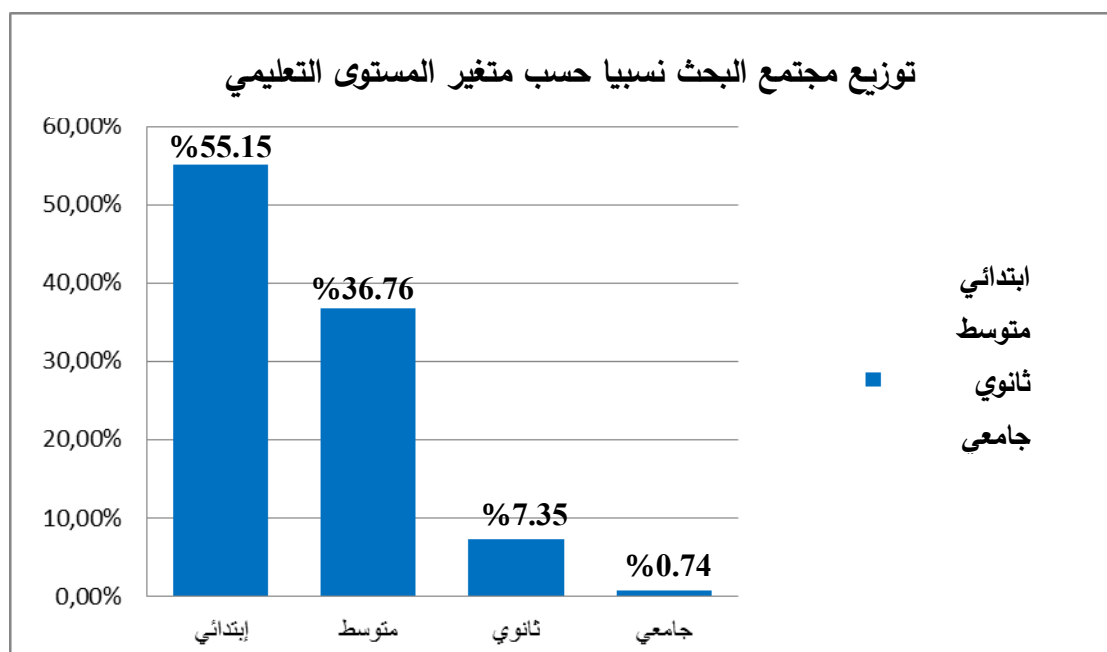
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
55,15 %	75	إبتدائي
36,76 %	50	متوسط
7,35 %	10	ثانوي
0,74 %	01	جامعي
100 %	136	المجموع

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من خلال المعطيات الكمية للجدول أن نسبة 55,15 % من مجتمع البحث هم من ذوي المستوى التعليمي الإبتدائي وهي تمثل أعلى نسبة من العينة ككل في المرتبة الأولى ، وتليها نسبة 36,76 % من ذوي مستوى التعليم المتوسط في المرتبة الثانية ، ثم نسبة 7,35 % من ذوي مستوى التعليم الثانوي في المرتبة الثالثة ، وأخيرا نسبة 0,74 % من ذوي التعليم الجامعي.

إن هاته المعطيات تبرز جليا أن معظم المبحوثين ينتمون إلى مستويات دنىي تركزت أكثر في المستوى الابتدائي ثم المستوى المتوسط ، ويعزو هذا إلى كون العمل في مجال صناعة الأجر والمطاحن لا يتطلب أعداد كبيرة من العمال ذوو المستويات العالية ، بقدر ما تحتاج إلى يد عاملة مهنية بسيطة تشتغل في أعمال الحمل والتنظيف والصيانة ، وتشغيل الآلات البسيطة وأيضا سياقة الشاحنات والجرافات، هاته الآلات التي لا تتطلب أيادي عاملة ماهرة أو فائقة المستوى .

شكل رقم 8: يوضح توزيع مجتمع البحث نسبيا حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحث

2-3 خصائص وتوزيع مجتمع البحث حسب متغير الوظيفة :

جدول رقم: 13 يوضح خصائص وتوزيع مجتمع البحث حسب متغير الوظيفة

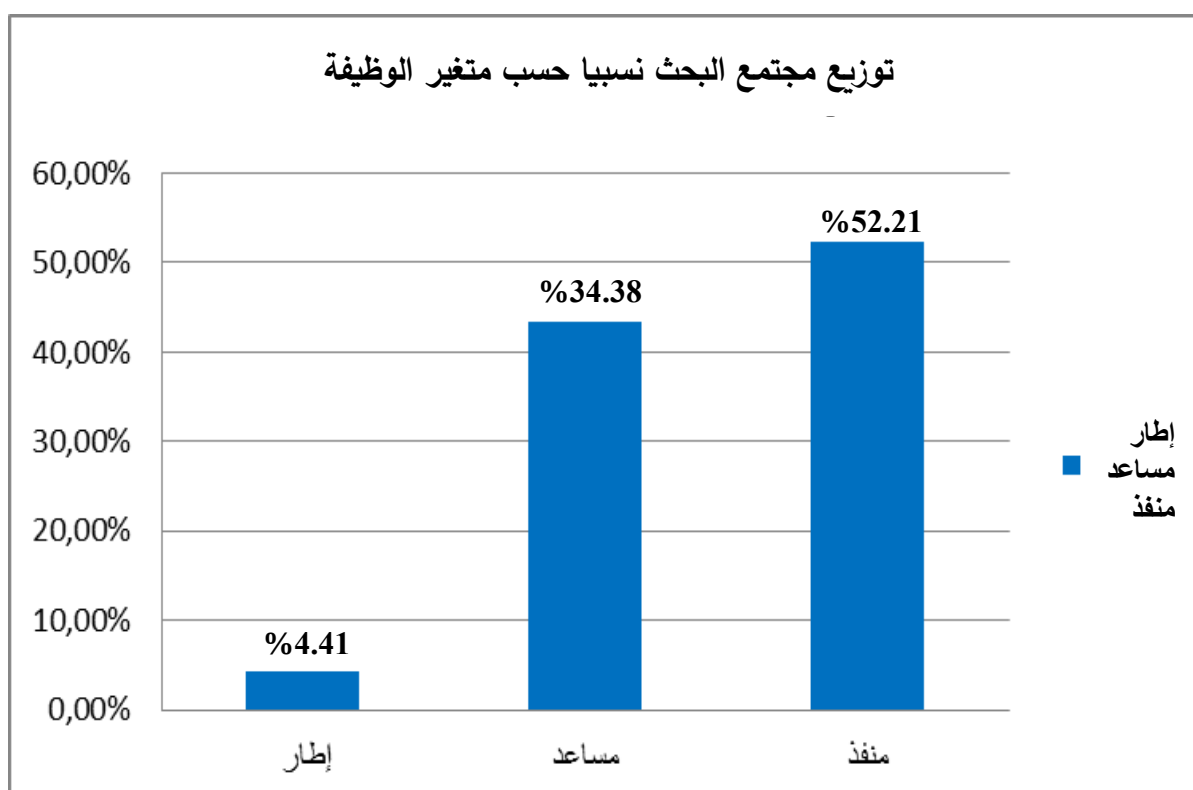
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	06	% 4,41
مساعد	59	% 43,38
منفذ	71	% 52,21
المجموع	136	% 100

المصدر : إعداد الباحث

يتضح من خلال المعطيات الكمية للجدول أن فئة العمال المنفذين تمثل أعلى نسبة وهي 52,21% ، تليها فئة العمال المساعدين بنسبة 43,38 % في المرتبة الثانية، ثم فئة الإطارات بنسبة 4,41 % في المرتبة الثالثة والأخيرة.

إن المعطيات الكمية أعلاه تبرز تواجد العمال المهنيين البسطاء من منفذين ومساعدين أكثر من الإطارات بصورة واضحة وبارزة ، ويعزو ذلك كما أشرنا سابقا في خصائص مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي، إلى عدم حاجة العمل المؤدى داخل المؤسسات محل الدراسة إلى يد عاملة ذات مستويات عليا وتكوينات متخصصة، بقدر ما هي بحاجة إلى عمالة مهنية بسيطة تقوم بأعمال شبه بسيطة لا تتطلب التخصص في تأديتها ، مثل أعمال سيطرة الشاحنات والجرافات وتشغيل بعض آلات المصنع ، التي تحتاج إلى تدريب بسيط على قيادتها لا يشترط فيه المستوى العالي أو التخصص ، إضافة إلى أعمال التنظيف والصيانة .

شكل رقم 9: يوضح توزيع مجتمع البحث نسبيا حسب متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الباحث

2-4 خصائص وتوزيع مجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية

جدول رقم: 14 يوضح خصائص وتوزيع مجتمع البحث حسب متغير الخبرة المهنية

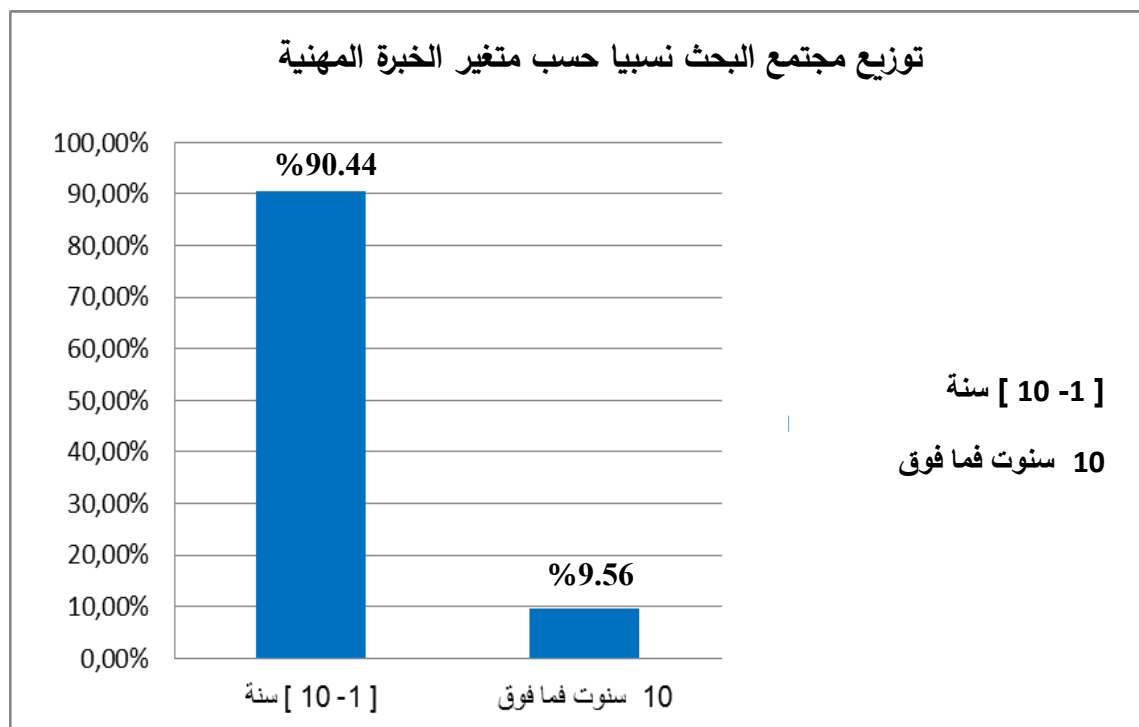
الخبرة المهنية بالسنوات	التكرار	النسبة المئوية %
[1 - 10] سنة	126	90,44 %
10 سنوات فما فوق	10	9,56 %
المجموع	136	100 %

المصدر : إعداد الباحث

من خلال المعطيات الكمية للجدول نلاحظ أن المبحوثين ذوي الخبرة المهنية من 1 سنة إلى غاية 10 سنوات يمثلون نسبة 90,44 % ، في حين نجد أن المبحوثين ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات تمثل نسبة 9,56 % .

يلاحظ من خلال هاته النتائج أن الخبرة المهنية السائدة في مجتمع بحث الدراسة تتركز في فئة الأقل من 10 سنوات في حين أن المبحوثين ذوي الخبرة المهنية الأكثر من 10 سنوات هي قليلة جدا حيث مثلت نسبة 9,56 % فقط ، وبالتالي فجل المبحوثين ليس لديهم خبرة مهنية كبيرة ، ويعزو ذلك إلى كون المؤسسات مكان الدراسة مؤسستين حديثتي النشأة نوعا ما ، الأولى سنة 2018 والثانية سنة 2002 بخبرة تصل إلى 5 سنوات للأولى و21 سنة للثانية ، وباعتبار أن المؤسسة الأولى التي أنشأت سنة 2018 هي التي تحوي العدد الأكبر من العمال بـ 100 عامل ، فقد كان متغير الخبرة يتركز في فئة الأقل من 10 سنوات . ، وبالتالي نكتشف أن جل المبحوثين لديهم خبرات مهنية أقل أو تساوي 10 سنوات ، بمعنى أن أقدميتهم ليست كبيرة جدا .

شكل رقم 10: يوضح توزيع مجتمع البحث نسبيا حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: إعداد الباحث

رابعاً : أداة جمع البيانات

لقد وضعت العلوم الإنسانية على غرار العلوم الطبيعية مجموعة أدوات من أجل تفحص الواقع فعلاً، فبمجرد تحديد مشكلة البحث بصفة نهائية يجب الانتقال إلى تنظيم عملية جمع المعطيات الضرورية للتحقق، هاته الأدوات أو ما يعرف بتقنيات البحث هي مجموعة من الإجراءات تستخدم فيها وسائل تسمح بجمع المعطيات لتقصي الواقع الاجتماعي.

ونظراً لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع فقد إعتد الباحث على إستخدام أداة الإستمارة الموجهة لأفراد عينة البحث ، وهم عمال مؤسستي (شركة قنوعة للأجر بمنطقة برام ببلدية سيدي سليمان - المقارين ، ولاية تڤرت) ، و (شركة قنوعة وإخوانه - مطاحن أحلام - المقارين ولاية تڤرت) ، وهذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة لكشف العلاقة بين متغيري الدراسة ، وهما أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ورفع الأداء الشامل للمنظمة ، وفي مايلي سنتطرق إلى تعريفها ومعرفة كيفية بنائها ووصفها والتطرق إلى طريقة صدق ثباتها المعتمد.

1-تعريف الإستمارة : تعتبر الإستمارة كتنقية لجمع المعطيات أو البيانات بغرض التحقق من فرضيات البحث ، وهي تقنية إختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات ، يتم معالجتها كمياً فيما بعد ونقارن بها مع ما تم إقتراحه في الفرضيات : (تعتبر الإستمارة...تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة ، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً ، هذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية ، وإقامة مقارنات كمية)¹.

تعرف أيضاً بأنها (أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها)².

وبالتالي نخلص هنا إلى أن الإستمارة عبارة عن أداة يستخدمها الباحث لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة ببحثه من الميدان، وتكون في شكل وثيقة تحوي على مجموعة من الأسئلة المضبوطة حسب موضوع البحث، تعالج وتتحقق من فرضياته ،و توجه إلى أفراد العينة التي تم إختيارها للإجابة عليها.

¹: سعيد سبعون ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، الجزائر ، دار القصبة للنشر ، 2017 ، ص 155.
² : ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، عمان ، الأتعدرن ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص 82.

2- وصف أداة الدراسة وكيفية بنائها: قام الباحث بتصميم الإستمارة منطلقاً من موضوع الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها ، وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها ، وبعد قراءة ومراجعة ما أتيح من أدبيات حول الموضوع بالإضافة إلى مناقشة الموضوع مع بعض المختصين ، والتطرق لمفاهيم الدراسة وتعريفاتها الإجرائية ، وبعد القيام بدراسة إستطلاعية من خلال إجراء مقابلة أولية مع بعض مسؤولي المؤسسات مكان إجراء الدراسة الميدانية ، تم وضع إستمارة نهائية تم تطبيقها بعدما عرضت للتحكيم من قبل أساتذة في التخصص مع إستشارة الأستاذ المشرف.

وقد إحتوت الإستمارة في صورتها النهائية على ثلاثة محاور رئيسية تمثل الأول في البيانات الشخصية ، والثاني في بيانات تتعلق بمتغير الدراسة الأول وهو أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسسية، والثالث تعلق بمتغير الدراسة الثاني الأداء الشامل للمنظمة وهي كالتالي :

- **المحور الأول :** تعلق بالبيانات الشخصية وتمثلت هاته البيانات بمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والوظيفة وكذا الخبرة المهنية ومدة العمل في المؤسسة.

- **المحور الثاني:** تعلق ببيانات حول أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسسية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، وقد إحتوى هذا المحور على 32 بنداً وعبارة ، قسمت إلى أربعة أبعاد بيانها كالتالي :

- **البعد الأول :** إحتوى على 8 بنود وعبارات تعلق بواقع ممارسة المؤسسة للبعد الخيري في إطار تبنيها لمسؤوليتها الإجتماعية المؤسسية مثل : (دعم برامج الرعاية الصحية للسكان، دعم مراكز البحث والتعليم ، دعم المشروعات الصغيرة في المجتمع ، التبرع للجمعيات الخيرية التي تهتم بالفئات الهشة كالمعوقين والمرضى والأيتام والأرامل وغيرهم ، تدعيم أنشطة الحفاظ على البيئة ، المساهمة في الأنشطة الإجتماعية كتخفيف الفقر و التقليل من البطالة وإنشاء المساحات الخضراء ومراكز الترفيه والأنشطة الرياضية ، تقديم المساعدات والدعم في حالات الطوارئ وحوادث الكوارث والمشكلات التي تمس المجتمع ، وكذا العمل على تحسين نوعية الحياة).

- **البعد الثاني :** إحتوى على 8 بنود وعبارات تعلق بواقع ممارسة المؤسسة للبعد الأخلاقي في إطار تبنيها لمسؤوليتها الإجتماعية المؤسسية مثل (التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك ، الشفافية والصدق في طرح الإعلانات الخاصة بمنتجاتها ومعلوماتها ، تعزيز سمعة الدولة في تعاملاتها الخارجية ، حماية كل المتعاملين من الأضرار أثناء تأدية المهام والأنشطة ، إحترام عادات وتقاليد المجتمع وأعرافه وعدم خرق قواعد السلوك العامة في نشاطها ومنتجاتها ، تقديم خدمات ما بعد البيع

للمستهلكين وتعويض المتضررين من منتجاتها ، التعامل بكل صدق وعدالة مع كل المتعاملين وأصحاب العلاقة ، تخصيص مناصب عمل لتوظيف ذوي الإحتياجات الخاصة لدمجهم إجتماعيا).

- **البعد الثالث :** إحتوى على 8 بنود وعبارات تعلق بواقع ممارسة المؤسسة للبعد القانوني في إطار تبنيتها لمسؤوليتها الإجتماعية المؤسسية مثل (إحترام الأطر القانونية المتعلقة بحقوق الإنسان ، تطرح المؤسسة منتجات تتميز بالجودة والأمان والسلامة حفاظا على المستهلك ، تؤمن المؤسسة جميع عمالها لدى هيأت الضمان الإجتماعي ، توفر ظروف عمل ملائمة وأمنة لعمالها ، تركز المؤسسة في نشاطها على تبني مواصفات أداء بيئية وقواعد ومقاييس معيارية تخضع لأقصى درجات الحماية البيئية، تتخلص من مخلفات الإنتاج بأسلوب علمي حفاظا على البيئة ، تحترم المؤسسة الإتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح والقوانين والتشريعات في نشاطاتها المختلفة ، تحترم المؤسسة القواعد القانونية والشرعية في عملياتها المالية).

- **البعد الرابع :** إحتوى على 8 بنود وعبارات تعلق بواقع ممارسة المؤسسة للبعد الإقتصادي في إطار تبنيتها لمسؤوليتها الإجتماعية المؤسسية مثل (إمتلاك أحد شهادات الإيزو المتعلقة بمعايير ومواصفات الجودة الشاملة العالمية للمنتجات ، تطرح المؤسسة منتجات ذات أسعار مقبولة ومناسبة ، تسدد المؤسسة إلتزاماتها المالية في أوقاتها لجميع متعاملين وأصحاب المصلحة ، تلبى المؤسسة الإحتياجات الإستهلاكية للمجتمع ، تمنع المؤسسة عمليات الإحتكار ، تهتم المؤسسة بالرقابة على جودة المنتج ، تعمل المؤسسة على الإستخدام الأمثل والعادل للموارد الطبيعية خصوصا غير المتجددة منها ، تساهم المؤسسة في النمو الإقتصادي).

- **المحور الثالث :** تعلق ببيانات حول أبعاد الأداء الشامل للمنظمة (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعليم والنمو)، وقد إحتوى هذا المحور على 32 بندا وعبارة ، قسمت إلى أربعة أبعاد بيانها كالتالي :

- **البعد الأول :** إحتوى على 8 بنود تعلق بتحسين الأداء المالي للمؤسسة مثل (يوجد رضا من قبل المالكون وأصحاب المصلحة عن النتائج المالية للمؤسسة ، تحقق المؤسسة درجة ربحية عالية ، تكاليف نشاطات ومنتجات المؤسسة تتناسب مع مخرجاتها وعوائدها ، تملك المؤسسة تدفق نقدي عالي ، لدى المؤسسة القدرة المالية لتنفيذ وإستمرارية نشاطها ، تحقق المؤسسة معدلات مردودية مالية مرتفعة، تحقق المؤسسة توازنات مالية جيدة ، تملك المؤسسة القدرة على تسديد نفقاتها وإلتزاماتها المالية).

- **البعد الثاني :** إحتوى على 8 بنود تعلق بتحسين الأداء مع العملاء والزبائن مثل (هناك رضا على منتجات وخدمات المؤسسة من قبل عملائها وزبائنهم ، تملك المؤسسة حصة سوقية كبيرة لتسويق

منتجاتها ، تمتلك المؤسسة درجة ولاء عالية من قبل عملائها وزبائنها ، تملك المؤسسة القدرة على الحفاظ على زبائنها وعملائها ، يوجد زيادة في الطلب على منتجات المؤسسة من قبل زبائنها ، تملك العلامة التجارية للمؤسسة سمعة طيبة وشهرة كبيرة ، تملك المؤسسة عدد عملاء وزبائن كبيرين ، تسلم المؤسسة طلبات عملائها وزبائنها في مواعيدها المحددة).

- **البعد الثالث :** إحتوى على 8 بنود تعلقة بتحسين الأداء في العمليات الداخلية مثل (تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين نشاطاتها ومنتجاتها ، تطرح المؤسسة منتجات جديدة ، تطرح المؤسسة منتجات ذات جودة عالية ، تتسم نشاطات المؤسسة بالسرعة في التنفيذ وفق الأجل المحددة لتقديم الخدمة والمنتج ، تملك المؤسسة معدلات إنتاجية عالية ، تمتلك المؤسسة أنظمة عمل متطورة بإستخدامها للتكنولوجيا والتجهيزات الحديثة ، تستخدم المؤسسة وسائل الإتصال المتطورة لتسهيل عملية التواصل بين أقسامها الداخلية ، تحل المؤسسة مشكلاتها في أوقات سريعة و قياسية).

- **البعد الرابع :** إحتوى على 8 بنود تعلقة بتحسين الأداء في عمليات التعليم والنمو مثل (تهتم المؤسسة بعمليات البحث والتطوير في نشاطاتها ، تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لعمالها لتطويرهم وتعليمهم بإستمرار ، تتيح المؤسسة الفرص لعمالها من أجل الإبداع والتفكير ، تقوم المؤسسة بتحفيز وترقية عمالها لكسب رضاهم ، تملك المؤسسة عمال مهرة ذوو كفاءات وإمكانات جيدة ، تملك المؤسسة أنظمة معلومات متطورة ، تعتمد المؤسسة على الآلية في نشاطاتها بإستخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة ، يملك العمال درجة إنتاجية عالية).

3- صدق أداة الدراسة :

3-1 الصدق الخارجي : ويقصد بصدق أداة الدراسة أو الإستمارة أن تقيس أسئلتها لما وضعت إليه ، فبعد الإنتهاء من إعداد الإستمارة وبناء محاورها وفقراتها وعرضها على الأستاذ المشرف على الدراسة ، عرضت الإستمارة في صورتها الأولية على محكمين إثنين وهم أساتذة في التخصص بدرجة أستاذ تعليم عالي ، حيث وجه لهم الباحث خطابا وضح فيه مشكلة وأهداف الدراسة ، وذلك للتأكد من مدى إرتباط كل فقرة وعبرة من عباراتها بالبعد الذي تنتمي إليه وقدرتها على قياسه ، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها اللغوية وملائمتها ، ومن ثم إقتراح التحسينات والتعديلات اللازمة مما يرويه مناسباً .

وبعد إستعادة النسخ من عند الأساتذة المحكمين والموضحة أسماؤهم في الملاحق ، تمت مناقشة ملاحظاتهم مع الأستاذ المشرف والتي كانت في معظمها ملاحظات بسيطة حول إلغاء التركيب في

بعض العبارات ، وإعادة صياغة بعضها بشكل مختصر ، فتمت التصحيحات الطفيفة ثم تم تطبيقها مع المبحوثين في الميدان.

3-2 صدق الاتساق الداخلي

تم حساب معامل الصدق بطريقة الإتساق الداخلي Internal Consistency، حيث تم حساب الارتباطات بين بنود المقياس ودرجات الأبعاد، وكذلك الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد استخدم هذا الإجراء للدلالة على صدق الاتساق الداخلي للمقياس ، إذ أن الارتباطات الداخلية بالرغم من استخدامها كدلالة على الاتساق الداخلي إلا أنها يمكن أن تستخدم كدلالة على الصدق البنائي وذلك لأن الأساس النظري الذي تقوم عليه الدراسة هو وحدانية موضوع القياس¹

3-2-1 مقياس المسؤولية الاجتماعية المؤسسية

جدول رقم 15 : معاملات ارتباط البند بالبند الذي ينتمي إليه (البعد الخيري)

رقم البند	معامل ارتباط البند بالبند	مستوى الدلالة
01	0.56	0.01
02	0.64	0.05
03	0.49	0.05
04	0.71	0.05
05	0.62	0.01
06	0.64	0.01
07	0.45	0.05
08	0.70	0.01

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)
يتضح من الجدول رقم (15) أن قيم ارتباط بنود الأبعاد المكونة للمقياس بالدرجة الكلية للبند الذي تنتمي إليه (البعد الخيري) دالة إحصائيا حيث تراوحت ما بين (0.45 و 0.71) ، وهي قيم دالة عند (0.01) ودالة عند (0.05).

¹ : عاتكة غرغوط ، علاقة الثقة بالنفس والتفاؤل غير الواقعي بالدافعية للإنجاز لدى طلبة جامعات بسكرة ، الوادي ، ورقلة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2015 / 2016 ، ص 139.

جدول رقم 16 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (البعد الأخلاقي)

رقم البند	معامل ارتباط البند بالبعد	مستوى الدلالة
1	0.54	0.05
2	0.25	غ.دال
3	0.62	0.01
4	0.55	0.05
5	0.60	0.01
6	0.50	0.05
7	0.49	0.05
8	0.62	0.01

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

يتضح من الجدول رقم(16) أن قيم ارتباط بنود الابعاد المكونة للمقياس وارتباطها بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (البعد الاخلاقي) دالة إحصائية، حيث تراوحت ما بين (0.25 و 0.62)، هي قيم دالة عند(0.01) و عند (0.05).

جدول رقم 17 : معاملات ارتباط البنود بالبعد الذي ينتمي إليه (البعد القانوني)

رقم البند	معامل ارتباط البند بالمحور	مستوى الدلالة
1	0.39	0.05
2	0.47	0.05
3	0.56	0.05
4	0.58	0.01
5	0.63	0.01
6	0.59	0.01
7	0.47	0.05
8	0.62	0.01

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)
يتضح من الجدول رقم(17) أنّ قيم ارتباط بنود الابعاد المكونة للمقياس بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (البعد القانوني) دالة احصائيا بمعنى أنها تقيس نفس الخاصية، حيث تراوحت ما بين (0.39 و 0.63) ، وهي قيم دالة عند(0.01) و عند (0.05).

جدول رقم18 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (البعد الاقتصادي)

رقم البند	معامل ارتباط البند بالبعد	مستوى الدلالة
1	0.54	0.05
2	0.49	0.05
3	0.62	0.01
4	0.55	0.05
5	0.60	0.01
6	0.71	0.01
7	0.52	0.05
8	0.49	0.05

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)
يتضح من الجدول رقم(18) أنّ قيم ارتباط بنود الابعاد المكونة للمقياس وارتباطها بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (البعد الاقتصادي) دالة إحصائيا، حيث تراوحت ما بين (0.49 و 0.71)، وهي قيم دالة عند(0.01) و دالة عند (0.05).

جدول رقم19 : معاملات ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس

البعد	معامل ارتباط البند بالبعد	مستوى الدلالة
البعد الخيري	0.54	0.05
البعد الاخلاقي	0.49	0.05
البعد القانوني	0.62	0.01
البعد الاقتصادي	0.55	0.05

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

يتضح من الجدول رقم(19) أن قيم ارتباط درجة البعد بالدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً، حيث تراوحت ما بين (0.49 و 0.62)، وهي قيم دالة عند (0.01) و عند (0.05).
ثبات المقياس: تم استخراج معاملات ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة جيتمان، والاتساق الداخلي باستخدام معادلة α لكرونباخ، وفيما يلي عرض للنتائج:
جدول رقم: 20 معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي وجيتمان

α لكرونباخ	جيتمان
0.70	0.73

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)
 يتضح من الجدول رقم (20) أن قيمة معامل α لكرونباخ تقدر بـ 0.70، والتجزئة النصفية بمعادلة جيتمان 0.73، ومنه نستطيع القول أن المقياس يتمتع بدرجات مقبولة من الثبات.

3-2-2 مقياس الأداء الشامل للمنظمة

جدول رقم 21 : معاملات ارتباط البنود بالبعد الذي تنتمي إليه (الأداء المالي)

رقم البند	معامل ارتباط البند بالبعد	مستوى الدلالة
1	0.51	0.01
2	0.33	0.05
3	0.42	0.01
4	0.39	0.05
5	0.35	0.05
6	0.50	0.01
7	0.52	0.01
8	0.30	0.05

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)
 يتضح من الجدول رقم(21) أن قيم ارتباط بنود الابعاد المكونة للمقياس بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (الأداء المالي) دالة احصائياً أي أنها تقيس نفس الخاصية ، حيث تراوحت القيم ما بين (0.30 و 0.52) ، وهي قيم دالة عند (0.01) و عند (0.05).

جدول رقم 22 : معاملات ارتباط البند بالبند الذي ينتمي إليه (الأداء مع العملاء والزبائن)

رقم البند	معامل ارتباط البند بالبند	مستوى الدلالة
1	0.64	0.01
2	0.65	0.01
3	0.64	0.01
4	0.62	0.01
5	0.64	0.01
6	0.60	0.01
7	0.61	0.01
8	0.63	0.01

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)
يتضح من الجدول رقم(22) أنّ قيم ارتباط بنود الأبعاد المكونة للمقياس بالدرجة الكلية للبند الذي تنتمي إليه (الاداء مع العملاء والزبائن) دالة إحصائيا حيث تراوحت بين (0.60 و 0.65)، وكل هذه القيم دالة عند (0.01) .

جدول رقم 23 : معاملات ارتباط البند بالبند الذي ينتمي إليه (الأداء في العمليات الداخلية)

رقم البند	معامل ارتباط البند بالبند	مستوى الدلالة
1	0.50	0.05
2	0.63	0.01
3	0.64	0.01
4	0.52	0.05
5	0.56	0.05
6	0.48	0.05
7	0.59	0.01
8	0.66	0.01

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

يتضح من الجدول رقم(23) أن قيم ارتباط بنود الأبعاد المكونة للمقياس بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (الأداء في العمليات الداخلية) دالة إحصائياً حيث تراوحت بين (0.48 و 0.66) ، وهي قيم دالة عند (0.01) و عند (0.05).

جدول رقم 24 : معاملات ارتباط البند بالبعد الذي ينتمي إليه (الأداء في التعليم والنمو)

رقم البند	معامل ارتباط البند بالبعد	مستوى الدلالة
1	0.48	0.01
2	0.35	0.01
3	0.45	0.01
4	0.51	0.01
5	0.50	0.01
6	0.33	0.01
7	0.45	0.01
8	0.49	0.01

المصدر : إعداد الباحث من
مخرجات برنامج الحزم الإحصائية
للعلوم الاجتماعية (spss)

يتضح من الجدول رقم(24) أن قيم ارتباط بنود الأبعاد المكونة للمقياس بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين البنود والبعد الذي تنتمي إليه (الأداء في التعليم والنمو) بين (0.33 و 0.51)، وكل هذه القيم دالة عند (0.01).
ثبات المقياس: تم استخراج معاملات ثبات المقياس بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة جيتمان، والاتساق الداخلي باستخدام معادلة α لكرونباخ، وفيما يلي عرض للنتائج:
جدول رقم: 25 معاملات الثبات بطريقتي الاتساق الداخلي وجيتمان

α لكرونباخ	جيتمان
0.72	0.76

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)
يتضح من الجدول رقم (25) أن قيمة معامل α لكرونباخ تقدر ب 0.72، والتجزئة النصفية بمعادلة جيتمان 0.76، ومنه نستطيع القول أن المقياس يتمتع بدرجات مقبولة من الثبات.

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية:

تبعاً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي سعت لتحقيقها وبعد جمع البيانات من خلال أداة الإستمارة ، قام الباحث بمعالجتها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) ، حيث تم إستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية : لوصف والتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً لبياناتها الشخصية ومتغيراتها الديمغرافية.

2- المتوسطات الحسابية: لتحديد واقع ومستويات ممارسة الأبعاد المدروسة لمتغيري الدراسة، من خلال وجهة نظر المبحوثين والتي تعلق بأبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسسية (البعد الخيري، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، وأبعاد الأداء الشامل للمنظمة (بعد الأداء المالي، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعليم والنمو)

3-معامل الارتباط بيرسون : وهذا لبيان العلاقة بين متغيري الدراسة من وجهة نظر المبحوثين، وهما أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسسية (البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الإقتصادي)، وأبعاد الأداء الشامل للمنظمة (بعد الأداء المالي، بعد الأداء مع العملاء والزبائن، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعليم والنمو).

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإجراءات والطرائق المنهجية للدراسة الميدانية ، بدءا بمنهج الدراسة ومجالاتها المكانية والزمنية والبشرية ، ثم تم التطرق للدراسة الإستطلاعية وبعدها عينة الدراسة وخصائصها وأدوات جمع البيانات ، وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في التحليل ، وهي إجراءات جد مهمة تمكن من تحديد معالم الدراسة الميدانية للولوج الميداني ، بعد ضبط تقنياته وطرائقه بما يناسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة

أولا عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

ثانيا : عرض النتائج العامة للدراسة

ثالثا : توصيات الدراسة

رابعا : مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية

خاتمة

تمهيد :

بعدما تم التطرق في الفصل السابق إلى تحديد أهم الطرائق والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أين تم تحديد منهج الدراسة ومجالاتها المكانية والزمنية والبشرية ، وعينة الدراسة وخصائصها وكذا أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة ، سنتطرق في هذا الفصل الأخير إلى عرض وتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة ، ثم نتائجها العامة ، والتوصيات المستخلصة منها ، ثم إقتراح بعضا من الدراسات والبحوث المستقبلية.

أولاً عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات :

1- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

سنعمد من خلال هاته الفرضية والجدول أدناه إلى محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية من عدمها بين واقع البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في ذات المؤسسات محل الدراسة، وهي تمثل البعد الأول من متغير الدراسة المستقل ، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، والتي تمثل المتغير التابع للدراسة.

جدول رقم: 26 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الخيري	136	30.44	0.61	دالة عند مستوى 0.01
رفع الأداء الشامل للمنظمة		109.30		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين واقع ممارسة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة يساوي 0,61 ، وهي دالة إحصائية عند مستوى 0,01 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

لقد بينت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة ارتباطية بين واقع البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة وهي علاقة ارتباطية متوسطة

نوعا ما عند قيمة 0,61 ، فمن خلال نتائج المتوسط الحسابي للبعد الخيري بقيمة 30.44 والذي تعاملنا مع مؤشرات لتفسيرها وفق المقياس المستخدم كما يلي :

جدول رقم: 27 مقياس يوضح مجالات المتوسطات الحسابية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية (البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الإقتصادي)، ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.

مجالات المتوسط الحسابي	إتجاه التصور	مستوى التصور
8 - 14,4	غير موافق بشدة	منخفض جدا
14,4 - 20,8	غير موافق	منخفض
20,8 - 27,2	محايد	متوسط
27,2 - 33,6	موافق	مرتفع
33,6 - 40	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحث

وبناء على هذا فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات واقع تطبيق البعد الخيري لمتغير المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية المدرجة ضمن الإستمارة ، والتي تعلقت بعبارات (تدعم المؤسسة برامج الرعاية الصحية للسكان ، تعمل المؤسسة على دعم المشروعات الصغيرة في المجتمع ، تقوم المؤسسة بالدعم والتبرع للجمعيات الخيرية التي تهتم بالفئات الهشة كالمعوقين والمرضى والأيتام والأرامل وغيرهم ، تدعم المؤسسة الأنشطة المتعلقة بالحفاظ على البيئة ، تساهم المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية كتخفيف الفقر وتقليل البطالة وإنشاء المساحات الخضراء ومراكز الترفيه والأنشطة الرياضية ، تقدم المؤسسة المساعدات والدعم في حالات الطوارئ والكوارث والمشكلات التي تمس المجتمع ، تعمل المؤسسة على تطوير المجتمع من خلال تحسين نوعية الحياة فيه) متواجدة ضمن المجال (27,2 - 33,6) المقابل لتقدير أو إتجاه تصور الموافقة وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وبالتالي نخلص هنا ومن خلال هاته النتائج إلى أن المؤسستين محل الدراسة تتبنيان وتحصران على الإلتزام بالسلوكات الخيرة والتطوعية والتي تمثل أحد أبرز وأهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وهو البعد الخيري ، لصالح عمالها ولصالح المجتمع عامة ، وهذا ما أبرزته إجابات المبحوثين من خلال موافقتهم على جل العبارات والمؤشرات الدالة على ممارسة المؤسستين لسلوكات البعد الخيري الوارد ذكرها أنفا ، بحيث تركزت هاته الإجابات عند تصور وتقدير الموافقة حول عبارات هذا البعد ضمن الإستمارة ، وما يؤكد ذلك أيضا اللقاء

والمقابلة الإستطلاعية التي تم إجراؤها مع مسؤول التسويق والمكلف بالتنسيق في المؤسستين حيث أكدوا على الإهتمام والحرص البالغ للقيام بالأعمال الخيرية التطوعية لصالح المجتمع ، مثل الإسهام في بسط المساحات الخضراء والتشجير وزراعة النخيل بحوالي 10 آلاف نخلة ، كما ساهمت المؤسستان في حملات التطوع الولائية المتعلقة برفع النفائات والردوم ، وأيضا مساعدة ذوي الإحتياجات الخاصة في إجراء التمهين ، والمساهمة في تشييد المساجد وإعانة بعض الفئات الهشة في المجتمع كالمرضى والمعاقين ، كما تم شراء سيارة إسعاف ومولد أكسجين لصالح المستشفيات أثناء أزمة (كوفيد 19) ، إضافة إلى التطوع بقفة رمضان والمساعدة في تنظيم العرس الجماعي حتى خارج الولاية وغيرها من الإسهامات الإجتماعية الأخرى ، وفي المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لمتغير رفع الأداء الشامل للمنظمة في مستواه الكلي وبأبعاده الأربعة (البعد المالي ، بعد الأداء مع العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعليم والنمو) كان مرتفعا عند قيمة 119,25 والذي تعاملنا معه وفق المقياس الآتي :

جدول رقم: 28 مقياس يوضح مجال المتوسط الحسابي لمتغير رفع الأداء الشامل للمنظمة وتصور المبحوثين لواقعه.

مجالات المتوسط الحسابي	إتجاه التصور	مستوى التصور
32 - 57,6	غير موافق بشدة	منخفض جدا
57,6 - 83,2	غير موافق	منخفض
83,2 - 108,8	محايد	متوسط
108,8 - 134,4	موافق	مرتفع
134,4 - 160	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحث

وبناء على هذا المقياس فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات رفع الأداء الشامل للمنظمة في مستواه الكلي وبأبعاده الأربعة المشار إليها سابقا والتي تعلقت بعبارات (تحقق المؤسسة درجة ربحية عالية ، تملك المؤسسة تدفق نقدي عالي ، لدى المؤسسة القدرة المالية لتنفيذ وإستمرارية نشاطها ، تحقق المؤسسة معدلات مردودية مالية مرتفعة ، تحقق المؤسسة توازنات مالية جيدة ، تملك المؤسسة القدرة على تسديد نفقاتها والتزاماتها المالية ، هناك رضا على منتجات وخدمات المؤسسة من قبل عملائها وزبائنها ، تملك المؤسسة عدد عملاء وزبائن كبيرين ، يوجد زيادة في الطلب على منتجات المؤسسة من

قبل زبائنها ، تملك المؤسسة درجة ولاء عالية من قبل عملائها وزبائنها ، تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين نشاطاتها ومنتجاتها ، تطرح المؤسسة منتجات ذات جودة عالية ، تملك المؤسسة معدلات إنتاجية عالية، تملك المؤسسة أنظمة عمل متطورة بإستخدامها للتكنولوجيا والتجهيزات الحديثة ، تهتم المؤسسة بعمليات البحث والتطوير في نشاطاتها ، تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لعمالها لتطويرهم وتعليمهم بإستمرار ، تملك المؤسسة عمال مهرة ذوو كفاءات وإمكانات جيدة ، يملك العمال درجة إنتاجية عالية (متواجدة ضمن المجال (108,8 - 134,4) المقابل لتقدير الموافقة ، وهو عند مستوى التصور المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وبالتالي نخلص إلى أن الأداء الشامل في هاتين المؤسستين محل الدراسة كان مرتفعا ، وهو ماتم تأكيده في المقابلة الإستطلاعية مع بعض المسؤولين ، حين أكدوا على وجود نوع من التوازنات المالية ، ورضا عن النتائج المالية ، توفر الإمكانيات المالية للإستمرار ، رضا العملاء والزبائن، السمعة الطيبة للعلامة التجارية ، توفر الوسائل والأجهزة الحديثة والمتطورة ، الإهتمام بعمليات البحث والتطوير من خلال عقد إتفاقيات مع معاهد التكوين وكذا الجامعات ، إمتلاك العمال المهرة ، القدرة على حل المشكلات الكبيرة دون الإستعانة بالمؤسسات الخارجية والأجنبية عند حصول الأعطاب التقنية وغيرها.

وقد تعزو هاته النتيجة المتعلقة بوجود علاقة إرتباطية بين واقع ممارسة البعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، كون إلتزام الأخيرة بالسلوكات الخيرة وبالبعد الخيري لهاته المسؤولية ، من خلال ممارسة الأعمال التطوعية الخيرية الأنف ذكرها في تحليل ومناقشة هذا الافتراض مثل (المساهمة في بسط المساحات الخضراء والتشجير، التطوع للجمعيات الخيرية ، تقديم المساعدات في حالات الطوارئ والكوارث والمشكلات التي تمس المجتمع ، الإسهام في تخفيف الفقر والتقليل من البطالة ، مساعدة بعض الفئات الهشة كالمريض والمعوزين والفقراء والمعاقين ، دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم والبحث ، دعم برامج الرعاية الصحية للسكان ، دعم الأنشطة المتعلقة بالحفاظ على البيئة) ، سيؤدي حتما إلى تحسين السمعة و الصورة الذهنية لها وبناء علاقة جد وطيدة وقوية مع محيطها الخارجي ومتعاملها وكذا الحكومات والمجتمع الذي تتواجد فيه بصفة عامة ، بحيث هناك إتفاق عام حول كون ممارسة المسؤولية الإجتماعية خاصة في بعدها الخيري من قبل المؤسسات وبحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة لها ، خاصة في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها ، ومن شأن الوفاء بهذا النوع من المسؤوليات تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمجتمع والدولة وكذا المؤسسة ، وهذا من شأنه أن يكسبها ولاء كل هاته الأطراف ، و يعد الإهتمام بهذا

البعد أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات ، لأنه يكسبها أسواق واسعة ومتعاملين وزبائن أكثر ، ولدى أغلب المؤسسات الناجحة عالميا برامجها وسياساتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها وتجاه المجتمع المحلي الذي تنشط فيه ، حيث يتمتع العاملون برضا وظيفي مرتفع مما ينعكس على إنتاجيتهم ويجعلهم أكثر ولاءا ويحفزهم على العمل ويزيد الثقة بينهم وبين إداراتهم ، ويستقطب الكفاءات وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتوليد المزيد من الأرباح وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، والتزام المؤسسة بهذا النوع من المسؤوليات يضمن دعم معظم أفراد المجتمع لأهدافها ونشاطاتها التنموية والمساهمة في الوصول إلى أهدافها بما فيها الأهداف الربحية ، وثقة أفراد المجتمع بهاته المؤسسات التي تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية يرفع من قيمة أسهمها في سوق الأوراق المالية ، وهذا كله يسهم في رفع أدائها الشامل في جميع أبعاده كما ورد في هذا الافتراض ، وهذا ما يتفق مع ما ورد في الجانب النظري و في الفصل الثاني من هاته الدراسة ، حيث أشارت بعض الدراسات أن حوالي 78% من الأشخاص البالغين أن هناك إحتمالا أكبر أن يشتروا منتجا من شركة معينة لأنها تدعم قضية مجتمعية يهتمون بها ، كما أشارت الدراسات التي قامت بها منظمة تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية في الولايات المتحدة الأمريكية ، إلى أن الشركات التي توازن بين مصالحها ومصالح حاملي الأسهم ، حققت معدلات نمو ومعدلات ، تفوق المؤسسات الأخرى بنسبة أربعة أضعاف.

إن هاته النتيجة المتحصل عليها تتوافق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة ضيافي نوال في دراستها تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، وهي مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية للسنة الجامعية 2009-2010 ، والمدرجة ضمن الدراسات السابقة في الفصول النظرية من هاته الدراسة ، حيث توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع ، وهذا غير صحيح ، بل أوضحت أن إلتزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية والسلوكات الخيرية والتطوعية يعود عليها بالعديد من المنافع ومن أهمها : تحسين الأداء المالي ، تقليل التكاليف التشغيلية ، تحسين سمعة المؤسسة وعلاقتها التجارية ، زيادة المبيعات وولاء المستهلك ، زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج .

كما تتفق هاته النتيجة أيضا مع الدراسة التي أجراها الباحث أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي طالب ماجستير في الإدارة والسلوك التنظيمي بكلية التجارة جامعة أسيوط ، تحت عنوان المسؤولية

الإجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها ، تأثيراتها على الأداء) لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط ، وهي ورقة بحثية مقدمة إلى مركز المديرين المصري ، لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 ، حول موضوع المسؤولية الإجتماعية للشركات ، والتي أوردناها ضمن الدراسات السابقة ، حيث توصل إلى أنه لم تعد معايير الحكم على نجاح البنك مالية وإقتصادية بحثة ، حيث أضيفت معايير تتمثل في برامج خدمة وتنمية المجتمع ، الأخيرة التي لم تعد عبئا على البنك فأصبحت تساهم في تحسين الصورة الذهنية له مما ينعكس إيجابيا على سمعته وبالتالي على أرباحه .

وتتفق نتيجة هذا الإفتراض أيضا مع النتائج التي توصل إليها الباحث وليد عبد الرحمان عبد الله تحت عنوان أثر الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية على تكلفة رأس المال في الشركات الصناعية المساهمة العامة في دولة الكويت ، وهي رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة بكلية إدارة المال والأعمال بجامعة ال البيت 2016 - 2017 ، حيث توصل إلى وجود إلتزام واضح وكبير لهاته الشركات بمسؤوليتها الإجتماعية تجاه المجتمع ، وأكثر مؤشراتها توفير العمل والمساعدة في تخفيف البطالة ، ومستوى جد مقبول في إلتزامها بمسؤوليتها الإجتماعية تجاه البيئة ، وخلص أيضا في الأخير إلى أن إهتمام ذات الشركات بمستوى المسؤولية الإجتماعية في بعدها الخيري تجاه المجتمع والبيئة وغيرها لا يؤثر سلبا على تكلفة رأس المال ، وهذا ما يتطابق مع نتيجة إفتراضنا حول وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين وقع ممارسة البعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

وتختلف نتائج هاته الفرضية مع أراء بعض المعارضين لقيام منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الإجتماعية ، بكون هاته المهام تتعارض مع الهدف الرئيسي لها ، والمتمثل أساسا في تحقيق وتعظيم الأرباح ، وهي فكرة تتسجم مع أفكار المفهوم الكلاسيكي (التقليدي) للمسؤولية الإجتماعية والتي تعارض وجود هدف آخر مع الهدف الأحادي للمنظمة وهو تحقيق الأرباح ، ومن بين المعارضين لفكرة المسؤولية الإجتماعية الإقتصادية " ميلتون فريدمان " الذي إحتج بفكرة أن مهمة المنشآت تحقيق الأرباح وأنها ليست شركات خيرية وليست أداة لتوزيع الإحسان الإجتماعي ، إذا إنفردت المنظمة بإتفاق المبالغ على تنفيذ برنامج المسؤولية الإجتماعية ، فإن ذلك يعني تحملها كلفا إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها ، وبالتالي تنعكس سلبا على موقعها وقوتها التنافسية في السوق ، كما أن

الأهداف الرئيسية الأخرى لمنظمة الأعمال تضعف إذا تم القيام بها ، لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهد المنظمة ، وهذا ما ورد في الشق النظري من هاته الدراسة.

وتختلف نتيجة فرضيتنا أيضا مع النتيجة التي توصل إليها الباحثين نفيسة خميس وعبد الرؤوف حجاج بعنوان : التوجه نحو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين في الجماعات الإقليمية - دراسة ميدانية لعينة من عمال النظافة لبلدية ورقلة ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حين توصلت إلى : البعد التطوعي بما انه غير مفعّل لم يكن له أي تأثير على أداء العاملين وبالتالي على الأداء الكلي والشامل للمنظمة ، وقد يعزو هذا الاختلاف في النتائج هنا إلى الاختلاف في الإطار الزمني والمكاني للدراسة وكذا مجتمع وعينة البحث وأيضا المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات.

2- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

سنقوم من خلال هاته الفرضية والجدول أدناه وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات إلى محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية من عدمها ، بين واقع البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، في ذات المؤسسات محل الدراسة .

جدول رقم: 29 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدالة
البعد الأخلاقي	136	30.34	0.62	دالة عند مستوى 0.01
رفع الأداء الشامل للمنظمة		119.25		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين واقع ممارسة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة يساوي 0,62 ، وهي دالة إحصائيا

عند مستوى 0,01 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية والتي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

لقد أثبتت المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية عن وجود علاقة إرتباطية بين واقع ممارسة البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، وهي علاقة إرتباطية متوسطة نوعا ما عند قيمة 0,62 ، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي للبعد الأخلاقي بقيمة 30.44 والذي تعاملنا مع مؤشرات لتفسيرها وفق المقياس المستخدم في عرض ومناقشة الافتراض الأول ضمن الجدول رقم (27) ، فقد كانت قيمة هذا المتوسط الحسابي لمؤشرات واقع تطبيق البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية المدرجة ضمن الإستمارة ، والمتعلقة بعبارات (تتعامل المؤسسة بطريقة جيدة مع جمعيات حماية المستهلك ، تعمل المؤسسة بكل صدق وشفافية في طرح إعلاناتها ونشر المعلومات المتعلقة بها ومنتجاتها ، تعزز المؤسسة سمعة الدولة في تعاملاتها الخارجية ، تعمل المؤسسة على حماية كل متعاملها من كل ضرر أثناء تأدية نشاطها ، تحترم المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع وأعرافه وعدم خرق قواعد السلوك العامة في نشاطها ومنتجاتها ، تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع من خلال تعويض المستهلكين المتضررين من منتجاتها ، تتعامل المؤسسة بكل صدق وعدالة وإحترام مع كل المتعاملين وأصحاب العلاقة من عمال وموردين وزبائن ، تخصص المؤسسة مناصب لتوظيف ذوي الإحتياجات الخاصة لدمجهم إجتماعيا) متواجدة ضمن المجال (27,2 - 33,6) المقابل للتقدير أو إتجاه التصور الموافقة وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وبالتالي نخلص هنا ومن خلال هاته النتائج إلى أن المؤسستين محل الدراسة تتبنيان وتحصران على الإلتزام بالسلوكات الأخلاقية والتي تعد من أبرز أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وهو البعد الأخلاقي ، لصالح عمالها ولصالح المجتمع عامة ، وهذا ما أبرزته إجابات المبحوثين من خلال موافقتهم على جل العبارات والمؤشرات الدالة على ممارسة المؤسستين لهاته السلوكات التي أوردنا ذكرها أنفا ، بحيث تركزت هاته الإجابات عند تصور وتقدير الموافقة حول عبارات هذا البعد ضمن الإستمارة ، وما يؤكد ذلك أيضا اللقاء والمقابلة الإستطلاعية الأولية التي تم إجراؤها مع مسؤول التسويق والمكلف بالتسيير في المؤسستين حيث أكدا على الإهتمام والحرص على الإلتزام بالجانب الأخلاقي للعمل وتشريعاته وحقوق الإنسان مثل الصدق والشفافية والمنافسة الشريفة ، وحماية المتعاملين من كل ضرر ، وإحترام أعراف المجتمع وعاداته وتقاليده ، وكذا تخصيص بعضا من مناصب العمل لتوظيف نسبة من ذوي الإحتياجات الخاصة للإسهام في دمجهم إجتماعيا ، إذن فواقع ممارسة البعد والسلوكات الأخلاقية في المؤسستين محل الدراسة من

خلال قيمة المتوسط الحسابي هي ممارسة مرتفعة وفاعلة ، وقد يعزو ذلك حسب إعتقاد الباحث إلى كون مكان الدراسة موجود في منطقة أهلة بالسكان وذات شبكات إجتماعية علائقية جد وطيدة ، وأصحاب المؤسستين هم من أبناء المنطقة وبالتالي يكون التقارب وصلة التعارف والقرباة والزمالة والصدقة موجودة، مما يحتم الإلتزام بكل ما هو أخلاقي أثناء ممارسة النشاطات والأعمال ، كون كل الأطراف أصحاب المصلحة من ملاك وعمال وعملاء وموردين وزبائن من نفس المنطقة تقريبا ، زيادة على ذلك وحسب إعتقاد الباحث أيضا تعزو نتيجة هاته السلوكات الأخلاقية في نشاط المؤسستين ترجع إلى التوجه الجديد سواء على المستوى المحلي أو العالمي في الإعتراف بالمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية خاصة في جانبها الأخلاقي ، وإعتبارها أحد مؤشرات الحكم على نجاح أي منظمة إضافة إلى نشاطها التقليدي القديم وهو تحقيق الربح المادي ، إضافة إلى تأكيد الفكر الإداري والمحاسبي بعد إعتراف المؤسسات وإفصاحها عن مسؤوليتها الإجتماعية إلى أهمية المحاسبة عنها ، فظهرت العديد من المحاولات لوضع مؤشرات تقيس وفاء منظمات الأعمال بمسؤوليتها الإجتماعية ، ومدى قيامها بسداد إلتزاماتها للدولة من ضرائب وجمارك ، وإحترامها للقوانين والحفاظ على حقوق العاملين والمتعاملين معها ، ومدى إحترامها لحقوق الإنسان وقواعد الشفافية والحفاظ على البيئة والمشاركة في تنمية المجتمع ، وإدراج الإحتياجات المجتمعية ضمن التخطيط الإستراتيجي لسياساتها ورسالتها المنظمة ، وإلا سوف تتعرض للإنتقادات والعقوبات والأزمات والعزل من قبل المجتمع ، وخسارة ولاء الأطراف ذات المصلحة ، وهناك العديد من الأمثلة الواقعية في هذا الشأن كما ورد في الشق النظري من هاته الدراسة ونذكر منها:

- أشارت دراسة أجرتها مؤسسة أسترالية تعمل في مجال إستعلامات التسويق ، إلى أن 68% من المستهلكين الأستراليين عاقبوا الشركات عن السلوك الأخلاقي ، وغالبا ما يأخذ العقاب شكل تحول المستهلكين لمنتجات شركة منافسة.

- أشارت أحدث دراسة بعنوان المرصد السنوي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، أن 27% من المستهلكين في 25 دولة عاقبوا المؤسسات عن الممارسات التجارية غير المسؤولة ، وأن 27% منهم فكروا في القيام بذلك.

أما عن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الشامل وكما ورد ذلك في مناقشة الفرضية الأولى فقد كان مرتفعا عند قيمة 119.25 وهي القيمة التي قابلت إتجاه تصور الموافقة الأخير الذي يقابل مستوى التصور المرتفع .

وقد تعزو نتيجة هذا الافتراض حول وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، إلى كون المؤسسات التي تلتزم بسلوكيات وأخلاقيات العمل سوف تتحسن صورتها وسمعتها في المجتمع ، وخاصة لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة ، وبالتالي ستستقطب أكثر العمالة الكفوة والإطارات ذات الخبرة والتكوين المتخصص والنوعي ، وكذا ولاء عمالها وموظفيها ورضاهم عن أعمالهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم ، وأيضاً إتساع أسواقها وزيادة عملائها ومستثمريها ، مما يؤثر إيجاباً على ربحيتها ورفع أدائها الشامل ، وتتفق هاته النتيجة المتوصل إليها في هذا الافتراض مع أوردناه في الشق النظري في فصل المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ، أين أصبح من الضروري بجانب التقارير المالية أن تضيف المؤسسة تقاريراً إضافية تفصح عن دور الأخيرة في أداء مسؤوليتها الإجتماعية والأخلاقية، ، وظهور ما يعرف بالمستثمر الأخلاقي في العالم ، والذي لم يعد الربح وحده هو معيار التفضيل لديه في إتخاذ قرار الإستثمار ، بل أصبحت هناك جوانب إجتماعية تؤثر على قراره ، ففي الأدب المحاسبي تقييم الجوانب المالية والإقتصادية لإفصاح الوحدات الإقتصادية غير كاف لتقييم الأداء الشامل لها ، كما برزت في الأونة الأخيرة بعض الآراء التي تنادي بأهمية إفصاح تلك الوحدات عن دورها الإجتماعي تجاه البيئة والمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها ، وأهمية ذلك في التعرف على القيمة الإجتماعية المضافة لها، حيث يرى المختصون أن إلتزام المشروعات الإقتصادية بتطبيق قواعد الحوكمة في الإفصاح والشفافية والعدالة والنزاهة ، والإلتزام بمسؤولياتها الإجتماعية والإفصاح عنها سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الإستثمار بها، وفي رفع القدرات التنافسية والتمويلية لها ، وتخفيض المخاطر ، فضلاً عن زيادة القيمة السوقية لها ، كما يرون أن المستثمرين يسعون إلى المشروعات التي تتمتع بهياكل حوكمة سليمة ، ونظرة إجتماعية ثاقبة تحت إشراف الإدارة العليا بهدف حماية مصالح الأطراف المرتبطة والإستثمارات المالية للمساهمين.

وتتفق النتيجة أيضاً مع إستطلاعات الرأي التي أوردنا ذكرها في الجانب النظري بأن 73% من قادة الأعمال في أوروبا يؤمنون بأن الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية يمكن أن يساهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية والربحية للمؤسسات التي لديها برامج في المسؤولية الإجتماعية ، وأثبتت بحوث ودراسات أخرى أيضاً بأن المؤسسات التي لا تهتم بتقديم برامج للمسؤولية الإجتماعية ، والتي لاتراعي البعد الأخلاقي في أنشطتها ، والتي لا تحافظ على البيئة من التلوث أو تساهم في تلوثها أو تقدم سلع أو منتجات تسبب ضرراً أوأمراضاً ، أو تستغل الأطفال أو المرأة أو المهجرين في ظروف عمل غير مناسبة ، فإن المجتمع

وخاصة العملاء أو المستهلكين يتخذون ضد هذه المؤسسات مواقف سلبية ، مثل اللوم والانتقادات والمقاطعات والتحول إلى منتجات المؤسسات الأخرى.

ونتفق نتيجة إفتراضنا الثاني حول وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ورفع الأداء الشامل للمنظمة ، مع ما توصل إليه الباحثين بشير بن عيشي وعمار بن عيشي في دراستهم تحت عنوان دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سونطراك - الجزائر. وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، وهي مدرجة ضمن الدراسات السابقة في دراستنا ، بحيث توصلنا إلى أن مستوى أخلاقيات الأعمال في المؤسسة جاء مرتفعا و مستوى المسؤولية الإجتماعية بالمؤسسة جاء مرتفعا ، من خلال تأكيدها على السلوك والتعامل الأخلاقي الذي يتطابق مع القوانين والأنظمة السائدة ، وكذلك ممارستها لأنشطة الضمان الإجتماعي ، بالإضافة إلى دعمها لأنشطة المؤسسات الخيرية ، وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة جاءت مرتفعة ، مما يعني أنها تهتم بأبعاد هاته البطاقة من أجل تحسين أدائها ، وقد تحقق لها ذلك ، وبالتالي يوجد علاقة إرتباطية بين تبني البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية وبين رفع أدائها الشامل الذي عبر عليه في دراسة الباحثين ببطاقة الأداء المتوازن هاته الأخيرة التي تمثل أبعادها مجتمعة الأداء الشامل للمنظمة.

ونتفق نتيجتنا أيضا مع ما توصلت إليه الباحثة أسماء دردور بعنوان أثر الإلتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية في ظل أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية قسنطينة - ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حين خلصت إلى نتيجة توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال والأداء التسويقي في الوكالات محل الدراسة .

وتختلف نتيجة فرضيتنا هاته مع النتيجة التي توصل إليها الباحثين نفيسة خميس وعبد الرؤوف حجاج بعنوان : التوجه نحو تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين في الجماعات الإقليمية - دراسة ميدانية لعينة من عمال النظافة لبلدية ورقلة ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية

الإجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حين توصلنا إلى أن المنظمة ملتزمة بالحد الأدنى من المسؤولية الإجتماعية وهو البعد القانوني ، باعتباره بعد إلزامي مفروض على كل المنظمات ، وأن المنظمة لها مساهمة هامة تجاه المجتمع حيث إقتصر نشاطها على حماية البيئة ونظافة المحيط فقط ولم تراعي الجوانب الأخرى ، كما خلصت أيضا إلى أن البعد الإنساني ليس له تأثير قوي على أداء المنظمة فالبرغم من عدم إهتمام الأخيرة بهذا البعد إلا أن أداء العاملين كان مرتفعا ، وقد يعزو هذا الإختلاف مع نتائج هاته الدراسة في إعتقاد الباحث ربما إلى إختلاف مكان وزمان الدراسة وأيضا إختلاف مجتمع وعينة البحث ، وقد يرجع أيضا إلى إختلاف مقاييس ومؤشرات قياس متغيرات الدراسة ، التي قد تكون غير متطابقة .

3- عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الثالثة:

الفرضية : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

سنقوم من خلال هاته الفرضية ومن خلال الجدول أدناه بعد المعالجة الإحصائية للبيانات بمحاولة الكشف عن وجود علاقة إرتباطية من عدمها، بين البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية والذي يمثل البعد الثالث من متغير الدراسة المستقل ، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة بكل أبعاده والذي يمثل متغير الدراسة التابع.

جدول رقم: 30 يبين قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد القانوني	136	35.32	0.19	دالة عند مستوى 0.05
رفع الأداء الشامل للمنظمة		119.25		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة تساوي 0.19 ، وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية وهي الفرضية الفرعية الثالثة

للدراسة والتي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

لقد بينت المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال الجدول أعلاه أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، وهي علاقة إرتباطية ضعيفة عند قيمة 0.19 ، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي للبعد القانوني بقيمة 35.32 والذي تعاملنا مع مؤشراتته لتفسيرها وفق المقياس المستخدم الوارد ضمن الجدول رقم (27) في عرض ومناقشة الفرضية الأولى ، هاته المؤشرات التي عولجت في الإستمارة والتي تعلقبت بعبارات (تحترم المؤسسة الأطر القانونية المتعلقة بحقوق الإنسان ، تطرح المؤسسة منتوجات تتميز بالجودة والأمان والسلامة حفاظا على المستهلك ، تقوم المؤسسة بتأمين جميع عمالها لدى هيأت الضمان الإجتماعي ، توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة وأمنة لعمالها ، تركز المؤسسة في نشاطها على تبني مواصفات أداء بيئية وقواعد ومقاييس معيارية تخضع لأقصى درجات الحماية البيئية ، تتخلص المؤسسة من مخلفات الإنتاج بأسلوب علمي حفاظا على البيئة ، تحترم المؤسسة القواعد القانونية والشرعية في عملياتها المالية) ، حيث وقعت هاته القيمة 35.32 ضمن المجال (33,6 - 40) المقابل لتقدير وإتجاه تصور الموافقة بشدة ، وهو عند المستوى المرتفع جدا كما هو موضح في الجدول رقم (27) ، وهذا حسب إجابات المبحوثين وبالتالي نخلص هنا ومن خلال هاته النتائج إلى أن المؤسستين محل الدراسة تتبنيان وتحصران على الإلتزام بكل ما هو قانوني أثناء نشاطاتها وهو أحد أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية التي تمثل المتغير الأول لهاته الدراسة ، وهذا ما أثبتته إجابات المبحوثين من خلال موافقتهم على جل العبارات والمؤشرات الدالة على ممارسة المؤسستين لسلوكات البعد القانوني الوارد ذكرها أنفا ، بحيث تركزت هاته الإجابات عند تصور وتقدير الموافقة بشدة حول عبارات هذا البعد ضمن الإستمارة ، وهذا ما لمحناه أثناء المقابلة الأولية الإستطلاعية حول ميدان الدراسة مع مسؤول التسويق والمكلف بالتسيير في المؤسستين ، حيث أكدا على الحرص البالغ من قبل المؤسستين على الإلتزام بكل ما هو قانوني أثناء نشاطاتها ، والمحافظة على كل تشريعات العمل وما يتعلق بحقوق الإنسان ، من تأمينات عمالية والمتابعة الطبية وتوفير وسائل الأمن والوقاية في العمل ، والحفاظ على البيئة بإتلاف الزيوت من خلال التعاقد مع مؤسسات متخصصة في عمليات الإسترجاع ، والتركيز على تبني مواصفات أداء بيئية ومقاييس تخضع لأقصى درجات الحماية ، كما تركز على إحترام كل القواعد القانونية أثناء تعاملاتها وعملياتها المالية ، وقد يعزو هذا الإهتمام الكبير من قبل المؤسستين في تطبيق القواعد القانونية أثناء نشاطاتها من خلال قيمة المتوسط الحسابي المرتفع ، إلى كون هاته القواعد تخضع لأقصى درجات الرقابة من قبل الدولة بمختلف هيئاتها الرقابية ، وإلا سوف تخضع للعقوبات القانونية الصارمة ، وهذا ما يحتم على المؤسسات الإلتزام بهاته الأطر القانونية أثناء تأدية

مهامها ، وقد تسعى المؤسسة أيضا من خلال هذا إلى محاولة تخفيض الرقابة التنظيمية ، فالمؤسسات التي تقي بمتطلبات الإمتثال للأنظمة القانونية بوضوح ، تعطى قدرا أكبر من حرية التصرف من قبل السلطات والحكومات ، ومثل هذه المؤسسات قد تخضع لقدر أقل من عمليات التفتيش والمراسلات الخطية ، وقد تمنح الأفضلية أو معاملة سريعة عندما تقدم طلبات للحصول على تراخيص عمل ، أو تغيير مناطق العمل أو غير ذلك من التصاريح الحكومية.

وفي هذا السياق وكما ذكرنا ذلك في الجانب النظري من هاته الدراسة ، فقد تتعرض المنظمات التي تخل ببند المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية خاصة في جانبها القانوني ، إلى العديد من الإنتقادات و الأزمات، كما حدث في عام 1989 حينما أنتقدت شركة " إكسون " نظرا لتأخرها في تطهير الكارثة التي تسببت فيها بسبب تسرب الزيت ، فاتهمت بالتخايل في هاته الحادثة ، وفي عام 1995 هبطت مبيعات شركة " شل " في ألمانيا بنسبة 70% بعد حملات السلام الأخضر " جرين بيس " التي شنت ضدها بسبب منصة البترول الخاصة بها في بحر الشمال ، وفي عام 1997 تعالت الدعوات بمقاطعة منتجات شركة " نايك " ردا على تشغيلها للأطفال.

إضافة إلى كل هذا وجود العديد من المواثيق والإتفاقيات العالمية والقوانين الدولية التي تهتم بمعايير العمل القانونية وحقوق الإنسان ومحاربة الفساد ومعايير المساءلة الاجتماعية ، ومن بين هاته المواثيق والقوانين التي ترتبط بهذا الشأن ما أوردها في الشق النظري من هاته الدراسة مثل :

• **الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية :** الذي تم إطلاقه فعليا عام 2000 بمقر الأمم المتحدة ، وهو

ميثاق يقوم على المسؤولية الاجتماعية العامة ، وفق مبادئ رئيسية تتوزع على أربعة مجالات هي :

- **حقوق الإنسان :** والحرص على عدم إنتهاكها من قبل المنظمات .

- **معايير العمل :** من خلال إلغاء عمالة الطفل ، إزالة التمييز فيما يتعلق بالتوظيف والموظفين ، إزالة كل أشكال العنف والعمل الإجباري وغيرها.

- **البيئة :** تشجيع تطوير وإنتشار التقنيات الملائمة ، الحرص على دعم الطرق الوقائية للتحديات البيئية .

- **محاربة الفساد :** فعلى منظمات الأعمال أن تعمل ضد كل أشكال الفساد بما فيها الإبتزاز والرشوة.

• **معيار المساءلة الاجتماعية (SA 8000) :** تم الإعلان عنه في أكتوبر 1997 من طرف معهد

المساءلة الاجتماعية SAI التابع لمجلس أولويات الحقوق الإقتصادي ، وهو منظمة أمريكية مختصة في

تحليل الممارسات الإدارية والبيئية للمنظمات الأمريكية ، ويعتبر كنموذج لنظام يهتم بمجال الإلتزام

بمعايير العمل وتحسين ظروفه في العالم ، من خلال فرض قواعد صارمة على المؤسسات بإشراك كل

الأطراف أصحاب المصلحة ، تركز أساسا على إتفاقيات منظمة العمل الدولية المتعلقة بالحقوق

الأساسية للعمال ، بحيث يقوم ذات المعيار على مجموعة عناصر وقضايا أساسية تعالج مواضيع عمالة الأطفال ، العمل الجبري ، الصحة والسلامة ، الحرية النقابية والحق في المفاوضة الجماعية ، التمييز ، الممارسات التأديبية ، وقت العمل ، الأجور والمكافآت.

• **مبادئ منظمة التعاون والتنمية :** في عام 1976 أيضا وافقت بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي على مجموعة مبادئ توجيهية للمنشآت المتعددة الجنسيات ، جددت عام 2000 وصادق عليها 36 بلدا ، وهي أشمل مجموعة مبادئ تعتمد اعتمادا متعدد الأطراف ، تغطي الكشف عن المعلومات ، العمالة ، العلاقات الصناعية ، البيئة ، الرشوة ، مصالح المستهلكين ، العلم والتكنولوجيا ، القدرة على المنافسة ، الضرائب .

أما عن المتوسط الحسابي لواقع الأداء الشامل للمنظمة فهو مرتفع عند قيمة 119.25 ، كما تم مناقشته ضمن الفرضيتين السابقتين .

وقد تعزو هاته النتيجة التي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة حسب اعتقاد الباحث إلى أن المؤسسات التي تلتزم بقوانين وتشريعات العمل ، وتضمن حقوق عمالها وتعمل على تأمينهم وتوفير ظروف ووسائل عمل آمنة وكل ما يتعلق بحقوق الإنسان ، وتسدد مستحقات الضرائب وتحافظ على بيئتها والمحيط الذي تنشط فيه ، وتطرح منتوجات تتميز بالجودة والأمان والسلامة حفاظا على المستهلك وغيرها من الإلتزامات القانونية المفروضة عليها ، سوف تتلقى الدعم والتأييد والولاء العمالي لها ، وبالتالي سوف يحرصون على الحفاظ على سمعتها وعلامتها التجارية ، وزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها والوصول به إلى التميز هذا من جهة ، ومن جهة أخرى سوف تتلقى الدعم من قبل السلطات والحكومة وهذا كله سوف يساعد طبعا في الرفع من أدائها الشامل وتحسينه ، وهذا ما يتفق مع ما ورد في مناقشة هاته المسألة في جانبها النظري حيث يعد الإهتمام بالبعد الاجتماعي للعاملين أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات ، ولدى أغلب المؤسسات الناجحة عالميا برامجها وسياساتها الاجتماعية تجاه العاملين فيها وتجاه المجتمع المحلي الذي تنشط فيه ، حيث يتمتع العاملون برضا وظيفي مرتفع مما ينعكس على إنتاجيتهم ويجعلهم أكثر ولاءا ويحفزهم على العمل ويزيد الثقة بينهم وبين إدارتهم ، ويستقطب الكفاءات وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتوليد المزيد من الأرباح وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، وإلتزام المؤسسة بهذا النوع من المسؤوليات يضمن دعم معظم أفراد المجتمع لأهدافها ونشاطاتها التنموية والمساهمة في الوصول إلى أهدافها بما فيها الأهداف الربحية ، وثقة أفراد المجتمع بهاته المؤسسات التي تلتزم بمسؤولياتها الاجتماعية يرفع من قيمة أسهمها في سوق

الأوراق المالية ، حيث تشير التقارير الإقتصادية الدولية إلى أن المؤسسات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها 18% عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية. وتتفق نتيجة هاته الفرضية مع الدراسة التي قامت بها الباحثة ضيافي نوال تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية للسنة الجامعية 2009-2010 وهي ضمن الدراسات المدرجة في عنصر الدراسات السابقة ، حيث توصلت إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمارس مختلف الأنشطة الاجتماعية إتجاه مختلف أصحاب المصالح كالمحافظة على البيئة ، المحافظة على الصحة ، والأمن في المؤسسة...إلخ ، وأن هاته الأنشطة تعود عليها بالعديد من المنافع.

وتتفق النتيجة أيضا مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحث أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي طالب ماجستير في الإدارة والسلوك التنظيمي بكلية التجارة جامعة أسيوط ، تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها ، تأثيراتها على الأداء) لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط ، وهي ورقة بحثية مقدمة إلى مركز المديرين المصري ، لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ، حيث توصل إلى أن تبني البنك لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ومن بينها البعد القانوني ، هو عمل تنافسي يؤدي لزيادة إستقطاب العملاء وزيادة أرباح البنك على المدى الطويل ، وهو أكثر من كونه عمل خيري يقدمه البنك للمجتمع .

وتختلف النتيجة التي توصلنا إليها من خلال هاته الفرضية التي مفادها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة، مع النتيجة التي توصل إليها الباحثين نفيسة خميس وعبد الرؤوف حجاج في دراستهم الموسومة بالتوجه نحو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين في الجماعات الإقليمية - دراسة ميدانية لعينة من عمال النظافة لبلدية ورقلة ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حيث توصلنا إلى أن البعد القانوني ليس له تأثير مباشر على أداء العاملين ، وهذا عكس ما توصلت إليه دراستنا ، وقد يعزو هذا الاختلاف هنا إلى

الإختلاف في الإطار الزمني والمكاني لميدان الدراسة ، الذي سوف تتغير معطياته ومتغيراته طبعاً مع تغير هذا الإطار ، إضافة إلى الإختلاف في مجتمع وعينة البحث ، وقد يعود أيضاً إلى الإختلاف في أداة قياس المتغيرات ميدانياً ، التي سوف تتغير معها المعطيات وكذا المؤشرات التي يريد الباحث أن يتحصل عليها من ذلك الميدان ، وبالتالي سوف تكون المعلومات المتحصل عليها مختلفة.

4- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الرابعة :

الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

من خلال هاته الفرضية والجدول أدناه سنحاول الكشف عن وجود علاقة ارتباطية من عدمها بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية ، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

جدول رقم: 31 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
البعد الإقتصادي	136	31.08	0.70	دالة عند مستوى 0.01
رفع الأداء الشامل للمنظمة		119.25		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

تبرز لنا نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات متغيري هاته الفرضية في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية ، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، تساوي 0.70 وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

لقد أكدت هاته النتائج عن وجود علاقة إرتباطية بين واقع البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، وهي علاقة إرتباطية قوية نوعا ما عند قيمة 0.70 ، وقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد تساوي 31.08 ، المرتبطة بواقع تطبيق البعد الإقتصادي لمتغير المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية المدرجة ضمن الإستمارة ، والتي تعلقت بعبارات (تمتلك المؤسسة أحد شهادات الإيزو المتعلقة بمعايير ومواصفات الجودة الشاملة العالمية للمنتوجات ، تطرح المؤسسة منتوجات ذات أسعار مقبولة ومناسبة ، تسدد المؤسسة إلتزاماتها المالية في أوقاتها لجميع متعاملاتها وأصحاب المصلحة ، تلبى المؤسسة الإحتياجات الإستهلاكية للمجتمع ، تمنع المؤسسة عمليات الإحتكار ، تهتم المؤسسة بالرقابة على جودة المنتج ، تعمل المؤسسة على الإستخدام الأمثل والعادل للموارد الطبيعية خصوصا غير المتجددة منها ، تساهم المؤسسة في النمو الإقتصادي) ، حيث وقعت ضمن المجال (27,2 - 33,6) المقابل للتقدير أو إتجاه التصور الموافقة وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، والذي عالجنا قيمته وفق المقياس المدرج في الجدول رقم (27) الذي يوضح مجالات المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، فنخلص هنا إلى أن المؤسستين محل الدراسة تحرصان وتوليان أهمية كبيرة للبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ، وهذا ما أبرزته إجابات المبحوثين من خلال موافقتهم على جل العبارات والمؤشرات الدالة على ممارسة المؤسستين لسلوكات هذا البعد الوارد ذكرها أنفا ، وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلة الإستطلاعية الميدانية التي أجريت مع بعض مسؤولي المؤسستين وهم مسؤول التسويق والمكلف بالتسيير ، حيث أكدا في حوارهما على أن المؤسستين تعملان على تحقيق جودة منتوجاتها قدر الإمكان ، وتوفر خدمات التوصيل ، كما تحافظ على العلاقات الطيبة والجيدة مع زبائنها وعملائها ، ويعزو هذا حسب إعتقاد الباحث إلى محاولة المؤسستين إلى المحافظة على سمعة المؤسسة والحصول على علامة تجارية جيدة للحفاظ على أسواقها وكسب أسواق أخرى جديدة ، وأيضا الخوف من الوقوع في الإنتقادات المجتمعية والضغوطات والمواقف السلبية وحتى المقاطعات ، التي قد تصاحب الإخلال في نوعية المنتوجات أو الخدمات المقدمة ، فيؤدي ذلك إلى الإضرار بسمعة المؤسسة وعلامتها التجارية ، وبالتالي تتكبد الخسائر المالية ، كما أن الهيأت الرقابية للحكومة كفرق قمع الغش تحتم على هاته المؤسسات الإلتزام بمعايير الجودة اللازمة ، وبكل ما يضمن سلامة المستهلك والزبون أيضا ، وفي هذا السياق ففي عام 1999 شهدت أسهم شركة " مونسانتو " هبوطا حادا في أعقاب الإحتجاجات العامة ضد منتوجاتها المعدلة وراثيا ، كما أشارت أحدث دراسة بعنوان المرصد السنوي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، أن 27% من المستهلكين في 25 دولة عاقبوا المؤسسات عن الممارسات التجارية غير المسؤولة ، وأن 27% منهم فكروا في القيام بذلك .

وفي هذا الشأن أيضا وكما أوردنا في عنصر المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في التجارب الدولية والإتفاقيات العالمية في الشق النظري ، نجد العديد من المواثيق العالمية التي تؤكد وتجبر المؤسسات على الإلتزام بالبعد الإقتصادي لهاته المسؤولية والتي نذكر منها: المعهد الإفريقي لمواطنة الشركات ، هذا المعهد الذي أنشئ عام 2001 كمنظمة غير حكومية غير ربحية ، وهو عبارة عن مركز للتدريب العالي في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات ، يركز على مبدأ المواطنة الصالحة للشركات ، وأعيد تنظيم ذات المعهد عام 2003 لتعزيز العمل على القضايا المتعلقة بنفس المبدأ السابق، وقد أصبح المعهد منظمة رائدة في إفريقيا خاصة مع الخبرة الدولية الواسعة التي يملكها من خلال علاقاته المتعددة مع المنظمات الدولية ، ويقوم المعهد على المبادئ التالية :

- الأخلاقيات : يلتزم المعهد بالأمانة والنزاهة والشفافية والإحترام والمهنية.
 - الإستدامة : يسعى المعهد لتغيير طريقة تفكير أصحاب الأعمال الأفارقة وعملهم ، لضمان تحملهم المسؤولية عن إستدامة أعمالهم من خلال إشراك أصحاب المصلحة والإدارة البيئية والاجتماعية.
 - الإلتزام : يلتزم المعهد ببناء علاقات عمل مستمرة مع شركائه الرئيسيين.
 - التنوع : يجب إحترام آراء جميع أصحاب المصلحة من أجل التنوع والإستفادة.
 - الجودة : يسعى المعهد لأن تكون أنشطته في مجال البحث والدعوة والتدريب والبرامج ذات جودة عالية.
- وهناك أيضا ما يسمى ب معيار المساءلة AA 1000 وهو أداة للمحاسبة الاجتماعية والأخلاقية ومراجعة الحسابات والإبلاغ ، أنشئ عام 1999 لتقديم إرشادات بشأن كيفية قيام المنظمات بتحسين مساءلتها وترسيخ الإلتزام الفعلي لأصحاب المصلحة ، وتشجع المؤسسات من خلال التدريب والحوار ، مراجعة الحسابات ، الإبلاغ عن الأداء ، و لقد صمم هذا المعيار لتعزيز مسؤولية المؤسسة وأدائها في مجال التنمية المستدامة ، من خلال إشراك الأطراف ذات المصلحة في أنشطتها اليومية ، ويهدف إلى توفير مبادئ معترف بها عالميا وقابلة للتطبيق من طرف المؤسسات في هذا السياق ، من خلال إدارة وتحسين الأداء في هذا المجال ، وإشراك أصحاب المصلحة في إتخاذ القرارات.

وتبرز لنا النتائج أيضا أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير رفع الأداء الشامل كما ورد في عرض ومناقشة الفرضيات السابقة كان مرتفعا عند قيمة 119.25 ، وهذا حسب إجابات المبحوثين الذين وافقوا على جل العبارات الدالة على هذا المتغير ، فتركزت إجاباتهم عند تصور الموافقة الذي يقابل بدوره مستوى التصور المرتفع لواقعه.

وقد تعزو هاته النتيجة حسب إعتقاد الباحث والتي تقيد بوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، كون أن الحرص الذي توليه المؤسسات في الجانب المتعلق بجودة المنتج ومعايير ومواصفات الجودة الشاملة والحفاظ على مستوى أسعار مقبولة ومناسبة للزبون والمستهلك مع توفير خدمة التوصيل ، وإقامة شبكة علائقية جد طيبة وممتازة مع كل العملاء ، من خلال تلبية كل الإحتياجات الإستهلاكية للمجتمع وفي أوقاتها المحددة ، إضافة إلى الإستماع لأرائهم ومقترحاتهم، والحرص الشديد على منع الإحتكار ومحاربتة، وكذا الإلتزام الصارم بتسديد كل الإلتزامات المالية وفي أوقاتها لكل الأطراف ذات المصلحة ، وأيضا الإستخدام الأمثل والعادل للموارد الطبيعية خاصة الغير متجددة منها ، هذا كله سوف يكون له أثرين إيجابيين إثنين ، يتعلق الأول بالأفراد والمجتمع عامة ، فعلى مستوى المؤسسة سوف يحدث نوع من الرضا من قبل العمال كونهم يتحصلون على كل مستحقاتهم المالية في أوقاتها وهذا ما أكدته المكلف بالتسيير أثناء إجراء المقابلة الإستطلاعية، مما يؤدي إلى تقاينهم في العمل والولاء للمؤسسة وهذا يؤدي طبعا إلى تحقيق المردود المادي والأداء المتطور و زيادة الإنتاجية، وبالتالي رفع الأداء الشامل كما توصلنا إليه في هذا الإفتراض ، أما على مستوى المجتمع الأخير الذي يمثل شريحة كبيرة من المستفيدين من خدمات المؤسسات فتتحسن الصورة الذهنية لديهم تجاه هاته المؤسسات نظير ما يلقونه منها من إحترافية تسويقية ممتازة ، فتزداد هنا متانة العلاقات وتتعزيز ، فتتوسع أسواقها وتزيد مبيعاتها وتكسب رضا كل العملاء في هذا المجتمع من موردين ومستهلكين وحتى الجماعات الأخرى ، كجمعيات حماية المستهلك والبيئة أو ما يعرف بجماعات الضغط الإجتماعي ، التي سوف تعمل بدورها على تركية المؤسسات الملزمة إقتصاديا وتحسن سمعتها وعلامتها التجارية ، وكل هذا سوف يصب في زيادة قدرتها التنافسية وبالتالي زيادة الإنتاجية ورفع الأداء الشامل ، أما الأثر الإيجابي الثاني فيتعلق بالحكومة والدولة فستعمل على بسط العديد من التسهيلات للمؤسسات الملزمة بقوانين الدولة وتعطيها هامشا واضحا من الحرية في العديد من المعاملات كونها كسبت ثقة الجهات الرقابية الرسمية ، حيث تتوقع الحكومة أن يكون للمؤسسة دور في الإلتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة عنها ، وتسديد الإلتزامات الضريبية والرسوم بصدق وتعزيز سمعة الدولة في التعامل الخارجي ، لأن المؤسسات التي تتحمل مسؤوليتها الإجتماعية ، سوف تخفف على الدولة العديد من الأعباء في سبيل إستدامة مهماتها الإجتماعية ، وتعظم عوائدها بسبب وعيها بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الإجتماعية .

إن هاته النتيجة المتوصل إليها تتفق تماما مع ما تم مطارحته في هذا السياق في الشق النظري من هاته الدراسة ، التي تنطلق من فكرة العقد الإجتماعي ، فكان من نتيجة تغير قيم المجتمع وتوقعاته من المشروع أن أصبح الأخير في علاقة تعاقدية مع المجتمع ، فالمسؤولية الاجتماعية إرتبطت بفكرة العقد الإجتماعي " SOCIAL CONTRACT " والذي يعني أن أية وحدة داخل المجتمع ومن بينها المشروعات الإقتصادية ، تعمل من خلال عقد إجتماعي صريح أوضمني ، وينظم هذا العقد العلاقة بين الأفراد ومنشآت الأعمال بالمجتمع ، وينص على أن هناك إلتراما متبادلا من الشعب والأفراد ، وأن كل فرد و كأنه يتعاقد مع نفسه ، وتحدد شروط هذا العقد في التنازل الكامل من جانب كل مشترك عن جميع حقوقه للجماعة كلها ، ويعتبر هذا العقد بين المواطنين نوعا من المساواة بحيث يلتزمون جميعا بنفس الشروط ، ويجب أن يتمتعوا جميعا بنفس الحقوق ، ويقضي العقد الإجتماعي المبرم بين الوحدات الإقتصادية والمجتمع بأنها تأتمر بأمر الجماعة وتخضع لسلوكها المحدد والمعترف به ، وعليها أن تمتثل لقراراتها وتسائر قيمها ومعاييرها وإحتياجاتها ، وتتصرف بوحى من المجتمع الذي ترتبط معه بعلاقة تعاقدية ، ويعتبر عدم مسايرة الوحدات الإقتصادية لمعايير وأهداف الجماعة أمرا يستوجب محاسبتها وذلك لتحقيق نوع من الضبط الإجتماعي ، وتقوم فكرة العقد الإجتماعي على أن الوحدات الإقتصادية كأعضاء في المجتمع تلتزم ضمنيا بعلاقة تعاقدية معه ، وهذه العلاقة التعاقدية ذات إطار قانوني أو أخلاقي لعمليات المشروع .

تتفق نتيجة هذا الافتراض مع النتيجة التي توصل إليها الباحث م . م . علي وليد حازم العبادي في دراسته تحت عنوان أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإنعكاسها على المكانة الذهنية للشركة (دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في مصنع البان الموصل) ، وهي ورقة بحثية مقدمة لمجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 10 العدد 32 سنة 2014 بكلية الإدارة والإقتصاد بجامعة تكريت ، حيث خلص إلى أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يساعدها على خلق مكانة ذهنية لها أمام زبائنها الحاليين، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح المالية والاجتماعية للشركة ، فضلا عن كسب زبائن جدد.

وتتفق أيضا مع نتيجة الباحثة نويجي فاطمة الزهراء في دراسة بعنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال وتنظيم ، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، للسنة الجامعية 2019-2020 ، حيث توصلت إلى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتختلف نتيجة هذا الافتراض مع أفكار النظرية النيوكلاسيكية (نموذج Sharholder) :التي أوردنا مناقشتها في الشق النظري من هاته الدراسة ، حيث ترفض هاته النظرية فكرة المسؤولية الاجتماعية وأن الهدف الرئيس هو تحقيق أعلى الأرباح للمالكين ، ويعتبر الاقتصادي الأمريكي " ميلتون فريدمان " الحاصل على جائزة نوبل في الإقتصاد رائدا لهاته النظرية ، الذي يرى أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين فقط ، فلا ينبغي أن تهتم بباقي أطراف المجتمع الأخرى ، فهي تركز فقط على ربحية المالكين والمساهمين وتعظيم أرباحهم وأرباح شركتهم دون مراعاة لمصالح المجتمع .

5- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الخامسة

الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة .

سنقوم من خلال هاته الفرضية إلى محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية من عدمها بين واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي) والتي تمثل متغير الدراسة المستقل وبين بعد الأداء المالي للمنظمة ، الذي يمثل البعد الأول من متغير الدراسة التابع.

جدول رقم: 32 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية	136	121.49	0.67	دالة عند مستوى 0.01
الأداء المالي للمنظمة		28.60		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ممارسة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، والتي تمثل متغير الدراسة المستقل وبين بعد الأداء المالي للمنظمة ، الذي يمثل البعد الأول من متغير الدراسة التابع، تساوي 0.67 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة

من خلال معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0.67 يتضح أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية ذات مستوى يقترب للارتفاع بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة ، ومن خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بقيمة 121.49 والذي تم التعامل مع مؤشرات تفسيرها وفق المقياس المستخدم كما يلي :

جدول رقم: 33 مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.

مستوى التصور	إتجاه التصور	مجالات المتوسط الحسابي
منخفض جدا	غير موافق بشدة	32 - 57,6
منخفض	غير موافق	57,6 - 83,2
متوسط	محايد	83,2 - 108,8
مرتفع	موافق	108,8 - 134,4
مرتفع جدا	موافق بشدة	134,4 - 160

المصدر: إعداد الباحث

وبناء على هذا فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات واقع تطبيق متغير المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) المدرجة ضمن الإستمارة ، والتي تعلقت بعبارات (تدعيم المؤسسة لبرامج الرعاية الصحية في المجتمع و الجمعيات الخيرية ، وأنشطة الحفاظ على البيئة ، ومساعدة الفئات الهشة كالمعاقين والأيتام والمرضى وغيرهم ، إحترام عادات وتقاليد المجتمع أثناء نشاطها ومنتجاتها ، الصدق

والشفافية في طرح الإعلانات المتعلقة بالمنتجات ، تقديم خدمات ما بعد البيع وتعويض المتضررين ، احترام المتعاملين من كل الأضرار ، احترام الأطر القانونية المتعلقة بحقوق الإنسان ، طرح منتجات ذات جودة وأمنة حفاظا على المستهلك ، تأمين العمال وتوفير ظروف عمل ملائمة وأمنة ، طرح منتجات ذات أسعار مقبولة ومناسبة ، الالتزام بتسديد الالتزامات المالية لجميع المتعاملين ، تلبية الاحتياجات الاستهلاكية للمجتمع ، منع عمليات الإحتكار ، الرقابة على جودة المنتج ، الإستخدام الأمثل والعادل للموارد الطبيعية ، المساهمة في النمو الإقتصادي وغيرها) ، موجودة ضمن المجال (108,8 - 134,4)، المقابل للتقدير أو إتجاه التصور الموافقة وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وبالتالي نخلص هنا ومن خلال هاته النتائج إلى أن المؤسستين محل الدراسة تتبنيان وتحرصان على الإلتزام بسلوكات المسؤولية الإجتماعية المؤسسية ، وهذا ما أبرزته إجابات المبحوثين من خلال موافقتهم على جل العبارات والمؤشرات الدالة على ممارسة المؤسستين لهاته السلوكات الوارد ذكرها أنفا ، بحيث تركزت هاته الإجابات عند تصور وتقدير الموافقة حول عبارات هذا المتغير ضمن الإستمارة ، وهو ما أكدته مسؤولو المؤسستين أثناء المقابلة الإستطلاعية الأولى حول الميدان ، حيث أقرّوا على حرص مؤسساتهم على رفع هامش الشراكة الإجتماعية من خلال دمج مشاريع المجتمع المدني ضمن رسالتها ، كالمساهمة في إقامة الأعراس الجماعية ، ومشروع قفة رمضان للأسر المعوزة ، ومساعدة المرضى والجمعيات الخيرية ، والقيام بعمليات التشجير ورفع القمامات والحفاظ على البيئة ، وإتلاف الزيوت من خلال الإستعانة بمؤسسات متخصصة في الإسترجاع ، أيضا مساعدة مؤسسات الدولة أثناء الأعطاب أو الكوارث كالمدارس والمستشفيات ، وعلى سبيل المثال شراء سيارة إسعاف ومولد أكسجين أثناء وباء (كوفيد 19) ، كما كان الحرص على جودة المنتج وتوفير خدمات التوصيل والحفاظ على العلاقات الجيدة مع الزبائن ، و أيضا على كل تشريعات العمل وحقوق الإنسان ، كما كان الإهتمام بالعمال جد واضحا من خلال الحرص على تأمينهم وتوفير الرعاية الصحية والكشوفات الطبية لهم ورفع أجورهم ، وتوفير وسائل الوقاية والأمن وغيرها ، وقد يعزو هذا الإرتفاع في مستوى ممارسة أبعاد المسؤولية الإجتماعية هنا إلى الحرص الشديد للمؤسستين للحفاظ على سمعتها وكسب ولاء عمالها وعمالئها وزبائنها، وكذا رضا الحكومة والمخافة من الهيئات الرقابية التابعة لها ، وفي المقابل أيضا نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الأداء المالي من متغير الأداء الشامل كان عند قيمة 28.60 والذي تعاملنا معه وفق المقياس الآتي :

جدول رقم: 34 مقياس يوضح مجالات المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء الشامل للمنظمة (بعد الأداء المالي، بعد الأداء مع العملاء والزبائن، بعد الأداء في العمليات الداخلية، بعد الأداء في التعلم والنمو) ومستوى تصور المبحوثين لواقعها.

مجالات المتوسط الحسابي	إتجاه التصور	مستوى التصور
8 - 14,4	غير موافق بشدة	منخفض جدا
14,4 - 20,8	غير موافق	منخفض
20,8 - 27,2	محايد	متوسط
27,2 - 33,6	موافق	مرتفع
33,6 - 40	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: إعداد الباحث

حيث كانت هنا قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات واقع تطبيق بعد الأداء المالي لمتغير الأداء الشامل للمنظمة المدرجة ضمن الإستمارة ، والتي تعلق بعبارات (رضا المالكون وأصحاب المصلحة عن النتائج المالية للمؤسسة ، تحقق المؤسسة درجة ربحية عالية ، تكاليف نشاطات ومنتجات المؤسسة تتناسب مع مخرجاتها ، تملك المؤسسة تدفق نقدي عالي ، تملك المؤسسة القدرة المالية لتنفيذ وإستمرارية نشاطها ، تحقق المؤسسة معدل مردودية مالية مرتفع ، تحقق المؤسسة توازنات مالية جيدة ، تملك المؤسسة القدرة على تسديد نفقاتها والتزاماتها المالية) ، متواجدة ضمن المجال (27,2 - 33,6) المقابل لتقدير أو إتجاه تصور الموافقة وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وهذا معناه أن المتوسط الحسابي لواقع بعد الأداء المالي للمؤسستين جاء مرتفعا ، وبالتالي نخلص هنا إلى أن الأداء المالي يعتبر أداء جيد ، كما أكده بعض المسؤولين في المؤسستين حول وجود نوع من الرضا على النتائج المالية لها ، التي مكنت من تحقيق التوازنات المالية والتي تضمن بدورها إمكانية مواصلة النشاط والحفاظ عليه.

وتعزو هاته النتيجة التي مفادها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة ، حسب ما يعتقد الباحث إلى أن الحرص الذي توليه المؤسستين في مجال تبنيها لأهداف إجتماعية ورسمها ضمن رسالتها المنظمة وخططها التنفيذية ، جعل منها مؤسسات مواطنة ، لأنها تطبق كل التشريعات المتعلقة بأخلاقيات وتشريعات العمل بصفة

خاصة وحقوق الإنسان بصفة عامة ، وهو ما حقق لهما تلك الصورة الذهنية الجيدة والسمعة الطيبة والعلامة التجارية المنافسة ، التي مكنتها من الحفاظ على عمالها وولائهم والتحسين في أدائهم ، وكذا الحفاظ على أسواقها وكسب أسواق جديدة وبالتالي زيادة منتوجاتها ومبيعاتها ، مما حسن من أدائها المالية ، حيث أثبتت الكثير من الدراسات كما ورد في الجانب النظري أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي والأداء المالي للمؤسسة ، بمعنى أنه إذا تحسن الأداء الاجتماعي على سبيل المثال فإنه يحدث تحسن في الأداء المالي لهذه المؤسسة ، وفي المقابل فإن المؤسسات التي لا تهتم بتقديم برامج للمسؤولية الاجتماعية ، والتي لاتراعي البعد الأخلاقي في أنشطتها ، والتي لا تحافظ على البيئة من التلوث أو تساهم في تلوثها أو تقدم سلع أو منتجات تسبب ضررا أوأمراضا ، أو تستغل الأطفال أو المرأة أو المهجرين في ظروف عمل غير مناسبة ، فستخذ الأطراف ذات المصلحة تجاهها مواقف سلبية قد تصل إلى مقاطعة منتوجاتها ، وبالتالي تدهور أدائها المالي.

تتفق نتيجة فرضيتنا هاته مع النتيجة التي توصل إليها الباحث م . م . علي وليد حازم العبادي في دراسته تحت عنوان أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإنعكاسها على المكانة الذهنية للشركة (دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في مصنع البان الموصل) ، وهي ورقة بحثية مقدمة لمجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 10 العدد 32 سنة 2014 بكلية الإدارة والإقتصاد بجامعة تكريت ، حيث توصل إلى أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يساعدها على خلق مكانة ذهنية لها أمام زبائننا الحاليين ، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح المالية والاجتماعية للشركة ، فضلا عن كسب زبائن جدد.

وتتفق أيضا مع النتيجة التي توصل إليها الباحث محمد أحمد جمعة في دراسته تحت عنوان أثر تبني الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية) كرسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، بقسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط 2017 ، حيث توصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء المالي مقاسا بالعائد على حقوق الملكية ، لأنها تسهم بشكل إيجابي على صورة الشركة في المجتمع وتحسين سلامة موقفها القانوني والأخلاقي الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة أسهمها وتحقيق قدر أكبر من الأرباح ، وبالتالي يساعد هذا في تحقيق عوائد جيدة لمالكها.

وتختلف هاته النتيجة مع آراء أصحاب النمط الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية كما ورد في الجانب النظري ، وجوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الأرباح بغض النظر عن أي مساهمة إجتماعية ، وأن المساهمات الإجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح ، و أبرز أنصار هذا النمط هو الإقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل " MILTON FRIEDMAN " حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها، لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين ، وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين ، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الإجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق ، وبالتالي سوف تتخفف الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الإجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين ، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الإجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا ، وإذا إمتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتخفف وبالتالي تتدهور المنشأة .

6- عرض ومناقشة وتحليل الفرضية السادسة

الفرضية : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة.

سنقوم من خلال هذا الافتراض إلى محاولة الكشف عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية من عدمها بين واقع أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة.

جدول رقم: 35 يبين قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية	136	121.49	0.75	دالة عند مستوى 0.01
الأداء مع العملاء للمنظمة		30.05		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss)

بعد المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين واقع أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية المدروسة ، وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة تساوي 0.75 وهي دالة عند مستوى 0.01 ، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة ، وهي علاقة ارتباطية قوية نوعا ما ، وكما لاحظنا من خلال عرض ومناقشة الفرضية السابقة فإن مستوى تصور وتقدير المبحوثين حول واقع أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي) في المؤسسة كان مرتفعا بمتوسط حسابي عند قيمة 121.49، وفي المقابل أيضا نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الأداء مع العملاء والزبائن من متغير الأداء الشامل كان عند قيمة 30.05 ، والذي تعاملنا مع مؤشرات ضمن الإستمارة والتي تعلقت بعبارات (هناك رضا على منتجات وخدمات المؤسسة من قبل عملائها وزبائنهم ، تملك المؤسسة حصة سوقية كبيرة ، تملك المؤسسة درجة ولاء عالية من قبل عملائها وزبائنهم ، يوجد زيادة في الطلب على منتجات المؤسسة ، تملك العلامة التجارية للمؤسسة سمعة طيبة وشهرة كبيرة ، تملك المؤسسة عدد عملاء وزبائن كبيرين) ، وفق المقياس المدرج ضمن الجدول رقم (34) في عرض ومناقشة الفرضية السابقة والذي يوضح مجالات المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء الشامل للمنظمة (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو) ومستوى تصور المبحوثين لواقعها ، قد وقعت ضمن المجال (27,2 - 33,6) المقابل للتقدير أو إتجاه التصور الموافقة وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وهذا معناه أن المتوسط الحسابي لواقع بعد الأداء مع العملاء والزبائن للمؤسستين جاء مرتفعا ، وبالتالي نخلص هنا إلى أنه جيد، وهو ما أكدته بعض المسؤولين في المؤسستين بحيث أقرروا بوجود نوع من الرضا من قبل المتعاملين والزبائن ، إضافة إلى المكانة والسمعة الطيبة للعلامة التجارية للمؤسستين .

وقد تعزو هاته النتيجة التي تفيد بوجود ارتباط واضح وقوي بين تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية ، وبين نجاحها في بعد أدائها مع العملاء والزبائن ، إلى كون العملاء والزبائن بصفة عامة سوف يجذبون للمؤسسة التي تقدم منتجات وخدمات إحترافية ، تنطلق من جودة المنتج وإحترامه للمعايير والمواصفات العالمية وبأسعار مقبولة ومناسبة ، مع ضمان توفير الإحتياجات الإستهلاكية الدائمة وفي أوقاتها ، مع خدمات التوصيل وخدمات ما بعد البيع ، وإحترام كل ما يتعلق بأخلاقيات التسويق وضمن سلامة المستهلك من كل ضرر ، وبالتالي رسم صورة ذهنية طيبة للعلامة والولاء لها وعدم إستبدالها بعلامات أخرى ، كما يؤدي ذلك إلى إتساع الحصة السوقية للمؤسسة ، أما المؤسسات التي لا تعطي أهمية وأولوية واضحة في خارطة نشاطاتها في تبني أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية ، والإهتمام

بمصلحة العملاء والزبائن سوف يؤسس إلى تكوين نظرة سلبية عليها، ومن ثم مقاطعة خدماتها ومنتجاتها، و هنا على إدارة التسويق أن تكون جد ذكية في التعامل مع هاته الفئة الجد مهمة ، ومعرفة كيفية التعامل معها وإقناعها ، وفي ذات السياق كما أوردنا ذلك في الشق النظري من الدراسة يرى الغالبي والعامري أن المسؤولية الاجتماعية تمثل الخيار الأفضل لنجاح المؤسسات في بيئتها وجماعاتها المحلية ، وأن الأنشطة الاجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماما مثل الأنشطة الاقتصادية ، وبالرغم من أن هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المنظمة لمزيد من الدور الاجتماعي ، إلا أنه وفي العموم هناك إتفاق عام حول كون ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وبحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة لها ، خاصة في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها ، كما تم الإشارة إلى أن حوالي 78% من الأشخاص البالغين أن هناك احتمالا أكبر أن يشتروا منتجا من شركة معينة لأنها تدعم قضية مجتمعية يهتمون بها ، ويذكر أيضا أنه في عام 1995 هبطت مبيعات شركة " شل " في ألمانيا بنسبة 70% بعد حملات السلام الأخضر " جرين بيس " التي شنت ضدها بسبب منصة البترول الخاصة بها في بحر الشمال .

وتتفق نتيجة فرضيتنا هاته مع النتيجة التي توصل إليها الباحث م . م . علي وليد حازم العبادي في دراسته تحت عنوان أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإنعكاسها على المكانة الذهنية للشركة (دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في مصنع البان الموصل) ، وهي ورقة بحثية مقدمة لمجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 10 العدد 32 سنة 2014 بكلية الإدارة والإقتصاد بجامعة تكريت ، حيث توصل إلى أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يساعدها على خلق مكانة ذهنية لها أمام زبائنها الحاليين ، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح المالية والاجتماعية للشركة ، فضلا عن كسب زبائن جدد.

وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة الباحثان إيسل حمدي عثمان والباحثة بشرى هاشم محمد ، تحت عنوان تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المنظمات (دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد) ، وهي ورقة بحثية مقدمة لمجلة الإدارة والإقتصاد العدد 102 سنة 2015 بالكلية التقنية الإدارية ببغداد العراق ، حين توصلوا إلى وجود علاقة إرتباط معنوية جيدة بين عدد من معايير المسؤولية الاجتماعية ، وعناصر إدارة السمعة في المصرفين ، وعلاقة جوهرية قوية بين كل من إجمالي المسؤولية الاجتماعية وإجمالي إدارة السمعة .

كما تتفق أيضا مع ما توصل إليه الباحث أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي طالب ماجستير في الإدارة والسلوك التنظيمي بكلية التجارة جامعة أسيوط ، في دراسته تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها ، تأثيراتها على الأداء) لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط ، وهي ورقة بحثية مقدمة إلى مركز المديرين المصري ، لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ، حين توصل إلى أن تبني البنك للمسؤولية الاجتماعية هو عمل تنافسي يؤدي لزيادة إستقطاب العملاء وزيادة أرباح البنك على المدى الطويل ، وهو أكثر من كونه عمل خيري يقدمه البنك للمجتمع .

وأيضا تتفق مع دراسة للباحث علي محمد سلامة الخزاعلة بعنوان أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الإحتفاظ بالعميل في الصناعات الإستخراجية في الأردن : الدور الوسيط لصورة الشركة، كرسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة ال البيت للسنة الجامعية 2018/ 2019 ، حيث توصل إلى نتيجة مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العميل للمسؤولية الاجتماعية في الإحتفاظ بالعميل ، في ظل وجود الصورة الذهنية للشركة في الصناعات الإستخراجية في الأردن ، وهذا نظرا لكون هاته الشركات لا تركز فقط على الربح ، وإنما يتعدى ذلك إلى المساهمة الفاعلة في الأنشطة الخيرية على مستوى المجتمع ، ومنها دفع العجلة التعليمية من خلال المساهمة في دعم المؤسسات التعليمية ، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة حياة المجتمع المحلي ، إضافة إلى دعم الأنشطة الثقافية والفنية بالمساهمة في المهرجانات الفنية والمنشآت الثقافية مما يساعد في حل العديد من المشاكل الاجتماعية ، وهذا يؤكد على الجانب الإنساني الذي تتحلى به الشركات ، كما أنها تعمل بطريقة تتوافق والمعايير الأخلاقية من حيث الحث على العدالة في عملية التوظيف ، والسياسات التي تتوافق والسلوكيات الأخلاقية ، والإلتزام بجميع النواحي القانونية من حيث طبيعة نشاطها وملائمة منتجاتها لتوقعات العميل وموضوعية الأسعار والتقييد بالقوانين التي تضمن حقوق العاملين والحفاظ على البيئة ومنع التلوث وغيرها.

7- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية السابعة:

الفرضية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة.

سنعمد من خلال هاته الفرضية والجدول أدناه إلى محاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية من عدمها بين واقع تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وهي تمثل متغير الدراسة المستقل ، وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة والذي يمثل البعد الثالث من المتغير التابع للدراسة.

جدول رقم: 36 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية	136	121.49	0.81	دالة عند مستوى 0.01
الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة		30.61		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية في الجدول أعلاه ، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) والتي تمثل متغير الدراسة المستقل وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة ، الذي يمثل البعد الثالث من متغير الدراسة التابع، تساوي 0.81 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة ، وهي علاقة ارتباطية قوية.

وكما لاحظنا من خلال عرض ومناقشة الفرضيتين الخامسة والسادسة ، فإن مستوى تصور المبحوثين حول واقع أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) في المؤسسة هو عند المستوى المرتفع ، بمتوسط حسابي بقيمة 121.49 كما هو مبين في الجدول أعلاه ، وفي المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الأداء في

العمليات الداخلية من متغير الأداء الشامل كان عند قيمة 30.61 ، والذي تم التعامل مع مؤشراتته ضمن الإستمارة والتي تعلقت بعبارات (تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين نشاطاتها ومنتجاتها ، تطرح المؤسسة منتجات ذات جودة عالية ، تتسم نشاطات المؤسسة بالسرعة في التنفيذ وفق الأجل المحددة لتقديم الخدمة والمنتج ، تملك المؤسسة معدلات إنتاجية عالية ، تمتلك المؤسسة أنظمة عمل متطورة بإستخدامها للتكنولوجيا والتجهيزات الحديثة ، تستخدم المؤسسة وسائل الإتصال المتطورة لتسهيل عملية التواصل بين أقسامها الداخلية ، تحل المؤسسة مشكلاتها في أزمنة سريعة وقياسية) وفق المقياس المدرج ضمن الجدول رقم (34) المستخدم في عرض ومناقشة الفرضية الخامسة الذي يوضح مجالات المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء الشامل للمنظمة (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو) ومستوى تصور المبحوثين لواقعها ، قد وقعت ضمن المجال (27,2 - 33,6) المقابل للتقدير أو إتجاه التصور الموافقة وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وهذا معناه أن المتوسط الحسابي لواقع بعد الأداء في العمليات الداخلية للمؤسستين جاء مرتفعاً ، وبالتالي نخلص هنا إلى أنه جيد ، وهذا ما أكدته مسؤول التسويق والمكلف بالتسيير في المؤسستين أثناء المقابلة الإستطلاعية بحيث أقرروا بإمتلاكهم لأجهزة ووسائل عمل ووسائل الإتصال والتواصل جد متطورة ، إضافة إلى قدرتهم على مساهمة وحل المشكلات التي تواجههم أثناء القيام بنشاطاتهم بكل إحترافية .

وقد تعزو نتيجة هاته الفرضية التي مفادها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية قوية ، بين المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة حسب إعتقاد الباحث ، إلى أن المؤسسات التي تحرص على تحمل مسؤولياتها الإجتماعية ، من خلال الحرص الشديد على تطبيق القوانين والتشريعات وكل ما يتعلق بأخلاقيات العمل تجاه عمالها والذين سيقومون بدورهم إلى مقابلة ذلك برد فعل إيجابي نحو مؤسستهم ، وهذا بتحسين أدائهم وتطويره وتقانيهم وولائهم لها وبالتالي التطور في أداء العمليات الداخلية ، من خلال التحسن في المنتج كما ونوعاً ، وهذا نتيجة المعاملة الحسنة التي يتلقونها، تطبيقاً لمبدأ المعاملة بالمثل طبقاً لنظرية التبادل الإجتماعي ، ويتمثل المبدأ الأساسي لهذا المدخل في قاعدة المعاملة بالمثل كرد على المعاملة العادلة التي يشعر بها الفرد من غيره، فتتطور بذلك العلاقات لتصبح ثقة ثم ولاء ثم إلتزام متبادل وهذا يتطلب من الأطراف ان يلتزموا بقواعد معينة للتبادل ، ويركز هذا النموذج أيضاً على أن هناك متغيرات معينة في مكان العمل تؤدي إلى علاقات التبادل الإجتماعي ، والتي تنشأ بإهتمام أصحاب العمل بالعمال مما ينتج عنه سلوكاً فعالاً ومواقف عمالية إيجابية ، كنتيجة للعدالة التنظيمية والقيادة التحويلية والرضا الوظيفي وغيرها ، فيقوم العمال هنا بمبادلة المنظمة من خلال الرد بالمثل عند إدراكهم لنزاهة عمليات صنع القرار وتلقي الدعم من قبل القادة والمشرفين ، إضافة إلى كون المؤسسة التي تحرص على تطبيق مبادئ المسؤولية الإجتماعية

بأبعادها الأربعة ، سوف تحرص طبعاً على توفير كل الوسائل اللازمة والناجعة في تحسين العمل وهذا ما لمحنه في عرض ومناقشة الفرضيات السابقة ، وهذا من شأنه أيضاً أن يحسن من أداء العمليات الداخلية للمؤسسة .

وتتفق نتيجة هاته الفرضية مع ما توصل إليه الباحث م . م . علي وليد حازم العبادي في دراسته تحت عنوان أبعاد المسؤولية الاجتماعية و إنعكاسها على المكانة الذهنية للشركة (دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في مصنع البان الموصل) ، وهي ورقة بحثية مقدمة لمجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 10 العدد 32 سنة 2014 بكلية الإدارة والإقتصاد بجامعة تكريت ، حين توصل إلى أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يساعدها على خلق مكانة ذهنية لها أمام زبائنها الحاليين ، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح المالية والاجتماعية لها.

وتتفق أيضاً مع ما توصل إليه الباحث أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي طالب ماجستير في الإدارة والسلوك التنظيمي بكلية التجارة جامعة أسيوط ، في دراسته تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها ، تأثيراتها على الأداء) لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط ، وهي ورقة بحثية مقدمة إلى مركز المديرين المصري ، لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 ، حين توصل إلى أنه لم تعد معايير الحكم على نجاح البنك مالية وإقتصادية بحثة ، حيث أضيفت معايير تتمثل في برامج خدمة وتنمية المجتمع ، الأخيرة التي لم تعد عبئاً على البنك فأصبحت تساهم في تحسين الصورة الذهنية له مما ينعكس إيجابياً على سمعته وبالتالي على أرباحه.

كما تتفق مع ما توصل إليه الباحث محمد أحمد جمعة في دراسته تحت عنوان أثر تبني الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية) كرسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، بقسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط 2017 ، حين توصل إلى وجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء المالي مقاساً بالعائد على حقوق الملكية ، لأنها تسهم بشكل إيجابي على صورة الشركة في المجتمع وتحسين سلامة موقفها القانوني والأخلاقي الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة أسهمها وتحقيق قدر أكبر من الأرباح ، وبالتالي يساعد هذا في تحقيق عوائد جيدة لمالكها.

ولا تتفق نتيجة هاته الفرضية مع ما توصل إليه الباحثين نفيسة خميس وعبد الرؤوف حجاج في دراستهم بعنوان : التوجه نحو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين في الجماعات الإقليمية - دراسة ميدانية لعينة من عمال النظافة لبلدية ورقلة ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حين توصلوا إلى أن البعد الإنساني في المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ليس له تأثير قوي على أداء المنظمة حيث وجدوا بالرغم من عدم إهتمام المنظمة بالبعد الإنساني إلا أن أداء العاملين كان مرتفع ، كما توصلوا أيضا إلى أن البعد التطوعي بما أنه غير مفعّل لم يكن له أي تأثير على أداء العاملين ، وأيضا البعد القانوني ليس له تأثير مباشر على أداء العاملين ، وهي أبعاد تشكل في مجملها المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، أما عن أداء العاملين فهو يعتبر أيضا أحد المتغيرات التي يتشكل منها بعد الأداء في العمليات الداخلية ، الأخيرة التي تمت مناقشتها في هاته الفرضية.

ويعتقد الباحث أن هذا الاختلاف بين نتائج هاته الدراسات ونتيجة الفرضية الحالية قد يعزو إلى الاختلاف في خصائص عينات الدراسات ومتغيراتها الديمغرافية ، التي قد يكون لها الأثر في اختلاف النتائج ، وقد يعزو هذا الاختلاف في النتائج أيضا إلى الاختلاف في المجالات الزمنية والمكانية التي أجريت فيها الدراسات.

8- عرض وتحليل ومناقشة الفرضية الثامنة :

الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة.

سنقوم من خلال هذا الافتراض ومن خلال الجدول أدناه بعد المعالجة الإحصائية للبيانات بمحاولة الكشف عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية من عدمها بين المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) والتي تمثل متغير الدراسة المستقل ، وبين بعد الأداء في التعلم والنمو في المنظمة والتي تمثل البعد الرابع من متغير الدراسة التابع.

جدول رقم: 37 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية المؤسسية	136	121.49	0.77	دالة عند مستوى 0.01
الأداء في التعلم والنمو للمنظمة		30.14		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) والتي تمثل متغير الدراسة المستقل ، وبين بعد الأداء في التعلم والنمو في المنظمة تساوي 0.77 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة ، وهي علاقة ارتباطية قوية نوعا ما .

وكما لاحظنا من خلال عرض ومناقشة الفرضيات الخامسة والسادسة والسابعة فإن مستوى تصور وتقدير الباحثين حول واقع أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) في المؤسسة كان مرتفعا بمتوسط حسابي عند قيمة 121.4 ، بمعنى أن واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية المؤسسية بأبعادها الأربعة كلية وفي ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفعا، نظرا للأهمية البالغة التي توليها في هذا المجال ، وفي المقابل نجد أن المتوسط الحسابي لبعد الأداء في التعلم والنمو من متغير الأداء الشامل كان عند قيمة 30.14 ، والذي تم التعامل مع مؤشرات ضمن الإستثمار والتي تعلق بعبارات (تهتم المؤسسة بعمليات البحث والتطوير في نشاطاتها، تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لعمالها وتعلمهم باستمرار ، تتيح المؤسسة الفرص لعمالها من أجل التفكير والإبداع ، تقوم المؤسسة بتحفيز وترقية عمالها لكسب رضاهم ، تملك المؤسسة عمال مهرة ذوو كفاءات وإمكانات جيدة ، تملك المؤسسة أنظمة معلومات متطورة ، تعتمد المؤسسة على الألية في نشاطاتها بإستخدامها الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة ، يملك العمال درجة إنتاجية عالية)

وفق المقياس المدرج ضمن الجدول رقم (34) المستخدم في عرض ومناقشة الفرضية الخامسة الذي يوضح مجالات المتوسط الحسابي لأبعاد الأداء الشامل للمنظمة (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو) ومستوى تصور المبحوثين لواقعها ، قد وقعت ضمن المجال (27,2 - 33,6) المقابل للتقدير أو إتجاه تصور الموافقة وهو عند المستوى المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وهذا معناه أن المتوسط الحسابي لواقع بعد الأداء في التعلم والنمو للمؤسستين جاء مرتفعاً ، وبالتالي نخلص هنا إلى أنه جيد ، كما أكدته بعض المسؤولين أثناء إجراء المقابلة الإستطلاعية الأولية معهم لإكتشاف ميدان الدراسة ، بحيث أقرّوا بأن المؤسستين تهتمان بعمليات البحث والتطوير، من خلال عقد إتفاقيات مع مؤسسات التكوين المهني وإجراء الدورات التدريبية ، مع التخطيط لإجراء شراكة مع الجامعات في العديد من التخصصات على غرار الجيولوجيا وهذا مع المؤسسة الخاصة بإنتاج الأجر ، كما أضافوا بأنهم يمتلكون عمال جد مهرة ويمنحونهم فرص الإبداع والإبتكار والتطوير ، ومنهم من قام بالتدخل لحل بعض المشكلات التقنية والأعطاب في الآلات دون الرجوع والإستعانة بالمؤسسات المتخصصة وحتى الأجنبية .

وقد تعزو هاته النتيجة حول وجود إرتباط بين ممارسة المؤسستين لأبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسسية ، وبين التحسن في بعد الأداء في التعلم والنمو إلى أن مضامين هاته المسؤولية تحتوي في أصلها على الإهتمام بالتطوير والبحث والتجديد والتدريب ، وهذا بدوره سيؤدي حتما إلى إيجاد عمال مهرة وأكفاء يكسبون ثقتهم وولائهم ، وبالتالي تحسن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم ، خاصة مع توفر أجهزة ووسائل وأنظمة عمل متطورة ، إضافة للفرص التي تمنح لهم من أجل المساهمة في الإبتكار والتفكير والتطوير ، وهذا بدوره يعد حافزا لبذل المزيد من الإجتهد ، بإعتبار أن أساس النشاط هو العمل الجماعي والتعاوني لتحقيق الأهداف العامة للتنظيم ككل ، وهذا ما عالجتة نظرية النظام التعاوني لـ " برنارد " الذي يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف ، ومن عناصره وجود هدف مشترك يجمع كل الأطراف ذات المصلحة ، وجود أنظمة إتصالات جيدة بين كل الأعضاء ، مع وجود الرغبة من قبل الجميع للعمل والمساهمة ، وهنا يصبح التعاون ممكنا عندما يدرك الأفراد بأن كل المجهودات مجتمعة سوف تؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة ، وهذا ما لمحناه في ذات المؤسستين محل الدراسة من خلال هذا التباحث والتقصي الميداني ، وهذا ما تأكد في معالجة هذا الموضوع ضمن الجانب النظري ، بحيث أن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل الإضطلاع بالمسؤولية الإجتماعية ، من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء ، وتعزز الفعالية

والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار ، و بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف ذات العلاقة بعمل المؤسسة ، وهذا يحقق المردود المادي والأداء المتطور والنمو.

وتتفق هاته النتيجة المتوصل إليها في هذا الافتراض مع ما توصل إليه الباحث محمد أحمد جمعة في دراسته تحت عنوان أثر تبني الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية) كرسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، بقسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط 2017 ، حين توصل إلى :

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء المالي مقاسا بالعائد على الأصول ، حيث تسهم في رسم صورة جيدة للشركة في المجتمع مما يؤدي إلى تحقيق قدر أكبر من الأرباح ، ورضا الموارد البشرية يؤدي أيضا إلى زيادة عطائهم وهذا يؤثر إيجابا على أداء الشركة .

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء المالي مقاسا بالعائد على حقوق الملكية ، لأنها تسهم بشكل إيجابي على صورة الشركة في المجتمع وتحسين سلامة موقفها القانوني والأخلاقي ، الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة أسهمها وتحقيق قدر أكبر من الأرباح ، وبالتالي يساعد هذا في تحقيق عوائد جيدة لمالكيها.

وتتفق أيضا مع ما توصل إليه الباحثين بشير بن عيشي وعمار بن عيشي في دراستهما تحت عنوان دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سونطراك - الجزائر. وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حين توصلوا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة المبحوثة ، مع العلم أن البعد الذي تم معالجته في عرض ومناقشة فرضيتنا هذه والذي يرتبط ببعد الأداء في التعلم والنمو، يعد من أحد الأبعاد الرئيسية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن ، الأخيرة التي

توصل الباحثين هنا إلى وجود علاقة إرتباطية لها مع المسؤولية الإجتماعية ، وبالتالي فنتيجة إفتراضنا هذا يتفق مع نتيجة هاته الدراسة.

وتختلف هاته النتيجة مع آراء أصحاب النمط الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية كما ورد في الجانب النظري ، وجوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الأرباح بغض النظر عن أي مساهمة إجتماعية ، وأن المساهمات الإجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح ، و أبرز أنصار هذا النمط هو الإقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل " MILTON FRIEDMAN " حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين ، وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين ، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الإجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق ، وبالتالي سوف تتخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الإجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين ، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الإجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا ، وإذا إمتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتخفض وبالتالي تتدهور المنشأة ويضعف نموها.

9- عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية:

الفرضية: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

سنقوم من خلال هذا الإفتراض ومن خلال الجدول أدناه بعد المعالجة الإحصائية للبيانات بمحاولة الكشف عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية من عدمها بين المسؤولية الإجتماعية المؤسسية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) والتي تمثل متغير الدراسة المستقل ، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة بأبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو) والذي يمثل متغير الدراسة التابع.

جدول رقم: 38 يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المسؤولية الاجتماعية المؤسسية	136	121.49	0.72	دالة عند مستوى 0.01
رفع الأداء الشامل للمنظمة		119.25		

المصدر : إعداد الباحث من مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

يتضح من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات هاته الفرضية في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة في أبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو) تساوي 0.72 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 ، وبالتالي يتم قبول هاته الفرضية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

تشير نتيجة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0.72 عن وجود علاقة ارتباطية قوية نوعاً ما بين متغيري الفرضية العامة وهي المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، والملاحظ هنا أن مستوى وواقع ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفعاً ، وهذا ما يتضح في نتيجة المتوسط الحسابي لهذا المتغير عند قيمة 121.49 والذي تمت مناقشته في الفرضيات الفرعية الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة ، حيث وقع هذا المتوسط الحسابي ضمن المجال (108,8 - 134,4) حسب المقياس المستخدم في الجدول رقم (33) الذي يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ، وتصور المبحوثين لواقع ممارستها في المؤسسة ، والذي أدرجناه في مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة وهو مجال يقابل تقدير الموافقة ، والذي يمثل مستوى التصور المرتفع لواقع تطبيق هاته المسؤولية حسب آراء وإجابات المبحوثين على عبارات وبنود هذا المتغير، والتي تعلق كما ورد في الإستمارة بعبارات (تدعيم المؤسسة لبرامج الرعاية الصحية في المجتمع و الجمعيات الخيرية ، وأنشطة الحفاظ على البيئة ، ومساعدة الفئات الهشة كالمعاقين

والأيتام والمرضى وغيرهم ، إحترام عادات وتقاليد المجتمع أثناء نشاطها ومنتجاتها ، الصدق والشفافية في طرح الإعلانات المتعلقة بالمنتجات ، تقديم خدمات ما بعد البيع وتعويض المتضررين، إحترام المتعاملين من كل الأضرار، إحترام الأطر القانونية المتعلقة بحقوق الإنسان ، طرح منتجات ذات جودة وأمنة حفاظا على المستهلك ، تأمين العمال وتوفير ظروف عمل ملائمة وأمنة ، طرح منتجات ذات أسعار مقبولة ومناسبة ، الإلتزام بتسديد الإلتزامات المالية لجميع المتعاملين ، تلبية الإحتياجات الإستهلاكية المجتمع ، منع عمليات الإحتكار ، الرقابة على جودة المنتج ، الإستهلاك الأمثل والعادل للموارد الطبيعية ، المساهمة في النمو الإقتصادي وغيرها) حيث تركزت مجمل إجابات المبحوثين حول هاته العبارات في إتجاه التقدير المرتفع ، وبالتالي نخلص هنا ومن خلال هاته النتائج إلى أن المؤسسات محل الدراسة تتبنين وتحرصان على الإلتزام بسلوكات المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ، وهذا ما أكدته مسؤولو المؤسسات أثناء المقابلة الإستطلاعية الأولى حول الميدان ، حيث أقروا على حرص مؤسساتهم على رفع هامش الشراكة الإجتماعية من خلال دمج مشاريع المجتمع المدني ضمن رسالتها ، كالمساهمة في إقامة الأعراس الجماعية ، ومشروع قفة رمضان للأسر المعوزة ، ومساعدة المرضى والجمعيات الخيرية ، والقيام بعمليات التشجير ورفع القمامات والحفاظ على البيئة ، وإتلاف الزيوت من خلال الإستعانة بمؤسسات متخصصة في الإسترجاع ، أيضا مساعدة مؤسسات الدولة أثناء الأعطاب أو الكوارث كالمدارس والمستشفيات ، وعلى سبيل المثال شراء سيارة إسعاف ومولد أكسجين أثناء وباء (كوفيد 19) ، تزويد مشاريع بناء المساجد بمادة الأجر، كما كان الحرص على جودة المنتج وتوفير خدمات التوصيل والحفاظ على العلاقات الجيدة مع الزبائن ، و أيضا على كل تشريعات العمل وحقوق الإنسان ، و الإهتمام بالعمال من خلال الحرص على تأمينهم وتوفير الرعاية الصحية والكشفات الطبية لهم ، ورفع أجورهم ، وتوفير وسائل الوقاية والأمن وغيرها ، وقد يعزو هذا الإرتفاع في مستوى ممارسة أبعاد المسؤولية الإجتماعية هنا إلى الحرص الشديد للمؤسساتين للحفاظ على سمعتها وكسب ولاء عمالها وعمالها وزبائنهم ، وكذا رضا الحكومة والمخافة من الهيأت الرقابية التابعة لها ، وقد يعزو ذلك أيضا حسب إعتقاد الباحث إلى كون مكان إجراء الدراسة موجود في منطقة أهلة بالسكان وذات شبكات إجتماعية علائقية جد وطيدة ، وأصحاب المؤسسات هم من أبناء المنطقة وبالتالي يكون التقارب وصلة التعارف والقربة والزمالة والصداقة موجودة ، مما يحتم الإلتزام بكل ما هو أخلاقي أثناء ممارسة النشاطات والأعمال ، كون كل الأطراف أصحاب المصلحة من ملاك وعمال وعمالء وموردين وزبائن من نفس المنطقة تقريبا ، زيادة على ذلك وحسب إعتقاد الباحث أيضا تعزو نتيجة هاته السلوكات في

نشاط المؤسسات إلى التوجه الجديد سواء على المستوى المحلي أو العالمي في الإعراف بالمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ، وإعتبارها أحد مؤشرات الحكم على نجاح أي منظمة ، إضافة إلى تأكيد الفكر الإداري والمحاسبي بعد إعراف المؤسسات وإفصاحها عن مسؤوليتها الإجتماعية إلى أهمية المحاسبة عنها ، فظهرت العديد من المحاولات لوضع مؤشرات تقيس وفاء منظمات الأعمال بمسؤوليتها الإجتماعية، ومدى قيامها بسداد إلتزاماتها للدولة من ضرائب وجمارك ، وإحترامها للقوانين والحفاظ على حقوق العاملين والمتعاملين معها ، ومدى إحترامها لحقوق الإنسان وقواعد الشفافية والحفاظ على البيئة والمشاركة في تنمية المجتمع ، وإدراج الإحتياجات المجتمعية ضمن التخطيط الإستراتيجي لسياساتها ورسالتها المنظمة ، وإلا سوف تتعرض للإنتقادات والعقوبات والأزمات والعزل من قبل المجتمع ، وخسارة ولاء الأطراف ذات المصلحة ، كما أن المؤسسات التي تفي بمتطلبات الإمتثال للأنظمة القانونية بوضوح، تعطى قدرا أكبر من حرية التصرف من قبل السلطات والحكومات ، ومثل هذه المؤسسات قد تخضع لقدر أقل من عمليات التفتيش والمراسلات الخطية ، وقد تمنح الأفضلية أو معاملة سريعة عندما تقدم طلبات للحصول على تراخيص عمل ، أو تغيير مناطق العمل أو غير ذلك من التصاريح ، وهناك العديد من الأمثلة الواقعية في هذا الشأن كما ورد في الشق النظري من هاته الدراسة ونذكر منها:

-أشارت دراسة أجرتها مؤسسة أسترالية تعمل في مجال إستعلامات التسويق ، إلى أن 68% من المستهلكين الأستراليين عاقبوا الشركات عن السلوك الأخلاقي ، وغالبا ما يأخذ العقاب شكل تحول المستهلكين لمنتجات شركة منافسة.

-أشارت أحدث دراسة بعنوان المرصد السنوي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات ، أن 27% من المستهلكين في 25 دولة عاقبوا المؤسسات عن الممارسات التجارية غير المسؤولة ، وأن 27% منهم فكروا في القيام بذلك.

-في عام 1989 أنتقدت شركة " إكسون " نظرا لتأخرها في تطهير الكارثة التي تسببت فيها لتسرب الزيت، فاتهمت بالتخايل في هاته الحادثة .

- وفي عام 1995 هبطت مبيعات شركة " شل " في ألمانيا بنسبة 70% بعد حملات السلام الأخضر " جرين بيس " التي شنت ضدها بسبب منصة البترول الخاصة بها في بحر الشمال.

- وفي عام 1997 تعالت الدعوات بمقاطعة منتجات شركة " نايك " ردا على تشغيلها للأطفال.

وفي المقابل نجد أيضا أن المتوسط الحسابي لمتغير رفع الأداء الشامل للمنظمة في مستواه الكلي وبأبعاده الأربعة المشار إليها سابقا ، كان عند قيمة 119.25 ، والذي تعاملنا مع مؤشراته لمعالجتها وفق

المقياس المدرج في الجدول رقم (28) الذي يوضح مجالات المتوسط الحسابي لمتغير رفع الأداء الشامل للمنظمة ضمن عرض ومناقشة الفرضية الأولى ، هاته المؤشرات التي تعلق بعبارات (تحقق المؤسسة درجة ربحية عالية ، تملك المؤسسة تدفق نقدي عالي ، لدى المؤسسة القدرة المالية لتنفيذ وإستمرارية نشاطها ، تحقق المؤسسة معدلات مردودية مالية مرتفعة ، تحقق المؤسسة توازنات مالية جيدة ، تملك المؤسسة القدرة على تسديد نفقاتها والتزاماتها المالية ، هناك رضا على منتجات وخدمات المؤسسة من قبل عملائها وزبائنها ، تملك المؤسسة عدد عملاء وزبائن كبيرين ، يوجد زيادة في الطلب على منتجات المؤسسة من قبل زبائنها ، تملك المؤسسة درجة ولاء عالية من قبل عملائها وزبائنها ، تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين نشاطاتها ومنتجاتها ، تطرح المؤسسة منتجات ذات جودة عالية ، تملك المؤسسة معدلات إنتاجية عالية ، تملك المؤسسة أنظمة عمل متطورة بإستخدامها للتكنولوجيا والتجهيزات الحديثة ، تهتم المؤسسة بعمليات البحث والتطوير في نشاطاتها ، تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لعمالها لتطويرهم وتعليمهم بإستمرار ، تملك المؤسسة عمال مهرة ذوو كفاءات وإمكانات جيدة ، يملك العمال درجة إنتاجية عالية) فتواجدت القيمة ضمن المجال (108,8 - 134,4) المقابل لتقدير الموافقة ، وهو عند مستوى التصور المرتفع حسب إجابات المبحوثين ، وبالتالي نخلص إلى أن الأداء الشامل في هاتين المؤسستين محل الدراسة كان مرتفعا ، وهو ماتم تأكيده في المقابلة الإستطلاعية مع مسؤول التسويق والمكلف بالتسيير في ذات المؤسستين ، حين أكدوا على: وجود نوع من التوازنات المالية ، ورضا عن النتائج المالية ، توفر الإمكانيات المالية للإستمرار ، رضا العملاء والزبائن ، السمعة الطيبة للعلامة التجارية ، توفر الوسائل والأجهزة الحديثة والمتطورة ، الإهتمام بعمليات البحث والتطوير من خلال عقد إتفاقيات مع معاهد التكوين وكذا الجامعات ، إمتلاك العمال المهرة ، القدرة على حل المشكلات الكبيرة دون الإستعانة بالمؤسسات الخارجية والأجنبية عند حصول الأعطاب التقنية وغيرها.

وقد تعزو هاته النتيجة المتعلقة بوجود علاقة إرتباطية بين واقع ممارسة المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية بأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة في مستواه الكلي وبأبعاده المتناولة بالدراسة ، كون إلتزام الأخيرة بالسلوكات المرتبطة بالمسؤولية الإجتماعية ، من خلال ممارسة الأعمال التطوعية الخيرية الأنف ذكرها في تحليل ومناقشة هذا الافتراض مثل : (تدعيم المؤسسة لبرامج الرعاية الصحية في المجتمع و الجمعيات الخيرية ، وأنشطة الحفاظ على البيئة ، ومساعدة الفئات الهشة كالمعاقين والأيتام والمرضى وغيرهم ، إحترام عادات وتقاليد المجتمع أثناء نشاطها ومنتجاتها ، الصدق والشفافية في طرح

الإعلانات المتعلقة بالمنتجات ، تقديم خدمات ما بعد البيع وتعويض المتضررين، إحترام المتعاملين من كل الأضرار، إحترام الأطر القانونية المتعلقة بحقوق الإنسان ، طرح منتجات ذات جودة وأمنة حفاظا على المستهلك ، تأمين العمال وتوفير ظروف عمل ملائمة وأمنة ، طرح منتجات ذات أسعار مقبولة ومناسبة ، الإلتزام بتسديد الإلتزامات المالية لجميع المتعاملين ، تلبية الإحتياجات الإستهلاكية للمجتمع ، منع عمليات الإحتكار ، الرقابة على جودة المنتج ، الإستخدام الأمثل والعادل للموارد الطبيعية ، المساهمة في النمو الإقتصادي وغيرها) ، سيؤدي حتما إلى تحسين السمعة و الصورة الذهنية لها وبناء علاقة جد وطيدة وقوية مع محيطها الخارجي ومتعاملها، وكذا الحكومات والمجتمع الذي تتواجد فيه بصفة عامة ، بحيث هناك إتفاق عام حول كون ممارسة المسؤولية الإجتماعية من قبل المؤسسات تمثل عملية مهمة ومفيدة لها ، خاصة في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الإنتقادات والضغط المفروضة عليها ، ومن شأن الوفاء بهذا النوع من المسؤوليات تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمجتمع والدولة وكذا المؤسسة ، وهذا من شأنه أن يكسبها ولاء كل هاته الأطراف ، و يعد الإهتمام بهاته المسؤولية وأبعادها أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات ، لأنه يكسبها أسواق واسعة ومتعاملين وزبائن أكثر، ولدى أغلب المؤسسات الناجحة عالميا ، برامجها وسياساتها الإجتماعية تجاه العاملين فيها وتجاه المجتمع المحلي الذي تنشط فيه ، حيث يتمتع العاملون برضا وظيفي مرتفع مما ينعكس على إنتاجيتهم ويجعلهم أكثر ولاء ويحفزهم على العمل ويزيد الثقة بينهم وبين إدارتهم ، ويستقطب الكفاءات وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتوليد المزيد من الأرباح وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، والإلتزام المؤسسة بهذا النوع من المسؤوليات أيضا يضمن دعم معظم أفراد المجتمع لأهدافها ونشاطاتها التنموية وحتى الربحية ، وثقة أفراد المجتمع بهاته المؤسسات التي تلتزم بمسؤولياتها الإجتماعية أيضا يرفع من قيمة أسهمها في سوق الأوراق المالية ، وهذا كله يسهم في رفع أدائها الشامل في جميع أبعاده كما ورد في هذا الافتراض ، وهذا ما يتفق مع ما ورد في الجانب النظري و في الفصل الثاني من هاته الدراسة ، حيث أشارت بعض الدراسات أن حوالي 78% من الأشخاص البالغين أن هناك احتمالا أكبر أن يشتروا منتجا من شركة معينة لأنها تدعم قضية مجتمعية يهتمون بها ، كما أشارت الدراسات التي قامت بها منظمة تسخير الأعمال التجارية لصالح المسؤولية في الولايات المتحدة الأمريكية ، إلى أن الشركات التي توازن بين مصالحها ومصالح حاملي الأسهم ، حققت معدلات نمو ومعدلات ، تفوق المؤسسات الأخرى بنسبة أربعة أضعاف .

وتتفق نتيجة فرضيتنا الرئيسية هذه والتي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، مع ما أوردناه في الجانب النظري حيث يرى الغالبي والعامري أن المسؤولية الإجتماعية تمثل الخيار الأفضل لنجاح المؤسسات في بيئتها وجماعاتها المحلية ، وأن الأنشطة الإجتماعية نفسها يمكن أن تكون أنشطة مربحة تماما مثل الأنشطة الإقتصادية ، وبالرغم من أن هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المنظمة لمزيد من الدور الإجتماعي، إلا أنه وفي العموم هناك إتفاق عام حول كون ممارسة المسؤولية الإجتماعية من قبل المؤسسات وبحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة لها ، خاصة في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها ، ومن شأن الوفاء بهذا النوع من المسؤوليات تحقيق العديد من المزايا بالنسبة للمجتمع والدولة وكذا المؤسسة ، كما يشير في ذات السياق كل من "عظيم جمال" وهارفي ماكينون" في كتابهما عن قوة العطاء (THE POWER GIVING) أن إلتزام المؤسسات بثقافة العطاء (المسؤولية الإجتماعية) يساعد في جذب العاملين الذين يحملون بداخلهم قيما تجاه هذا العمل ، ويساعد على إستمرارهم فيه.

وفي جانب الدراسات السابقة أيضا تتفق نتيجة هاته الفرضية مع ما توصل إليه الباحث م . م . علي وليد حازم العبادي في دراسته تحت عنوان أبعاد المسؤولية الإجتماعية وإنعكاسها على المكانة الذهنية للشركة (دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في مصنع البان الموصل) ، وهي ورقة بحثية مقدمة لمجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية المجلد 10 العدد 32 سنة 2014 بكلية الإدارة والإقتصاد بجامعة تكريت ، حين توصل إلى أن تطبيق المسؤولية الإجتماعية من قبل الشركة يساعدها على خلق مكانة ذهنية لها أمام زبائنها الحاليين ، مما يؤدي إلى تحقيق الأرباح المالية والإجتماعية للشركة ، فضلا عن كسب زبائن جدد .

إن هاته النتيجة المتحصل عليها تتوافق أيضا مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة ضيافي نوال في دراستها تحت عنوان المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، وهي مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية للسنة الجامعية 2009-2010 ، حيث توصلت إلى أن المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة ليست إلا تكاليف زائدة على المؤسسة ولا تعود عليها بأي نفع ، وهذا غير صحيح ، بل أوضحت أن إلتزام المؤسسات بالمسؤولية الإجتماعية والسلوكات الخيرية والتطوعية يعود عليها بالعديد

من المنافع ومن أهمها : تحسين الأداء المالي ، تقليل التكاليف التشغيلية ، تحسين سمعة المؤسسة وعلاقتها التجارية ، زيادة المبيعات وولاء المستهلك ، زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج .

وتتفق أيضا مع نتيجة دراسة الباحث أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي طالب ماجستير في الإدارة والسلوك التنظيمي بكلية التجارة جامعة أسيوط ، تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها ، تأثيراتها على الأداء) لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط ، وهي ورقة بحثية مقدمة إلى مركز المديرين المصري ، لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات ، حيث توصل إلى أن تبني البنك للمسؤولية الاجتماعية هو عمل تنافسي يؤدي لزيادة إستقطاب العملاء وزيادة أرباح البنك على المدى الطويل ، وهو أكثر من كونه عمل خيري يقدمه البنك للمجتمع .

كما تتفق هاته النتيجة أيضا مع ما توصل إليه الباحث محمد أحمد جمعة في دراسته تحت عنوان أثر تبني الشركات الأردنية للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق عمان للأوراق المالية) ، كرسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة ، بقسم المحاسبة والعلوم المالية والمصرفية كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط 2017 ، حين توصل إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الثلاثة مجتمعة على الأداء المالي مقاسا بالعائد على حقوق الملكية ، لأنها تسهم بشكل إيجابي على صورة الشركة في المجتمع وتحسين سلامة موقفها القانوني والأخلاقي الأمر الذي يؤدي إلى تعظيم قيمة أسهمها وتحقيق قدر أكبر من الأرباح ، وبالتالي يساعد هذا في تحقيق عوائد جيدة لمالكيها.

كما إتفقت مع ما توصل إليه الباحث قدري إبراهيم في دراسته تحت عنوان أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء (دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية) كأطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال بكلية الإقتصاد بجامعة دمشق بسوريا ، للعام الدراسي 2014 - 2015 ، حين توصل إلى وجود علاقة ارتباط جيدة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء في الشركات المساهمة السورية محل الدراسة .

وأخيرا تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها الباحثة أسماء دردور بعنوان أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في ظل أخلاقيات التسويق على الأداء التسويقي - دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية لولاية قسنطينة - ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد

بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حين توصلت إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء التسويقي في الوكالات محل الدراسة .

وتختلف هاته النتيجة مع آراء أصحاب النمط الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية كما ورد في الجانب النظري ، وجوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الأرباح بغض النظر عن أي مساهمة إجتماعية ، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح ، و أبرز أنصار هذا النمط هو الإقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل " MILTON FRIEDMAN " حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليسوا مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين ، وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين ، وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق ، وبالتالي سوف تتخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين ، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا ، وإذا إمتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستخفض وبالتالي تتدهور المنشأة .

وتختلف نتيجة فرضيتنا هاته أيضا مع النتيجة التي توصل إليها الباحثين نفيسة خميس وعبد الرؤوف حجاج بعنوان : التوجه نحو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين في الجماعات الإقليمية - دراسة ميدانية لعينة من عمال النظافة لبلدية ورقلة ، وهي ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، الطبعة الثالثة : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية المنعقد بجامعة ورقلة ، الجزائر يومي 27 و 28 نوفمبر 2017 ، حين توصلنا إلى أن :

- البعد القانوني ليس له تأثير مباشر على أداء العاملين .
 - البعد التطوعي بما انه غير مفعّل لم يكن له أي تأثير على أداء العاملين .
 - البعد الإنساني ليس له تأثير قوي على أداء المنظمة حيث وجدنا بالرغم من عدم إهتمام المنظمة بالبعد الإنساني إلا أن أداء العاملين كان مرتفع ، وهذا قد يعود لعوامل خارج إهتمام الدراسة .
- وقد يعزو هذا الاختلاف إلى وجود إختلاف في الخصائص الديمغرافية للعينة وكذا مجتمع البحث، إضافة إلى الإختلاف في الطار المكاني والزمني ، وربما أيضا إلى الإختلاف في المقاييس والأدوات الخاصة بجمع المعلومات الميدانية وقياس المتغيرات .

ثانيا : عرض النتائج العامة للدراسة :

بعد المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) والإستعانة بقيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة ، وكذا معامل الارتباط بيرسون للكشف عن وجود علاقات ارتباطية ذات دلالات إحصائية من عدمها ، بين هاته المتغيرات في مستوياتها الكلية وفي الأبعاد المكونة لها حصلنا على النتائج التالية :

1-نتيجة الفرضية الفرعية الأولى : تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة، حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0.61 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 وهي علاقة ارتباطية متوسطة في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص إلى أن واقع ممارسة المؤسسة للسلوكات المتعلقة بالبعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية له علاقة و تأثير على الرفع من الأداء الشامل للمنظمة في أبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة وهي (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة).

2- نتيجة الفرضية الفرعية الثانية : تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0.62 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وهي علاقة ارتباطية متوسطة في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص هنا إلى أن واقع ممارسة المؤسسة للسلوكات المتعلقة بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية له علاقة و تأثير على الرفع من الأداء الشامل للمنظمة في أبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة وهي (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة).

3- نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة : تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، حيث بينت قيمة معامل الارتباط بيرسون عند قيمة 0.19 وهي دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 وهي علاقة ارتباطية ضعيفة في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص هنا إلى أن واقع ممارسة المؤسسة للسلوكات المتعلقة بالبعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية له علاقة و تأثير

على الرفع من الأداء الشامل للمنظمة في أبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة وهي (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة).

4- نتيجة الفرضية الفرعية الرابعة : تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، حيث بينت قيمة معامل الإرتباط بيرسون عند قيمة 0.70 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وهي علاقة إرتباطية قوية نوعا ما في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص هنا إلى أن واقع ممارسة المؤسسة للسلوكات المتعلقة بالبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية له علاقة و تأثير على الرفع من الأداء الشامل للمنظمة في أبعاده الأربعة المتناولة بالدراسة وهي (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة) .

5- نتيجة الفرضية الفرعية الخامسة : تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي مفادها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة، حيث بينت قيمة معامل الإرتباط بيرسون عند قيمة 0.67 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وهي علاقة إرتباطية تقترب للإرتفاع في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص إلى أن واقع ممارسة المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) في المؤسسة لها علاقة وتأثير على واقع بعد الأداء المالي للمنظمة.

6- نتيجة الفرضية الفرعية السادسة : تم قبول الفرضية الفرعية السادسة والتي مفادها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة حيث بينت قيمة معامل الإرتباط بيرسون عند قيمة 0.75 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وهي علاقة إرتباطية قوية نوعا ما في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص إلى أن واقع ممارسة المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) في المؤسسة لها علاقة وتأثير على واقع بعد الأداء مع العملاء في المنظمة.

7- نتيجة الفرضية الفرعية السابعة : : تم قبول الفرضية الفرعية السابعة والتي مفادها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة ، حيث بينت قيمة معامل الإرتباط بيرسون عند قيمة 0.81 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وهي علاقة إرتباطية قوية في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص إلى أن واقع ممارسة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) في المؤسسة لها علاقة وتأثير على واقع بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة.

8- نتيجة الفرضية الفرعية الثامنة : : تم قبول الفرضية الفرعية الثامنة والتي مفادها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة ، حيث بينت قيمة معامل الإرتباط بيرسون عند قيمة 0.77 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 ، وهي علاقة إرتباطية قوية نوعا ما في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص إلى أن واقع ممارسة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) في المؤسسة لها علاقة وتأثير على واقع بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة.

9-نتيجة الفرضية العامة (الرئيسية) : : تم قبول الفرضية العامة والتي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة ، حيث بينت قيمة معامل الإرتباط بيرسون عند قيمة 0.72 على أن العلاقة دالة إحصائيا عند مستوى 0.01. وهي علاقة إرتباطية قوية نوعا ما في هذا المستوى ، وبالتالي نخلص إلى أن واقع ممارسة المسؤولية الإجتماعية المؤسسية في مستواها الكلي وبأبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) لها علاقة إرتباطية وتأثير على رفع الأداء الشامل للمنظمة في أبعادها الأربعة المتناولة بالدراسة وهي (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة)، في ذات المؤسسات محل الدراسة.

10- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية الخاصة بمتغير الدراسة الأول وهو المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وأبعاده الأربعة (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، إلى

أن واقع ممارسة هذا المتغير كلية وأبعاده منفصلة ممارسة مرتفعة في ذات المؤسسات محل الدراسة ، وذلك وفقا لنتائج هاته المتوسطات التي جاءت مرتفعة والتي قابلت إتجاه تصور الموافقة ومستوى التصور المرتفع ، وهذا حسب المقاييس المدرجة في الجداول أثناء عرض ومناقشة الفرضيات والتي توضح مجالات المتوسطات الحسابية الخاصة بهاته المتغيرات وأبعادها وواقعها وممارستها حسب تصور المبحوثين وهي كما يلي :

-المتوسط الحسابي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية والذي يمثل المتغير الأول للدراسة جاء عند قيمة 121.49 وهي قيمة مرتفعة تثبت أن ممارسة سلوكات هذا المتغير في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفعة.

-المتوسط الحسابي للبعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية جاء عند قيمة 30.44 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن ممارسة سلوكات هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفعة.

- المتوسط الحسابي للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية جاء عند قيمة 30.34 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن ممارسة سلوكات هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفعة.

- المتوسط الحسابي للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية جاء عند قيمة 30.34 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن ممارسة سلوكات هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفعة.

- المتوسط الحسابي للبعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية جاء عند قيمة 35.32 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن ممارسة سلوكات هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفعة.

- المتوسط الحسابي للبعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية جاء عند قيمة 30.34 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن ممارسة سلوكات هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفعة.

11- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية الخاصة بمتغير الدراسة الثاني وهو رفع الأداء الشامل للمنظمة وأبعاده الأربعة (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، البعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة) ، إلى أن واقع هذا المتغير كلية وأبعاده منفصلة مرتفعة في ذات المؤسسات محل الدراسة ، وذلك وفقا لنتائج هاته المتوسطات التي جاءت مرتفعة والتي قابلت إتجاه تصور الموافقة ومستوى التصور المرتفع ، وهذا حسب المقاييس المدرجة في الجداول أثناء عرض

ومناقشة الفرضيات والتي توضح وتعالج مجالات المتوسطات الحسابية الخاصة بهاته المتغيرات وأبعادها وواقعها حسب تصور المبحوثين وهي كما يلي :

-المتوسط الحسابي لمتغيررفع الأداء الشامل والذي يمثل المتغير الثاني للدراسة جاء عند قيمة 119.25 وهي قيمة مرتفعة تثبت أن واقع هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة ذو نتائج جيدة ومرتفعة.

-المتوسط الحسابي لبعد الأداء المالي للمنظمة جاء عند قيمة 28.60 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن واقع هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة ذو نتائج جيدة ومرتفعة.

- المتوسط الحسابي لبعد الأداء مع العملاء والزبائن في المنظمة جاء عند قيمة 30.05 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن واقع هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة جيد ومرتفع .

- المتوسط الحسابي لبعد الأداء في العمليات الداخلية جاء عند قيمة 30.61 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن واقع هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفع وذو نتائج جيدة.

- المتوسط الحسابي لبعد الأداء في التعلم والنمو في المنظمة جاء عند قيمة 30.14 ، وهي قيمة مرتفعة تثبت أن واقع هذا البعد في ذات المؤسسات محل الدراسة مرتفع وجيد.

ويمكن أن نوجز النتائج العامة للدراسة في النقاط التالية :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء المالي للمنظمة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء مع العملاء للمنظمة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في العمليات الداخلية للمنظمة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة .

ثالثا : توصيات الدراسة

بعد القيام بدراسة موضوع أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وعلاقتها برفع الأداء الشامل للمنظمة في جانبه النظري وتراثه السوسيولوجي المعالج لهاته المطارحة ، وكذا نتائج بيانات الجانب الميداني المتعامل معها إحصائيا وفق برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) ، نخلص إلى صياغة التوصيات التالية:

1- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية إلى وجود مستويات مرتفعة في واقع ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية المتناولة بالدراسة وهي (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، وبالتالي على إدارة المؤسسات أن تحاول بدل مجهودات أكبر للحفاظ عليها و تحسينها بإعتبارها عوامل فاعلة لتعزيز النواتج المنظمية والأداءات الجيدة والمرتفعة في مختلف مجالاتها ، كما أوردنا ذلك في الجانب النظري.

2- أشارت نتائج المتوسطات الحسابية إلى وجود مستويات مرتفعة في واقع الأداء الشامل للمنظمة ، وفي جميع أبعاده المتناولة بالدراسة وهي (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة) وبالتالي على الإدارة أن تقوم أيضا بالحفاظ عليها من خلال الحرص على تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية التي أثبتت نتائج هاته الدراسة علاقتها وتأثيرها في الرفع من هذا الأداء ، إضافة إلى السعي في البحث على عوامل وبواعث أخرى لتعزيز هاته الأبعاد والإستثمار فيها لزيادة تعظيمها والمحافظة عليها.

3- أشارت نتيجة الفرضية الرئيسية (العامة) للدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية المتناولة بالدراسة وهي (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) وبين واقع الأداء الشامل للمنظمة ، وفي جميع أبعاده المتناولة بالدراسة وهي (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعلم والنمو للمنظمة) ، وهي نتيجة ذات دلالة عن قدرة هاته الأبعاد في التنبؤ بواقع الأداء الشامل للمنظمة ، وبالتالي ينبغي على إدارات المؤسسات أن تهتم بتحسين ممارستها لهاته المسؤولية ، للحصول على أعلى العوائد من هاته السلوكات.

4- العمل على تثقيف كل الأطراف ذات المصلحة من مساهمين وعاملين وموردين وغيرهم ، بمفهوم وماهية المسؤولية الاجتماعية المؤسسية وكل أبعادها ، ومدى أهميتها وكذا العوائد التي يمكن أن تحققها، فهي تعد في حقيقة الأمر كإستثمار حقيقي لأن معيار الأداء الاجتماعي للمنظمة يعد من المعايير التي تسهم في جذب المستثمرين والتأثير على سوق الأسهم وكسب رضا وولاء العملاء خاصة والمجتمع عامة، كما أنه يحسن مناخ العمل السائد من خلال بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف داخل التنظيم ، لينعكس هذا على خلق علاقات إيجابية ترفع من مستويات الأداء وتحقق مردود مالي أفضل.

5- ينبغي على السلطات الحكومية والهيئات والمؤسسات الرقابية المتخصصة ، أن تسعى إلى تأكيد وفرض الدور الاجتماعي للمنظمات وأهميته في تنمية المجتمع والحفاظ على البيئة ، وهذا من خلال إستحداث وسن قوانين تحتوي على مؤشرات ومعايير لقياس مدى إلتزام هاته المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية ، في إطار المراجعة والمحاسبة الاجتماعية كوسيلة لتقييم الأداء الاجتماعي لها ، والوقوف على مدى وفائها بسداد إلتزاماتها للدولة من ضرائب وجمارك ، وإحترام تشريعات العمل وأخلاقياته وحقوق العاملين والمتعاملين والبيئة والمجتمع عامة ، ومدى إدراج الجوانب المجتمعية ضمن رسالتها المنظمة وخططها الإستراتيجية وغيرها ، وفي المقابل وضع تحفيزات وتسهيلات للمنظمات التي تلتزم بهاته المسؤوليات ، حتى يتسنى للأخيرة التسابق والحرص على هذا الإلتزام، والحصول في الأخير على مؤسسات مواطنة تسهم في النمو المجتمعي والقومي.

6- قيام السلطات والهيئات المختصة من مؤسسات رقابية ومنظمات مجتمعية وجامعات ، بحملات تحسيسية وتوعوية بمدى أهمية الإلتزام بالدور الاجتماعي وبالمسؤولية الاجتماعية المؤسسية ، والكشف عن الفوائد والعوائد التي ستتحصل عليها المؤسسة وكذا كل الأطراف ذات المصلحة من هذا الإلتزام.

7- الإستعانة بالجانب الإعلامي والمؤسسات الإعلامية ، للقيام بالعمليات الإشهارية والتحسيسية لموضوعات المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ، كالتسويق الأخضر والحفاظ على البيئة وغيرها.

8- الإعلان عن طريق الإعلام من قبل الهيئات الرقابية والمختصة بقمع الغش وحماية المستهلك ، عن منتوجات المؤسسات التي تلتزم بالمعايير العالمية للجودة ، حتى تكسب ولاء المجتمع والعملاء كحافز للحفاظ على إلتزاميتها بهاته المعايير.

9- طرح مسابقة وطنية سنوية بجوائز قيمة ترتب فيها المنظمات الملتزمة بمسؤولياتها الاجتماعية حسب النشاط أو القطاع ، وهذا من شأنه أن يخلق تنافسية مؤسساتية كبيرة في مجال الالتزام بسلوكات المسؤولية الاجتماعية والدور الإضافي والاجتماعي.

10 - الإستعانة بالخبرات العالمية والدولية من معاهد ومنظمات وجمعيات التي لها خبرة ودراية في إطار التكوين في مجال تبني المسؤولية الاجتماعية المؤسسية .

11- تكثيف الرقابة على المؤسسات خاصة منها الخاصة في مجال تشريعات وأخلاقيات العمل وحقوق العاملين ، والتركيز على مواضيع عمالة الأطفال والتأمينات الاجتماعية ووسائل الأمن و الوقاية ومناخ العمل ، وغيرها من المواضيع التي تندرج ضمن أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسسية ، كالبعد الخيري والأخلاقي والقانوني والإقتصادي.

12- تشجيع المنظمات على ضرورة الإفصاح عن البيانات غير المالية و ذات المضمون الاجتماعي الخاصة ببرامج المسؤولية الاجتماعية ، هاته البيانات التي تساعد الفئات المجتمعية المختلفة في إتخاذ قراراتها ، بحيث تساعد المؤسسات في إتخاذ قراراتها الإدارية ، والمؤسسات الأخرى الإستثمارية في إتخاذ قراراتها الإستثمارية ، والعاملين وطالبي العمل في تقرير مستقبلهم الوظيفي والتوظيفي ، والمستهلكين في قرار شراء المنتج أو الحصول على الخدمة ، وأخيرا الهيأت الرقابية الأخرى الخاصة بالبيئة وقمع الغش وحماية المستهلك وغيرها في تحديد الآثار الضارة والنافعة الناجمة عن نشاطات هاته المنظمات.

13 إستحداث قسم أو مديرية فرعية ضمن الهيكل التنظيمي الإداري ، يختص بمتابعة وتسيير برامج المسؤولية الاجتماعية المؤسسية في المنظمة ، حتى تأخذ طابعها الرسمي المنظم ولا تبقى حبيسة الشعارات والإشهارات ، مع الإلتزام برفع تقارير دورية للإدارة العليا عن مدى تطبيق هاته البرامج والعوائق التي تواجهها.

14- الإستعانة بمختصين في مجال الخدمة الاجتماعية وبرامج المسؤولية الاجتماعية كمستشارين في مجال بناء إستراتيجيات واضحة لممارسة الدور الاجتماعي ضمن فلسفة ورسالة المنظمة.

رابعاً : مقترحات لدراسات وبحوث مستقبلية :

بعد القيام بهاته الدراسة ونتائجها المتحصل عليها حول العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية وبين الرفع من الأداء الشامل للمنظمة ، ونظرا للأهمية البارزة لهاته المقاربة وتأثيرها الواضح على الأداءات التنظيمية يقترح الباحث محاولة توسيع الدراسات في هذا المجال ، من أجل الكشف عن العوامل المعززة لممارسة سلوكيات الدور الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية وما تحققه من نواتج منتظمة إيجابية ، ويمكن أن نوجز المقترحات التالية :

- إجراء دراسات مماثلة في مؤسسات أخرى مختلفة ضمن قطاعات عمومية إقتصادية منها وخدمية.
- نقل موضوع المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية بالدراسة من العلوم الإقتصادية إلى العلوم الاجتماعية والإنسانية ، باعتبار أن مضامين موضوعاته تتطابق مع هاته التخصصات ، وهذا لزيادة الإحاطة به وتحديد مفاهيمه ضمنها.
- بحث العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ودورها في تعزيز الفاعلية التنظيمية .
- بحث العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمنظمة.
- بحث العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ودورها في تعزيز القوة التنظيمية داخل المؤسسة.
- بحث دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية في مواجهة الأزمات التنظيمية.
- بحث العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ودورها في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة.
- بحث العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة.
- بحث العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ودورها في تحسين أداء المورد البشري.
- بحث العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي للمورد البشري.

خاتمة

كما هو معلوم فالهدف الرئيس والأول من وجود المنظمات هو تحقيق تلك الغاية الكبيرة ، وهي خدمة المجتمع وتحقيق الرفاهية الإنسانية ، وفي ظل التحديات العالمية الكبيرة الراهنة سواء الاقتصادية أو الإجتماعية أو حتى السياسية منها ، تعرضت هاته المنظمات للعديد من الضغوطات أثرت على أدائها وقدراتها وتنافسيتها ، مما أجبرها في السعي لمواجهة كل هذا من خلال العمل على زيادة فعاليتها التنظيمية ، بالاستعانة بعدة آليات تمكنها من إستعادة رتابة نشاطها وقوتها ، ومن بين هاته الآليات والتي تعتبر كخيار وبديل مفروض هو إدماج الأداء الإجتماعي ضمن فلسفتها وإستراتيجيتها التنظيمية ، لكسب الود والولاء الإجتماعي وكذا ولاء كل الأطراف ذات المصلحة في ظل هاته التغيرات الجديدة ، هذا الأداء الجديد والمستجد يتعلق بما يعرف بالمسؤولية الإجتماعية المؤسساتية ، وهو توجه عالمي جديد فرض نفسه على كل المنظمات وتم الإعتراف به والإفصاح عنه ، بل وتعدى الأمر إلى عقد العديد من الإتفاقيات العالمية والمؤتمرات الدولية تعالج مفاهيمه ومضامينه وآليات تطبيقه ، وأيضا مؤشرات ومعايير قياسه والمحاسبة عليه ، خاصة وأن الحكم على نجاح أي تنظيم وإسمراريته لم يعد يركز على تلك الجوانب المالية والإقتصادية ومدى تحقيق الربحية للمساهمين فقط ، بل توسعت الجوانب إلى مسؤوليات أخرى تأخذ في الحسبان جانب الأداء الإجتماعي تجاه كل الأطراف ذات المصلحة بعين الإعتبار ، مثل العاملين والموردين والعملاء والزبائن والمجتمع عامة ، لأنها تعتبر أطراف فاعلة وذات علاقة تمكنها من التأثير على مدى نجاح وإستمرارية المنظمة ، وذلك مرهون بما تقدمه الأخيرة وتضمنه لهم من خدمات وتعاملات في إطار أخلاقي وقانوني ، تحترم فيه كل تشريعات العمل وأخلاقياته وحقوق الإنسان ، مما يضمن لها كسب ولاء العمال وبالتالي الحرص على تطوير أدائهم بما يضمن زيادة إنتاجيتهم ، وأيضا كسب ود العملاء والزبائن والمجتمع مما يضمن الحفاظ على سمعتها وعلامتها التجارية وصورتها الذهنية وتوسيع حصتها السوقية ، وهذا يضمن أيضا التحسن في أدائها الشاملة والحصول على عوائد منتظمة جيدة.

إن المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية وكما أشرنا إلى ذلك أنفا هي تلك السلوكات الأخلاقية والطوعية التي تقوم بها المنظمة تجاه عاملاتها وعملائها والبيئة والمجتمع وكذا كل الأطراف ذات المصلحة، تؤسس إلى تحقيق الرفاه العام وتنمية المجتمع والإسهام في تطويره ، والحفاظ على البيئة والعمل على حمايتها ، مع الإهتمام بالعاملين وأسرههم وكل أصحاب المصلحة ، هاته السلوكات التي

تتدرج ضمن تقسيمات وأبعاد أربعة ، منها الخيري والأخلاقي والقانوني والإقتصادي ، في محاولة إلى تغطية كل الجوانب الأدائية وفق إستراتيجية مستديمة وشاملة ، سعيًا للوصول إلى تحقيق الأداء الشامل للمنظمة ، هذا الأداء الذي يشمل في أبعاده جوانب إجتماعية ومجتمعية جديدة ، كحماية البيئة والعدالة الإجتماعية وحماية المستهلك والعملاء وتطوير العاملين وتحفيزهم وتطوير الإنتاج والمنتج والعمليات الداخلية وغيرها ، إضافة إلى الجانب الربحي الإقتصادي والمالي التقليدي ، مما يحقق ذلك الإستقرار التنظيمي للمنظمة ، وكسبها العلامة التجارية والسمعة والصورة الذهنية الطيبة ، كرد فعل إيجابي من قبل المجتمع والعاملين نتيجة المعاملة العادلة ، وكإلتزام متبادل من قبل كل الأطراف الفاعلة وذات العلاقة.

إن الإعتراف والإفصاح عن سلوكات وأبعاد المسؤولية الإجتماعية وكما أشرنا إلى ذلك في الجانب النظري من قبل المنظمات ، سوف يحقق العديد من العوائد و المكاسب الإستراتيجية لها ، خاصة وأنها تمارس أنشطة تطوعية وخيرية مثل دعم الجمعيات الخيرية و البرامج الصحية في المجتمع ، وأنشطة الحفاظ على البيئة وإستدامتها أثناء إستغلال مواردها ، ومساعدة الفئات المجتمعية الهشة كالمعاقين والأيتام والمرضى وغيرهم ، وإحترام عادات وتقاليد وأعراف المجتمع أثناء نشاطها ، وتوفير ظروف العمل الملائمة والأمنة مع التأمين لعمالها ، وطرح منتجات ذات جودة وبأسعار معقولة مع الحرص على حماية المستهلك ، وتسديد كل الإلتزامات المالية لكل الأطراف والمتعاملين ، والمساهمة في النمو الإقتصادي والتنمية المجتمعية بصفة عامة ، كل هذا سوف يحقق الإضافة الإيجابية كالسمعة الطيبة والعلاقة الوطيدة مع البيئة الداخلية من عمال ومساهمين ، والخارجية من متعاملين وموردين وزبائن وحكومات والمجتمع الذي تنشط فيه كاملا ، وبالتالي كسب ولاء كل هاته الأطراف ، وهنا نستنتج أن إهتمام المنظمات بهاته المسؤولية وأبعادها يعد أحد أهم عوامل نجاحها ورفع أدائها الشامل ، بإعتبار أنها تكسب من خلال هاته الممارسة أسواقا واسعة ، ومتعاملين كثر ، وولاء ورضا عمالي ووظيفي كبير مما ينعكس على إنتاجيتهم ، وتحقيق المزيد من الأرباح وميزة تنافسية واضحة ، كما يضمن لها دعم أفراد المجتمع والحكومات فيسهمون في تزكية ودعم خططها التنموية .

لقد أثبتت نتائج هاته الدراسة إنطلاقا من إفتراضها الرئيسي عن وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المؤسستين محل الدراسة لأبعاد وسلوكات المسؤولية الإجتماعية المؤسسية (البعد الخيري ، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الإقتصادي) ، وبين الرفع من أدائها الشامل في أبعاده الأربعة وهي (بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ،

بعد الأداء في التعلم والنمو) ، وهذا بالرغم من أراء العديد من المعارضين لفكرة المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية ، ومن بينهم أصحاب النمط الإقتصادي ، هذا النمط الذي يركز على أن المنظمات يجب أن تركز على هدف تعظيم الأرباح بغض النظر عن أي مساهمة إجتماعية ، ، وإذا ما قررت هاته المنظمات إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق ، وبالتالي سوف تتخفف الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين ، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا ، وإذا إمتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستتخفف وبالتالي تتدهور المنشأة ، غير أن الواقع قد أثبت عكس هذا الرأي وعكس هذا التوجه ، لأن الأداءات الاجتماعية وفق المسؤولية الاجتماعية يعد كإستثمار إستراتيجي مستديم ، أثبت نجاعته في العديد من النماذج والتجارب الدولية ، والنتائج المتوصل إليها في هاته الدراسة أيضا أثبتت وفق المتوسطات الحسابية لكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية أنها تمارس بمستويات مرتفعة ، ولم يؤدي ذلك في المقابل إلى الإخلال في جانب أدائها وربحياتها ، حيث أثبتت أيضا المتوسطات الحسابية لأبعاد الأداء الشامل أنها مرتفعة سواء في جانب الأداء المالي أو في جانب الأداء مع العملاء والزبائن أو في العمليات الداخلية والإنتاجية وأخيرا في جانب التعلم والنمو والإبتكار للمنظمة ، وهذا ما يستلزم الحفاظ على هاته الممارسة بل وتباحث سبل دعمها وتعزيزها والحفاظ عليها ، لأنها أثبتت فعلا نجاعتها في الرفع من الأداء الشامل للمنظمة وجعله أداء متكامل ومتوازن وشامل ، يجمع بين الجوانب المالية الربحية وبين الجوانب الأخرى الاجتماعية مما جعله أداءا شاملا ومتوازنا وكاملا وفقا لبطاقة الأداء المتوازن التي تشتمل على كل أبعاده الأدائية المستديمة.

قائمة المراجع :

أولاً: القواميس والمعاجم:

1. جمال عبد الناصر ، المعجم الإقتصادي أول معجم شامل بكل المصطلحات الإقتصادية المتداولة في العالم وتعريفاتها ، عمان - الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي ، 2010.
2. محمد علي جعلوك ، موسوعة العلوم الإدارية : دليل رجال المال والأعمال ، القادة هل يولدون أم يصنعون ؟ ، ط 1، بيروت ، لبنان ، دار الراتب الجامعية ، 1999.

ثانياً: الكتب:

3. أحمد نور ، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية ، الإسكندرية ، مصر، الدار الجامعية ، 1999.
4. أسماء عبد المطلب بني يونس ، دليل المبتدئ إلى المناهج العامة في البحث العلمي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، 2018.
5. العدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي ، ط1، عمان ، الأردن ، دار ابن حزم للنشر والتوزيع ، 2002.
6. بخوش الصديق ، منهجية البحث العلمي ، ط 2، دار طليطلة ، الجزائر 2012.
7. بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، ط5 ، عمان - الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2015.
8. بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، ط 6 ، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2016.
9. بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل work ethic ، ط4، عمان - الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2014.
10. بهجت راضي ، تقييم الأداء الأكاديمي والمقارنة المرجعية في التعليم العالي ، ط1، القاهرة ، مصر، مركز الكتاب الحديث ، 2018.

11. بهجت راضي وهشام يوسف العربي ، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات ، مصر ، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات ، 2016.
12. توفيق عبد المحسن ، أخلاقيات الأعمال ، دار الفكر العربي ، مؤسسة الأهرام ، دار النهضة العربية ، دار الكتاب الحديث ، دار السحاب ، دار حراء ، 2017.
13. ثامر ياسر البكري ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، ط1، عمان - الأردن ، دار وائل للطباعة والنشر ، 2001.
14. جمال معتوق ، منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي ، الجزائر ، دار الكتاب الحديث ، 2013.
15. حاكم محسن محمد وحمد عبد الحسين راضي ، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة ، عمان - الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013.
16. حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل ، عمان - الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2010.
17. خالد قاشي ورمزي بودرجة ، التسويق والمسؤولية الاجتماعية ، عمان - الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2018.
18. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، عمان ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2000.
19. رحاب محمد عبد الرحمن ، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن ، القاهرة ، مصر ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2015.
20. زايد مراد الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات) ، القبة - الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2012.
21. زاير وافية ، الإدارة الإستراتيجية وأداء المؤسسات الإقتصادية ، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2019.

22. زرزار العياشي وسميرة بوعويش ، إستعمال مقياس ستة سيجما لقياس جودة الأداء ، ط 1، عمان ، الأردن ، ألفا للوثائق ، 2020 .
23. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأهداف ، الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، 2004.
24. سعيد سبعون ، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، الجزائر ، دار القصبة للنشر ، 2017.
25. سمير سعيد بن سحنون ، البعد الأخلاقي والاجتماعي للتسويق ، الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، 2015.
26. سمير عبد الغني محمود ، المحاسبة الاجتماعية للوحدات الاقتصادية ، ط1 ، القاهرة - مصر ، دار الكتاب الحديث ، 2016.
27. سمير عبد الغني محمود ، تطورات في علم الاجتماع الاقتصادي المراجعة الاجتماعية أداة فعالة لتقييم الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال ، الجزائر، دار الكتاب الحديث ، 2010.
28. سمير عبد الغني محمود، المحاسبة علم إجتماعي دراسة مقدمة في نظرية المحاسبة والفقه المحاسبي ، ط1، القاهرة - مصر ، دار الكتاب الحديث ، 2015.
29. طاهر محسن منصور الغالبي ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، ط1، عمان - الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009.
30. طاهر محسن منصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، ط1، عمان - الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005.
31. عادل بومجان ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، ط1، عمان ، الأردن ، دار الراية للنشر والتوزيع ، 2019.
32. عايد عبد الله العجيمي ، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة ، عمان - الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2015.
33. عايدة سيد خطاب ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1985.

34. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي - ، ط1، القاهرة ، مصر ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، 2009.
35. علاء فرحان طالب وآخرون ، فلسفة التسويق الأخضر ، عمان - الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2010.
36. علي الشرقاوي ، إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي) ، مصر ، الدار الجامعية ، 2000.
37. علي عبد الصمد عمر ، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي ، الجزائر ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2017.
38. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط3 ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2001.
39. غول فرحات ، الوجيز في إقتصاد المؤسسة ، ط1، القبة - الجزائر ، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2008.
40. فريد النجار ، المنافسة والترويج التطبيقي ، الإسكندرية ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2000.
41. مجيد الكرخي ، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية ، ط1، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2007.
42. مجيد الكرخي ، مؤشرات الأداء الرئيسية ، ط1، عمان ، الأردن ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2015.
43. محمد الجوهري ، علم إجتماع النظرية ، الموضوع ، المنهج ، القاهرة ، 1992.
44. محمد حسام الدين ، المسؤولية الإجتماعية للصحافة ، ط 1 ، القاهرة - مصر ، الدار المصرية اللبنانية ، 2003.
45. محمد سيد فهمي ، المسؤولية الإجتماعية ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، 2015.

46. محمد عبد العال النعيمي وآخرون ، طرق ومناهج البحث العلمي ، ط 2، الأردن ، الوراق للنشر والتوزيع ، 2015.
47. محمد محروس إسماعيل ، إقتصاديات الصناعة والتصنيع (مع إهتمام خاص بدراسات الجدوى الإقتصادية) ، مصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، 1997.
48. محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي Balanced Scorecard ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، 2005.
49. محمود عبد الفتاح رضوان ، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2014.
50. مدحت كاظم القرشي ، الإقتصاد الصناعي ، ط 1 ، عمان الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2021.
51. مدحت محمد أبو النصر ، ، ممارسة الخدمة الإجتماعية في مجال المسؤولية الإجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2016.
52. مدحت محمد أبو النصر ، المسؤولية الإجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية 2600 ISO ، ط 1 ، القاهرة - مصر ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2015.
53. مراد كواشي ، الأداء الشامل في منظمات الأعمال ، ط 1، القاهرة ، مصر ، دار الكتاب الحديث ، 2017.
54. مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، ط 1، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2018.
55. مصطفى يوسف كافي ، فلسفة التسويق الأخضر ، ط 1، عمان - الأردن ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، 2014.
56. مورييس أنجرس:منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر، دار القصبة للنشر، 2004.

57. ميرال صبري أبو فريخة ، المسؤولية الاجتماعية في الممارسات الإعلامية المحددات السياسية – الاجتماعية – الاقتصادية – الثقافية لحرية الصحافة ، ط1 ، القاهرة – مصر ، دار الكتاب الحديث ، 2013.

58. ناصر جرادات و عزام أبو الحمام ، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات ، إثراء للنشر والتوزيع ، 2019.

59. نعمة عباس الخفاجي و إحسان محمد ياغي ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية منظور متعدد الأبعاد ، عمان – الأردن ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، 2015.

60. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر ، 2009.

61. وليد حميد رشيد الأميري ، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي ، عمان – الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2015.

ثالثا: المجالات:

62. السعيد بريش و نعيمة يحيوي ، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة ملبنة الأوراس) ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 01 ، الجزائر ، 2012.

63. إيصل حمدي عثمان وبشرى هاشم محمد ، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المنظمات : دراسة إستطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد ، مجلة الإدارة والإقتصاد ، العدد 102 ، بغداد – العراق ، 2015.

64. بن حميدة هشام ، أثر التحفيزات الجبائية على المسؤولية المجتمعية في إطار التنمية المستدامة (دراسة حالة الضرائب على الأرباح) ، مجلة دراسات إقتصادية دورية فصلية محكمة عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية ، عدد 22 ، القبة – الجزائر ، ديسمبر ، 2013.

65. حميد السليمانى وشريفة جعدي ، إستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام كأداة لتقييم الأداء الشامل للبنوك - دراسة حالة بنك سوسيتي جنرال الجزائر خلال الفترة (2013-2017) ، مجلة رؤى إقتصادية، عدد 01 ، مجلد 11 ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر ، 2021.
66. خالد خلف سالم الزريقات ، أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية ، دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ، العدد 31 ، 2012.
67. رافد حميد الحدراوي ومهند حميد العطوي ، دور المسؤولية الإجتماعية في تعزيز ولاء الزبون (دراسة تحليلية لأراء عينة من زبائن مصرف الرافدين فرع الغري النجف الأشرف) ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 17 ، عدد 4 ، 2015.
68. رضا إبراهيم صالح وعلي مجاهد أحمد السيد ، أثر الإفصاح عن ممارسات المسؤولية الإجتماعية في الشركات المساهمة الكويتية مع دراسة ميدانية ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة ، العدد 05 ، ديسمبر 2018.
69. ريمة قرارية وناريمان دريس ، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية الملتزمة إجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الإجتماعية ، مجلة إقتصاديات الأعمال والتجارة ، العدد 06 ، المسيلة ، الجزائر ، سبتمبر 2018.
70. سالم إلياس ، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، جوان 2021.
71. سليمان الفارس ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية - المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010 .
72. عبد المليك مزهوده ، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 1، 2001.
73. علي قاسم شتوان ومحمود الطاهر شلاك ، أثر تطبيق الهندسة القيمية في تخفيض تكاليف المشاريع الهندسية ، مجلة البحوث الأكاديمية جامعة مصراتة ، العدد 15 ، 2020.

74. علي وليد حازم العبادي ، أبعاد المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على المكانة الذهنية للشركة (دراسة إستطلاعية لأراء المدراء في مصنع البان الموصل) ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، مجلد 10 ، عدد 32 ، جامعة تكريت - العراق ، 2014.

75. فاطمة عبد الله الشهراني ، إدارة الأداء لتحقيق التميز المؤسسي في القطاع العام (دراسة حالة دولة قطر) ، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي ، عدد 21 ، 2021.

76. فلاح بن فرج السبعيني ، أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية " بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض " ، مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، دورية علمية محكمة، العدد 42 ، الرياض - السعودية ، 2016.

77. ليث سعد الله حسين ، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين وانعكاسها على أخلاقيات العمل - دراسة إستطلاعية لأراء عينة من منتسبي بعض مستشفيات مدينة الموصل ، مجلة بحوث مستقبلية ، عدد 38 ، مركز الدراسات المستقبلية كلية الحداثة الجامعة ، العراق ، 2012.

رابعاً: الرسائل الجامعية:

78. الخامسة سايجي ، تأثير المنافسة في القطاع على أداء المؤسسة ، دراسة حالة شركة موبيليس - الجزائر - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2012/2011.

79. العايب عبد الرحمان ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ، رسالة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2010-2011 .

80. الهاشمي بن واضح ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2008-2011) ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2013 - 2014.

81. بسام عبد الجليل دويكات ، أثر المسؤولية الإجتماعية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين على التجنب الضريبي ، مذكرة ماجستير في المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية بنابلس ، فلسطين ، 2021.

82. بلقايد محمد جواد ، دور المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال في الرفع من أداء الموارد البشرية - دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الغرب الجزائري - رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال وحوكمة الشركات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2018-2019.

83. بوسلامي عمر ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء - الجزائر العاصمة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف الجزائر ، 2012/2013.

84. تركي دهمان البرازي ، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية) ، مذكرة ماجستير في الإدارة ، كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط ، 2012.

85. جزاع مسبل العنزي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتفعيل الأداء المؤسسي (دراسة مقارنة بين المديرية العامة لحرس الحدود وشركة تبوك للصناعة الدوائية) ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، السعودية ، 2016.

86. خليل شرقي ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية - ، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 / 2016.

87. رقية إسماعيل المعايطة ، أثر المسؤولية الإجتماعية في بناء الصورة الذهنية للمنظمات " دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات الأردنية " ، مذكرة ماجستير في الإدارة العامة ، جامعة آل البيت ، 2018 - 2019.

88. ريغة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة ، 2013 / 2014.

89. سطاتم بن خالد الدلحي ، برامج المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بمدينة الرياض - ، مذكرة ماجستير بقسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، المملكة العربية السعودية ، 2011.

90. ضيافي نوال ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2009 - 2010.

91. عاتكة غرغوط ، علاقة الثقة بالنفس والتفاؤل غير الواقعي بالدافعية للإنجاز لدى طلبة جامعات بسكرة ، الوادي ، ورقلة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2015 / 2016.

92. عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة ، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014 / 2015.

93. عبد الصمد سميرة ، دور الإستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات ، (دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة) ، رسالة دكتوراه علوم في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2015 / 2016.

94. علي محمد سلامة الخزاعلة ، أثر إدراك العملاء للمسؤولية الاجتماعية في الإحتفاظ بالعميل في الصناعات الإستخراجية في الأردن الدور الوسيط لصورة الشركة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة آل البيت ، 2018 - 2019.

95. فارس نبيل عجيلات ، المسؤولية الاجتماعية في العلاقات العامة في شركات الاتصالات الأردنية (دراسة حالة : شركة الاتصالات الأردنية) ، مذكرة ماجستير في العلاقات العامة ، كلية الإعلام بجامعة الشرق الأوسط ، 2011-2012.

96. محمد عاطف محمد ياسين ، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا كلية العلوم الإدارية والمالية ، 2008.

97. مقدم وهيب ، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2013-2014 .

98. موسى نبيل سمير ، إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الإقتصادية والاجتماعية ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2010/2011.

99. نوبلي نجلاء ، إستخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة)، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014 - 2015 .
خامسا: الملتقيات والندوات:

100. الطاوس غريب ومروة حمادية ، أهمية أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في ضبط سلوك المؤسسات البترولية شركة سوناطراك الجزائرية وشركة البترول الكويتية نموذجا ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

101. بشير بن عيشي و عمار بن عيشي ، دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات البترولية بإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك -

الجزائر، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

102. جميلة العمري وآخرون ، أثر المسؤولية الاجتماعية على أخلاقيات الأعمال للمؤسسات - دراسة آراء بعض المديرين ورؤساء شركات التأمين في الجزائر - مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

103. حليلة السعدية قريشي وعفاف خويلد ، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية للشركات البترولية العاملة في المنطقة العربية على تطبيق التسويق الأخضر ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر .

104. حمزة طيبي وآخرون ، المسؤولية الاجتماعية المحكومة كممارسة أساسية لتحقيق المقاربة الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة إنتل العالمية لتكنولوجيا الإعلام والرقمنة ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

105. رسلان خضور ، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال ، ندوة الثلاثاء الاقتصادية الرابعة والعشرون حول (التنمية الاقتصادية والاجتماعية في سورية) ، جمعية العلوم الاقتصادية السورية ، دمشق 2011/01/25 - 2011/06/28.

106. سلمى عائشة كحلي وآخرون ، تأثير أصحاب المصلحة على تبني البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات العاملة في قطاع النفط في الجزائر ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

107. سمية بن عمارة وزينب شطبية ، دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المنظمات ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

108. سمير محمد عبد الوهاب " المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم الأداء " ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، الرياض ، 1-4 نوفمبر ، 2010.

109. شافية قرفي ، المنظمات الدولية غير الحكومية (NGO) كدافع لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

110. صالح السحيباني ، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية : حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي حول " القطاع الخاص في التنمية : تقييم وإستشراف " (23 - 25 مارس 2009) ، بيروت - لبنان.

111. عبد الله مرزق وعبد القادر دبون ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية تجاه أصحاب المصلحة ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

112. ليلي ريمة هيدوب وآخرون ، الحوكمة كألية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000- دراسة حالة مؤسسة الرويبة ROUIBA NCQ - مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

113. ليلي ريمة هيدوب وآخرون ، الحوكمة كألية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية في ظل المواصفة الدولية إيزو 26000- دراسة حالة مؤسسة الرويبة ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

114. محمد قوجيل وأحمد سلامي ، العوامل المؤثرة على تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية - دراسة ميدانية لأراء بعض العاملين في المؤسسات الجزائرية بمنطقتي تقرت وحاسي مسعود- ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

115. نفيسة خميس ومراد حجاج ، التوجه نحو تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بأداء العاملين في الجماعات الإقليمية - دراسة ميدانية لعينة من عمال النظافة لبلدية ورقلة - ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ط 3 : أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، المنعقد بجامعة ورقلة الجزائر ، يومي 27 و 28 نوفمبر 2017.

سادسا : التقارير والمنشورات :

116. المرصد الوطني للتنافسية ، التقرير الوطني الأول للتنافسية الإقتصادية السوري 2007، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيأة تخطيط الدولة ، 2008.

117. تقرير المجلس الإقتصادي والإجتماعي البيئي ، المسؤولية المجتمعية للمنظمات أليات الانتقال نحو تنمية مستدامة ، المملكة المغربية ، 2016.

118. منشور حول كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع الإتجاهات والقضايا الراهنة ، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، نيويورك وجنيف ، 2004.

سابعا : البحوث والمسابقات :

119. أحمد سامي عدلي إبراهيم القاضي ، المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في مصر كشركات مساهمة مصرية (مجالاتها - تأثيرها على الأداء) دراسة ميدانية مقارنة لعينة من فروع البنوك العامة والخاصة العاملة بمحافظة أسيوط ، بحث مقدم إلى مركز المديرين المصري لأغراض الإشتراك في المسابقة البحثية لعام 2010 حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للشركات.

120. نور ا محمد عماد الدين أنور ، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الأزمة الإقتصادية العالمية، دراسة تطبيقية مقدمة لمركز المديرين المصري مسابقة الأبحاث السنوية ، 2010.

ثامنا : المراجع الأجنبية:

121. Michael hopkins, what is corporate social responsibility all about ? jouenal - of public affairs, citation 31 , august 2006 .

122.Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale: 100 questions pour.

faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, Editions d'Organisation, Paris, France, 2004 .

123 David AUTISSIER et autres, l'Atlas du Management - L'encyclopédie du . management en 100 dossiers-clés, Edition d'organisation, Paris, France, 2007.

124. Nicole Notat, la performance à quel prix, In Entretiens de Valpré 2007, centre des congrès et les séminaires de Valpré, Lyon, France .

125. Laurent Cappelletti , Le controle de gestion socio-econamique de la performance: enjeux, conception et implantation, revue Finance Controle Strategie, Paris, France, - Volume 9, N 1, mars 2006.

126. Michel Doucin , Etude des politiques volontaristes par les Etats en matiere de Responsabilite sociale des entrprises dans 17 pays europeens(UE+Norvege) , rapport publie par Ministere des Affaires Etrangeres et Europeennes , Paris , mai 2010.

127. Christelle Didier et Romain huet , demarche strategique pour une formation de decideurs reponsables , Alliances pour la responsabilite sociale et environnementale , version v 2 , 20 avril 2006.

128. Alain chauveaux , Jean-Jacques Rose , L entreprise responsable , editions d organisation , Paris , France , 2001.

129. Mohamed Ennaceur , les nouvelles voies de l audit social , universite d été de l institut de l audit social , Toulouse , France , 29-30 aout 2001.

130. Bernard C , Encyclopedie de comptabilite , contrôle de gestion et audit , Ed economica , 2000.

131. Cohen E , Dictionnaire de gestion , (Paris la decouverte , 2000 .

132. Michel Gravais , control de gestion , (Paris : economica , 1994)

133. Piere G, Bergeron , la gestion moderne : theories et cas , Quebec , Gaetan Morin , 1983.

134. M.KALKA: Structures d'entreprises – Realites , determinants, performances , edition economica , Paris, 1995.

135. J. L. Malo : l essentiel du controle de getion , Edition d organization , 1 ere edition , France , 1986.

136. H Mintzberg , structure et dynamique des organisation , les edition d organisations , paris, 1992.
137. Bernard Martory , controle de gestion sociale , librairie Vuibert , Paris , 1999.
138. Marcel laflame : le management – approche systemique , gaetanmorin editeur , 3eme edition , canada , 1981.
139. Jacques lendrevie et Denis Lindou : marketing , edition dalloz , 6 eme edition , paris , 2000.
140. Vincent Planchai , Mesure et amelioration des performances industrielles , Tome 2, Office des Publications universitaires , Universite pierre mendes France , Grenoble, 2006
141. Pierre Berrgeron ,la gestion modern , theorie et cas – gaetanmorinediteure , quebec , 1999.
142. G Bressy : economie dentreprise , edition sirey , paris , 1999 .

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

مدرسة الدكتوراه

قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية

علم اجتماع المنظمات والموارد البشرية والإتصال

إستمارة

تحية طيبة وبعد :

أخي الفاضل يشرفني أن أضع بين يديك إستمارة لدراسة موسومة تحت عنوان (أبعاد المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وعلاقتها برفع الأداء الشامل للمنظمة) كمتطلب مكمل لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع المنظمات والموارد البشرية والإتصال ، هادفا منها إلى الكشف عن بيان العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية المؤسسية وبين رفع الأداء الشامل للمنظمة بمؤسستكم.

أطلب منك أن تتكرم فضلا في الإجابة على أسئلة محاور الإستمارة بكل صدق وموضوعية ، ومعلوماتها ستستخدم في أغراض البحث العلمي دون غيره .

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك .

تسرنى مساهمتك وتعاونك معي ، كل تشكراتي .

إشراف الأستاذ الدكتور : بلال بوترعة

إعداد الطالب : طيب بودرهم

الموسم الجامعي : 2022 / 2023

المحور الأول : البيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
 - المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
 - الوظيفة : إطار ☐ مساعد ☐ منفذ ☐
 - مدة العمل في المؤسسة :

المحور الثاني: بيانات تتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية المؤسساتية (الخيرى ، الأخلاقى، القانونى ، الإقتصادى).

الأبعاد	رقم	المؤشرات و العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاجتماعي	1.	تدعم المؤسسة برامج الرعاية الصحية للسكان.					
	2.	تدعم المؤسسة البرامج التعليمية من خلال دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم والبحث.					
	3.	تعمل المؤسسة على دعم المشروعات الصغيرة في المجتمع.					
	4.	تقوم المؤسسة بالدعم والتبرع للجمعيات الخيرية التي تهتم بالفئات الهشة كالمعوقين والمرضى والأيتام والأرامل وغيرهم.					
	5.	تدعم المؤسسة الأنشطة المتعلقة بالحفاظ على البيئة .					
	6.	تساهم المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية (تخفيف الفقر، التقليل من البطالة ، المساحات الخضراء ، مراكز الترفيه ، أنشطة رياضية).					
	7.	تقدم المؤسسة المساعدات والدعم في حالات الطوارئ والكوارث و المشكلات التي تمس المجتمع.					
	8.	تعمل المؤسسة على توطير المجتمع من خلال تحسين نوعية الحياة فيه.					
البعد الأخلاقي	9.	تتعامل المؤسسة بطريقة جيدة مع جمعيات حماية المستهلك.					
	10.	تعمل المؤسسة بكل صدق وشفافية في طرح إعلاناتها ونشر المعلومات المتعلقة بها وبمنتجاتها.					
	11.	تعزز المؤسسة سمعة الدولة في تعاملاتها الخارجية.					
	12.	تعمل المؤسسة على حماية كل متعاملينها من كل ضرر أثناء تأدية نشاطها .					
	13.	تحتترم المؤسسة عادات وتقاليد المجتمع وأعرافه ولا تخترق قواعد السلوك العامة في نشاطها .					
	14.	تقدم المؤسسة خدمات ما بعد البيع من خلال					

					تعويض المستهلكين المتضررين من منتجاتها.		
					تتعامل المؤسسة بكل صدق وعدالة واحترام مع كل المتعاملين وأصحاب العلاقة من عمال وموردين وزبائن.	15.	
					تخصص المؤسسة مناصب عمل لتوظيف ذوي الاحتياجات الخاصة لدمجهم اجتماعيا.	16.	
					تحتزم المؤسسة في نشاطها الأطر القانونية المتعلقة بحقوق الإنسان.	17.	
					تطرح المؤسسة منتجات تتميز بالجودة والأمان والسلامة حفاظا على المستهلك.	18.	
					تقوم المؤسسة بتأمين جميع عمالها لدى هيئة الضمان الاجتماعي.	19.	
					توفر المؤسسة ظروف عمل ملائمة و آمنة لعمالها.	20.	
					تركز المؤسسة في نشاطها على تبني مواصفات أداء بيئية وقواعد ومقاييس معيارية تخضع لأقصى درجات الحماية البيئية.	21.	
					تتخلص المؤسسة من مخلفات الإنتاج بأسلوب علمي حفاظا على البيئة .	22.	
					تحتزم المؤسسة الإتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح والقوانين والتشريعات في نشاطاتها المختلفة.	23.	
					تحتزم المؤسسة القواعد القانونية و الشرعية في عملياتها المالية.	24.	
					تمتلك المؤسسة أحد شهادات الايزو المتعلقة بمعايير و مواصفات الجودة الشاملة العالمية للمنتجات.	25.	
					تطرح المؤسسة منتجات ذات أسعار مقبولة ومناسبة.	26.	
					تسدد المؤسسة التزاماتها المالية في أوقاتها لجميع متعاملين وأصحاب المصلحة .	27.	
					تتبع المؤسسة الاحتياجات الاستهلاكية للمجتمع.	28.	
					تمنع المؤسسة عمليات الإحتكار.	29.	
					تهتم المؤسسة بالرقابة على جودة المنتج.	30.	
					تعمل المؤسسة على الإستخدام الأمثل و العادل للموارد الطبيعية خصوصا غير المتجددة منها.	31.	
					تساهم المؤسسة في النمو الاقتصادي.	32.	

المحور الثالث : بيانات تتعلق بأبعاد الأداء الشامل للمنظمة:(بعد الأداء المالي ، بعد الأداء مع العملاء والزبائن ، بعد الأداء في العمليات الداخلية ، بعد الأداء في التعليم والنمو) .

الأبعاد	رقم	المؤشرات و العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
بعد الأداء المالي	33	يوجد رضا من قبل المالكون وأصحاب المصلحة عن النتائج المالية للمؤسسة.					
	34	تحقق المؤسسة درجة ربحية عالية.					
	35	تكاليف نشاطات ومنتجات المؤسسة تتناسب مع مخرجاتها وعوائدها.					
	36	تملك المؤسسة تدفق نقدي عالي.					
	37	لدى المؤسسة القدرة المالية لتنفيذ وإستمرارية نشاطها.					
	38	تحقق المؤسسة معدلات مردودية مالية مرتفعة.					
	39	تحقق المؤسسة توازنات مالية جيدة.					
	40	تملك المؤسسة القدرة على تسديد نفقاتها والتزاماتها المالية.					
بعد الأداء مع العملاء والزبائن	41	هناك رضا على منتجات وخدمات المؤسسة من قبل عملائها وزبائنهم.					
	42	تملك المؤسسة حصة سوقية كبيرة لتسويق منتجاتها.					
	43	تمتلك المؤسسة درجة ولاء عالية من قبل عملائها وزبائنهم.					
	44	تملك المؤسسة القدرة على الحفاظ على زبائنهم وعمالئهم.					
	45	يوجد زيادة في الطلب على منتجات المؤسسة من قبل زبائنهم.					
	46	تملك العلامة التجارية للمؤسسة سمعة طيبة وشهرة كبيرة.					
	47	تملك المؤسسة عدد عملاء وزبائن كبيرين.					
	48	تسلم المؤسسة طلبيات عملائها وزبائنهم في مواعيدها المحددة.					
بعد الأداء في العمليات الداخلية	49	تقوم المؤسسة بتطوير وتحسين نشاطاتها ومنتجاتها.					
	50	تطرح المؤسسة منتجات جديدة.					
	51	تطرح المؤسسة منتجات ذات جودة عالية.					
	52	تتسم نشاطات المؤسسة بالسرعة في التنفيذ وفق الأجل المحددة لتقديم الخدمة والمنتج.					
	53	تملك المؤسسة معدلات إنتاجية عالية.					
	54	تمتلك المؤسسة أنظمة عمل متطورة					

					باستخدامها للتكنولوجيا والتجهيزات الحديثة.		
					تستخدم المؤسسة وسائل الإتصال المتطورة لتسهيل عملية التواصل بين أقسامها الداخلية.	55	
					تحل المؤسسة مشكلاتها في أزمنة سريعة وقياسية .	56	
					تهتم المؤسسة بعمليات البحث والتطوير في نشاطاتها.	57	بعد الأداء في التعليم والنمو
					تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية لعمالها لتطويرهم وتعليمهم باستمرار.	58	
					تتيح المؤسسة الفرص لعمالها من أجل الإبداع والتفكير.	59	
					تقوم المؤسسة بتحفيز وترقية عمالها لكسب رضاهم.	60	
					تملك المؤسسة عمال مهرة ذوو كفاءات وإمكانات جيدة.	61	
					تملك المؤسسة أنظمة معلومات متطورة.	62	
					تعتمد المؤسسة على الآلية في نشاطاتها باستخدام الأجهزة والوسائل التكنولوجية الحديثة.	63	
					يملك العمال درجة إنتاجية عالية.	64	

ملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
01	عبد الباسط هويدي	أستاذ تعليم عالي	علم الاجتماع
02	الأزهر ضيف	أستاذ تعليم عالي	علم الاجتماع