



الموضوع

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة
- دراسة حالة شركة مايكروسوفت MICROSOFT -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:
محبوب سعدية

إعداد الطالبة:
معيش فطيمة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	حبة نجوى	أستاذ محاضر أ	رئيساً	جامعة بسكرة
2	محبوب سعدية	أستاذ محاضر ب	مشرفاً ومقرراً	جامعة بسكرة
3	حوحو فطوم	أستاذ محاضر ب	ممتحناً	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

شكر وتقدير

اشكر المولى عز وجل الذي وفقني في انجاز هذا العمل المتواضع

وقدرني على إتمامه وأوصلني الى ما كنت أطمح الوصول إليه طيلة المشوار الدراسي

راجية من المولى التوفيق، والصلاة والسلام على رسول الله صل الله عليه وسلم الذي

أرشدني الى طرق العلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

كما أتقدم بالشكر و العرفان لأستاذتي المشرفة "محبوب سعدية" والتي قدمت لي المساعدة

في انجاز هذا العمل، واشكر كثيرا صديقاتي حليلة وسهير ونور الهدى اللواتي قدمن لي المساعدة

لكم كل الشكر والعرفان لوقوفكم معي لإتمام هذه الدراسة .

وفي الختام أتقدم بالشكر لكل من قدم الإعانة لي ولو بكلمة طيبة أودعوه

خالصة من القلب، وأرجو الله عز وجل أن يجازيهم ألف خير.

معيش فطيمة

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من انتظرت طويلا تلك اللحظات، إلى من أعطتني كل ما عندها
دون أن تنتظر المقابل، إلى من أنا شيء منها، وهي كل أشيائي، إلى من كانت وستظل لذة
حياتي أُمي الغالية ربي يحفضها، وإلى أبي العزيز والغالي الذي ينصحنى دائما ويهتم لمستقبلي
أكثر من أي شخص حفظه الله وأطال في عمره.

كما واهديه إلى نبع الحنان جدتي وإلى من هم سندي وأغلى الناس على قلبي إخوتي
وأخواتي وخاصة إسرء والكتكوت الصغير عبد الباسط عبد الصمد،
وعمي الطيب وخالي محمد وزوجته وابنتهما، وإلى كل الأقارب والأهل ورفقاء المشوار الدراسي.

واهدي عملي هذا إلى اعز صديقة على قلبي نور الهدى
وإلى كل من قضيت معهم وقت في الإقامة: فريال، أسماء، مريم، سهير، حليلة، سهام،
حياة، نينة، جهينة، فتيحة، جهاد، ياسمين،
وصديقاتي من الصحراء الغربية وإلى أساتذتي في كل مراحل الدراسة
إلى كل من تذكرهم القلب ونسيهم القلم
إلى كل طالب علم.

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكروسوفت واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على تحليل التقارير.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- يوجد دور للبعد الاقتصادي في تحسين أداء شركة مايكروسوفت كونها تلتزم بالشفافية والافصاح في كل عملياتها.
- يوجد دور للبعد القانوني في تحسين أداء شركة مايكروسوفت كونها تعتبر الحق الإنساني حق أساسي وتحافظ على صحة وسلامة العمال.
- يوجد دور للبعد الإنساني في تحسين أداء شركة مايكروسوفت كونها تعتمد على الخصوصية في تعاملاتها وبشكل تعاوني.
- يوجد دور للبعد الخيري في تحسين أداء شركة مايكروسوفت كونها تقدم المساعدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتبرع ببرامج وخدمات.

قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- العمل على نشر الوعي الاجتماعي والبيئي من خلال المؤتمرات والندوات التي تشجع على تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- تخصيص جزء من موارد الشركة للمساهمة في العمل التطوعي كبناء المدارس والجامعات والمشاركة في الأعمال الخيرية
- ضرورة تولي المسؤولين ذوي الكفاءة برامج لتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والمجتمع.
- ❖ الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية أداء المؤسسة، شركة مايكروسوفت.

Abstract

This study aimed to highlight the role of social responsibility on improving the performance of Microsoft. This study relied on the descriptive analytical approach based on the analysis of reports.

The study reached many results, the most important of which are:

- There is a role of the economic dimension on performance in Microsoft as it is committed to transparency and disclosure in all its operations.
- There is a role for the legal dimension on improving the performance of Microsoft considers the human right a fundamental right and preserves the health and safety of workers.
- There is a role for the human dimension on improving the performance of Microsoft, as it relies on privacy in its dealings cooperatively.
- There is a role for the charitable dimension in improving the performance of Microsoft, as it provides assistance to small and medium enterprises, and donates programs and services.

The study made a set of suggestions, the most important of which are:

- Working to spread social and environmental awareness through conferences and seminars that encourage the application of social responsibility.
- Allocating part of the company's resources to contribute to volunteer work, such as building schools and universities, and participating in charitable work
- The need for competent officials to undertake programs to implement social responsibility towards the environment and society.

Key Words: Social Responsibility, Corporate Performance, Micro Soft Company.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
.I	تقدير وشكر
.II	الإهداء
.III	الملخص
.V	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
.IX	قائمة الأشكال
مقدمة	
أ	تمهيد
أ	الإشكالية والأسئلة الفرعية
ب	الفرضيات
ب	مببرات اختيار الدراسة
ب	اهمية الدراسة
ب	اهداف الدراسة
ب	حدود الدراسة
ج	نموذج الدراسة
ج	منهج الدراسة
ج	صعوبات الدراسة
د	الدراسات السابقة
هـ	هيكل الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
03	المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

04	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
06	المطلب الثالث: نظريات المسؤولية الاجتماعية
09	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية
09	المطلب الأول: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية
09	أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
10	ثانياً: عناصر المسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الثاني: مبادئ واستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
13	أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
14	ثانياً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الثالث: معايير ومجالات المسؤولية الاجتماعية
15	أولاً: معايير المسؤولية الاجتماعية
17	ثانياً: مجالات المسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الرابع: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية
18	أولاً: أهمية المسؤولية الاجتماعية
22	ثانياً: أهداف المسؤولية الاجتماعية
22	المبحث الثالث: مؤشرات وآليات نجاح المسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الأول: مؤشرات تقييم المسؤولية الاجتماعية
23	المطلب الثاني: آليات نجاح المسؤولية الاجتماعية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسة	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: عموميات حول الأداء
27	المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره
27	أولاً: مفهوم الأداء
29	ثانياً: عناصر الأداء
29	المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته
29	أولاً: تصنيفات الأداء
33	ثانياً: مستويات الأداء
33	المطلب الثالث: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه

33	أولاً: معايير الأداء
34	ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء
35	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
35	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
35	أولاً: مفهوم تقييم الأداء
36	ثانياً: أهمية تقييم الأداء
38	المطلب الثاني: مجالات قياس الأداء وأهداف تقييمه
38	أولاً: مجالات قياس الأداء
39	ثانياً: أهداف تقييم الأداء
41	المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء وخطوات تقييمه
41	أولاً: مؤشرات قياس الأداء
42	ثانياً: خطوات تقييم الأداء
44	المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة
44	المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة
46	المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المؤسسة
48	خلاصة الفصل
الفصل التطبيقي: الإطار التطبيقي لدراسة حالة شركة مايكرو سوفت	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم عام حول شركة مايكرو سوفت
51	المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر
51	أولاً: نشأة شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر
52	ثانياً: تعريف شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر
53	المطلب الثاني: أهداف ومهام شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر
53	أولاً: أهداف شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر
53	ثانياً: مهام شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر
54	المطلب الثالث: مبادئ وأهم منتجات شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر
54	أولاً: مبادئ شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر
54	ثانياً: أهم منتجات شركة مايكرو سوفت ستاندرد أندبوزرز 500 ناسداك للكمبيوتر

55	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء شركة ميكروسوفت
55	المطلب الأول: دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة ميكروسوفت
55	أولاً: البعد الاقتصادي
56	ثانياً: البعد القانوني
58	ثالثاً: البعد الأخلاقي
59	رابعاً: البعد الخيري
60	المطلب الثاني: أبعاد الأداء لشركة مايكروسوفت
60	أولاً: البعد المالي
62	ثانياً: بعد التعلم والنمو
62	ثالثاً: بعد العميل
63	رابعاً: بعد العمليات الداخلية
65	خلاصة الفصل
خاتمة	
67	تمهيد
67	النتائج النظرية
68	النتائج التطبيقية
68	اختبار الفرضيات
69	الاقتراحات والتوصيات
70	آفاق البحث
72	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	المحتويات	الرقم
08	نظريات المسؤولية الاجتماعية	01
12	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج Carroll	02
37	أهمية تقييم الأداء	03
58	المؤشرات البيئية	04
60	المؤشرات المالية (2015-2019)	05
61	توزيع الأرباح لسنة 2018	06
61	توزيع الأرباح لسنة 2019	7
64	المؤشرات المالية (2018-2019)	8

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب هرم كارول (Carroll)	01
14	استراتيجيات تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية	02
15	تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة	03
21	أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمؤسسات الأعمال	04
28	الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية	05
31	الأداء الذاتي والأداء الاجتماعي	06
43	خطوات تقييم الأداء	07

مفصلة

يؤثر الأداء بشكل كبير على طبيعة العمل في المؤسسة، لتعدد الأنشطة وما قد تسببه من انعكاسات داخلية كانت أم خارجية لتداخل المتغيرات وسرعة انتشار المعلومات لأن المجتمعات أصبحت في مرحلة جديدة في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة فعملية تقييم الأداء عملية هادفة تحقق كفاءة فعالة (موارد المؤسسة)، والحكم عليها من خلال الأهداف التي تم الوصول إليها ومقارنتها مع قد كان مخطط له، وهذا عن طريق التقييم الفعال للأداء للتحسين من وضعيتها بناء على قرارات متخذة وبالتالي تحسين الأداء مستقبلا وتطويره في المؤسسة.

كما يرتبط نشاط المؤسسات بالأهداف المرجو تحقيقها كتعظيم الربح و زيادة الأداء الاقتصادي لضمان بقائها واستمرارها بحيث أن جهود العمال جديدة، من خلال استغلال العمال في ظل ظروف قاسية وأجور متدنية وهذا قد يتسبب في تدهور الإنتاج وخلافات قد تكون فردية أو جماعية ولكن ومع مرور الوقت ومع التطورات الحاصلة لم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على ربحيتها فقط بل أصبح من الضروري تحسين ظروف العمل لتجنب إحباط العاملين داخل المؤسسة أي الاهتمام بالجانب الإنساني لذا أصبح من الضروري تبني المسؤولية الاجتماعية للحفاظ على صورتها بالحفاظ على أمن وسلامة العمال وكذا الرفاهية الكلية للمجتمع، فالعامل في المؤسسة يعتبر مصدر إنتاج وثروة للمؤسسة لا يمكن تقليدها فيما يرتبط بما يدعى بالمسؤولية الاجتماعية.

❖ الإشكالية:

كثير الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كونها ترتكز على مفهوم الالتزام اتجاه مجموعة من الأطراف في داخل وخارج المؤسسة من مساهمين، عمال، عملاء، المجتمع... الخ، فبعدما كان تركيز المؤسسة على تحقيق عائد كبير أصبح يشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها اتجاه المجتمع من اجل خلق قوة عمل تتماشى مع التطورات المتسارعة من خلال تجسيد الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني) والتي تؤثر على أداء المؤسسات، والتي من خلالها سنحاول معرفة العلاقة بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية والأداء) وهذا من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت Microsoft؟

❖ الأسئلة الفرعية:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى التساؤلات التالية:

- فيما تتمثل المسؤولية الاجتماعية؟ وماهي مرتكزات نجاح المسؤولية الاجتماعية؟

- ما المقصود بالأداء في المؤسسة؟ وماهي مؤشرات قياس الأداء؟



- كيف تأثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء شركة مايكرو سوفت Microsoft؟

❖ الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة مجموعة الفرضيات وهي كالتالي:

▪ الفرضية الرئيسية:

✓ يوجد دور للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، وتنبثق منها مجموعة من الفرضيات:

- يوجد دور معنوي للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت؟
- يوجد دور معنوي للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت؟
- يوجد دور معنوي للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت؟
- يوجد دور معنوي للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت؟

❖ مبررات اختيار الدراسة:

- الرغبة في التعرف على موضوع المسؤولية الاجتماعية كونه ضمن التخصص.
- الميول الشخصي للموضوع والرغبة في التعرف عليه أكثر.
- تزايد الاهتمام لهذا الموضوع في الأبحاث والدراسات.

❖ أهمية الدراسة:

- التعرف على المسؤولية الاجتماعية ومؤشرات قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
- يحسن الصورة العامة للمؤسسات ويحقق الاستقرار الاجتماعي.
- إبراز أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومعرفة ما إذا كان هناك تبني لها في المؤسسات.

❖ أهداف الدراسة:

- معرفة مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسات باعتبارها أداة تقييم.
- اتخاذ قرارات رشيدة تكون في صالح المؤسسة خاصة والمجتمع عامة.
- عرض أبعاد وحدود المسؤولية الاجتماعية والعوامل التي تساعد على تبنيها.

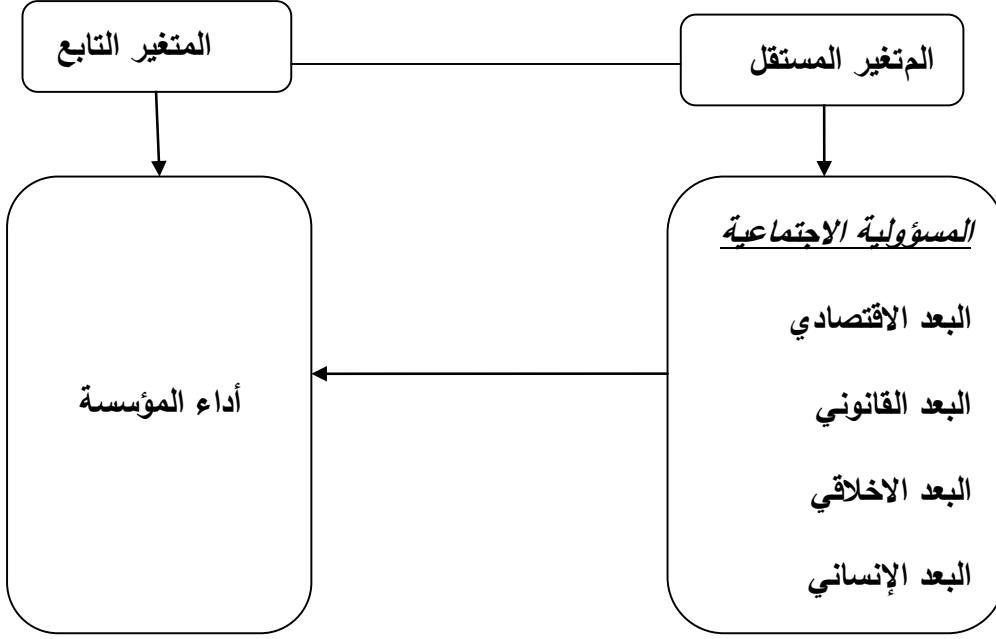
❖ حدود الدراسة:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة دور المسؤولية الاجتماعية (كمتغير مستقل) على أداء المؤسسة (كمتغير تابع).



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

❖ منهج الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في فصلين نظريين وفصل تطبيقي وهذا من خلال الاطلاع على الكتب والأبحاث العلمية وكذا المجالات، وأما في الجزء التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة حيث نبحث عن أهم المؤشرات لمدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الشركة من خلال جمع معلومات عليها من التقارير ومعرفة واقع تبني المسؤولية الاجتماعية لها.

❖ صعوبات الدراسة:

من المتعارف عليه أن كل بحث يحتاج إلى الجهد والوقت للإلمام بكل المعلومات التي تحيط بهذا الموضوع، إلا وأنا على غرار باقي الباحثين واجهنا العديد من الصعوبات عند القيام بإنجاز هذا البحث، أبرزها ما يلي:

- توقف الدراسة لمدة معينة وغلق جميع المؤسسات التي سيتم دراستها ميدانيا بسبب انتشار وباء كورونا.
- صعوبة اختيار مؤسسة تطبق فعلا المسؤولية الاجتماعية.
- قلة المراجع التي تناولت دراسة شركة مايكرو سوفت.

❖ الدراسات السابقة:

- لإثراء هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع والتي قد تكون حلقة وصل بين هذا الموضوع ومواضيع أخرى وهي:
1. دراسة (عبدي حسين، 2017)، بعنوان: «دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسة» هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التميز التنظيمي حيث تم تشخيص الأبعاد الأربعة لها (قانوني، اقتصادي، أخلاقي، أنساني) من خلال معايير قياس المسؤولية الاجتماعية حيث تم دراسة التميز التنظيمي من خلال أبعاده أيضا والمتمثلة في تميز القيادة، تميز المرؤوسين تميز الهيكل التنظيمي، وأخيرا الثقافة التنظيمية حيث توصلت هذه الدراسة الى أن المؤسسة ملتزمة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة له دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي ولكن في هذه الدراسة تم التركيز على الأداء في المؤسسة وكيفية تحقيقه من خلال التبنى الجيد لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ووضع مؤشرات لقياس الأداء لتحسينه والتطوير فيه.
 2. دراسة (مقدم وهيبة، 2014)، بعنوان: «تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية» هدفت هذه الرسالة الى دراسة واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في عينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في بعض ولايات الغرب الجزائري، وكانت الإشكالية مهمة حول تقييم مدى ممارسة المؤسسات الاقتصادية، حيث توصلت الى أن المؤسسات تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط عموما فقد كانت اتجاه كل من المساهمين والمستهلكين في حين تمارس بشكل متوسط مسؤوليتها البيئية ومسؤوليتها اتجاه العاملين و الموردين، ولا تمارس مسؤوليتها اتجاه المجتمع، وقد كشفت غياب أي تأثيرات لمتغيرات: العمر، الحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المسؤوليات وعدة عراقيل التي تحول دون ممارسة الاقتصادية، وتختلف عن هذا الموضوع لأنه يركز على العلاقة القائمة بين متغير المسؤولية الاجتماعية ومتغير الأداء ومدى التأثير الحاصل للتحسين منه وتطويره في شركة مايكرو سوفت.
 3. دراسة (ضيافي نوال، 2010)، بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية. وضحت هذه الدراسة أبعاد هذه المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال والهدف منه توثيق علاقات العمل وكذا العلاقات بين أفراد المجتمع ، فهو يهدف الى التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها ، ولها اهمية تبرز في معرفة مدى التزام المؤسسات خاصة ذات الطابع الخاص، والاهم هو التعرف على واقع تبنيتها في المؤسسات الجزائرية، بحيث أن هذه الدراسة قد ركزت على المورد البشري كمتغير ثاني في الموضوع بحيث أن المؤسسة تبحث عن أفراد للعمل من خلال استقطابهم لشغل الوظيفة الأكثر تناسبا مع

مهاراتهم، وأما في هذه الدراسة فقد تم دراسة علاقتها بالمتغير الثاني والمتمثل في الأداء وكيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية عليه في شركة مايكرو سوفت ومدى تحسينها له، من خلال المؤشرات و التقييم .

4. دراسة (صورية امجوج، 2019)، بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة العمومية. تهدف هذه الدراسة الى معرفة المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز والدور الذي تلعبه في تحسين أداء المؤسسة العمومية وأثبتت هذه الدراسة بأن مؤسسة سونلغاز تلتزم بمبدأ المسؤولية الاجتماعية بصفة دائمة من خلال ما تقدمه من برامج كحماية الحقوق وخدمة الصالح العام وأنها لا تراعي لاحتياجات ومتطلبات الموظفين عكس هذه الدراسة فهي تهتم وبشكل كبير بجانب المسؤولية الاجتماعية وتطبقها بشتأنواعها في تقوم بأعمالها بكل شفافية وتهتم باحتياجات العمال وتدريبهم بشكل كبير، الاهتمام بالصحة والسلامة، خدمة العملاء، وتتقدم بالعديد منالتبرعات أيأنها تطبق مسؤوليتها الاجتماعية وبشكل متميز.

5. دراسة (العقون آمنة، 2019)، بعنوان: أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي. تهدف هذه الدراسة الى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية بأبعادها على الأداء البيئي بالمؤسسة العسكرية للاسمنت، وتوصلت الى انه يوجد مستوى مرتفع لممارسة المسؤولية الاجتماعية ومستوى مرتفع للأداء البيئي لها، وانه يوجد أثر على الأداء البيئي ماعدا بعد المسؤولية الاقتصادية، وأما دراستنا هذه فتأكد على ان شركة مايكرو سوفت لها دور كبير ومهم في التحسين من أداء المؤسسة منخلالما تقدمه من خدمات سواء كانت للشركة وعمالها أو للمجتمع الخارجي وما تحققه من أرباح هائلة، وصورتها أمام المجتمع.

❖ هيكل الدراسة:

- لمعالجة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يقتضي تجزئة الموضوع الى فرعين أساسيين وهما الجانب النظري والجانب التطبيقي لذا تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول ومقدمة عامة وخاتمة عامة
- **الفصل الاول:** سوف نتطرق في هذا الفصل الى التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية والمفهوم وكذا النظريات والأهمية والأهداف وكذا المبادئ والآليات التي ستحقق نجاحها.
 - **الفصل الثاني:** من خلال هذا الفصل سيتم التعرف على مفهوم الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، وكذا تقييمه ومؤشرات القياس والشروط الواجب توفرها فيه.
 - **الفصل الثالث:** وفي هذا الفصل سننتقل الى الإطار التطبيقي لدراسة حالة شركة مايكرو سوفت من خلال التعرف عليها وعلى أهدافها والمبادئ التي تقوم عليها واهم الانجازات التي قامت بها لمعرفة العلاقة -التي تربط بين متغيري الدراسة.



الفصل الأول

الإطار النظري
للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

في ظل التغيرات الحاصلة زاد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات، وذلك لما تحدثه من تأثير على أعمال المؤسسة وفعاليتها وبهذا وجبالتركيز على توسيع الدور الاجتماعي لها وهذا حسب المجال الذي تنشط فيه مع مراعاة حقوق المجتمع والمحافظة عليه وهذا من خلال إرساء بعض القوانين بالمؤسسات و تحفيزهم على احترام قيم العمل والتميز وتشجيع ذلك على اجتذاب أفضل العناصر البشرية، وأصبحت المؤسسات مطالبة بتحقيق جزء من مسؤوليتها من خلال الاعتماد على الرؤية الجديدة والقائمة على سد حاجة المجتمع والتحسين المستمر لكل التوقعات لتحقيق التكامل والتطوير المتبادل بين المؤسسات والمجتمع.

فالمسؤولية الاجتماعية تهدف لجني العوائد وتحقيق العديد من المنافع التي ترفع أداؤها وتعزز تنافسية المؤسسة، وهذا من خلال تحقيق رضا أفراد المجتمع ككل (لذا سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم وأهمية وأبعاد المسؤولية الاجتماعية من جهة، وعناصر ومعايير وكذا الفوائد والآليات التي تحقق النجاح للمسؤولية الاجتماعية، وعليه سيكون هيكل الفصل كالاتي):

- المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية
- المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية
- المبحث الثالث: مؤشرات التقييم وآليات نجاح المسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي برزت نتيجة لردود الفعل حول العالم، وأصبحت الآن تمثل الشغل الشاغل للمؤسسات سواء في البلدان النامية أو المتقدمة، وهذا لما تحدثه من تأثيرات على أعمالها، وسنتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي والمفهوم وكذا نظريات المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

يقسم (العصيمي، 2015) مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية الى أربعة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة كانت منظمات القطاع الخاص تفتقد الخبرة نحو تطبيقات المسؤولية الاجتماعية ولم تحبذ المخاطرة بممارسات أعمالها لمواجهة تحديات هذا المفهوم المجهول، ومع هذا الاتجاه الضعيف وقلة القوانين الموجهة آنذاك وعدم وضوح المعايير باتت مبادرات منظمات القطاع الخاص مجرد محاولات غير مكتملة الأركان والتي عززها في فرنسا 1972 مايسمى خطاب (Marseille)، الذي اقترح أن المؤسسات يمكن أن تتكاثر كالبشر وأن استمراريتها تعتمد على وجودها كقدوة للمؤسسات الأخرى، وبالإضافة إلى ذلك كان مؤتمر (إستوكهولم، 1972) الأول من نوعه الذي طرح مفهوم التنمية المستدامة، والذي بدأ يثير أهمية دور القطاع الخاص للمساهمة في تنمية المجتمعات بشكل فعال وموجه نحو المجالات الاجتماعية والبيئية، وكذا الاقتصادية، كما ساهمت مؤسسات تابعة للأمم المتحدة مثل (لجنة شفافية المؤسسات) والمؤسسة الاقتصادية التعاونية للتنمية في تطوير خطوط للعلاقة بين: الحوكمة، ومؤسسات القطاع الخاص، والمجتمع. (العصيمي، 2019، صفحة 18)

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع حدوث عدد من الكوارث التي أثرت مباشرة على البشر، والتي أثبتت القرارات الضعيفة حيال بعض القضايا، ومن هذه الكوارث: تسرب الغاز من مصنع (Bhopu) في الهند عام 1984، وحادثة مفاعل (تشرنوبل)، عام 1986، وأيضا تسرب الزيت بسبب مؤسسة (EXXON) في الأسكا عام 1986، إضافة الى ما صاحب ذلك من ظهور ظاهرة الاحتباس الحراري، أما من المنظور الاستراتيجي بدأت المؤسسات وفقا للكوارث الأنفة الذكر تتوقع التكلفة المادية التي يمكن أن تتحملها نظير إزالة ما قد تلحقه هذه الكوارث بتلويث البيئة وما يمكن أن يطالها أيضا من سوء السمعة أمام المجتمعات، بالإضافة إلى ذلك بدأ يتبين لمجتمع الأعمال المتطلبات الاجتماعية التي يمكن أن توجه أخلاقيات مؤسساته لتؤطر مسؤوليتها الاجتماعية، وقد تزامن مع هذه المرحلة ولأول مرة سماح حكومات الدول النامية ومن خلال مفهوم الخصخصة في الثمانينات القطاع الخاص، الاستثمار في مجالات القطاع الخاص، الاستثمار في مجالات الطاقة، والنقل، و المياه والاتصالات، مما شكل تحديا على هذه المؤسسات لإيضاح سياستها نحو حماية البيئة وحقوق الإنسان. (باشا، 2017، صفحة 135)

المرحلة الثالثة: تمثل هذه المرحلة تسعينات القرن العشرين، وهي المرحلة التي تكونت في أذهان مديري شركات القطاع الخاص العديد من المفاهيم كالشفافية والتعاون بين البيئة والاقتصاد، كما شهدت هذه المرحلة عقد مؤتمر ريو دي جانيرو الذي سمى بقمة الأرض عام 1992، الذي أسفر عن صدور وثيقة (الأجندة 21) التي مثلت خطة مفصلة للتنمية العالمية المستدامة، كما شهدت هذه المرحلة اجتماع القادة السياسيين من مختلف دول العالم، وكذلك العديد من منظمات الأعمال والاقتصاديين في ألمانيا خلال عام 1994، ولقد تناول هذا المؤتمر القضايا المتعلقة بالبيئة و الطاقة وتأثيرها على القضايا الاجتماعية، وتعتبر هذه المؤتمرات نقطة التحول في اهتمام مؤسسات القطاع الخاص نحو المسؤولية الاجتماعية، حيث شكلت تلك المؤتمرات ضغوطا على تلك المؤسسات مما دفعها الى تغيير نهجها وواجباتها نحو المجتمع الذي تعمل فيه.(دره، التيجاني، و اليافعي، 2018، صفحة 129)

المرحلة الرابعة: عقدت في عام 2002 القمة العالمية للتنمية المستدامة في جوهانسبرج بجنوب إفريقيا حيث حظيت هذه القمة بإقبال منقطع النظير حيث حضرتها 191 دولة، وتمثلت أجندة هذه القمة في مناقشة القضايا التي تهتم بالتنمية المستدامة، ولقد خرجت هذه القمة بمقترحات من أهمها إنشاء البرامج و المؤسسات للاهتمام بقضايا التنمية المستدامة، ومن أشهر هذه البرامج برامج الأمم المتحدة للبيئة ، ولجنة التنمية المستدامة، وعلى الرغم من الاهتمام التي حظيت به التنمية المستدامة وقضايا البيئة إلا أن تقدم مراحل المسؤولية الاجتماعية كان ضعيفا وخصوصا فيما يتعلق بدور منظمات القاع الخاص. (دره، التيجاني، و اليافعي، 2018، صفحة 130)

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من التعاريف حيثأثار مفهومها اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة بسبب التطورات المتزايدة والمتسارعة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتي يتبعها تطور في أهداف مؤسسات الأعمال، ولهذا أصبحت مسؤولية المؤسسات الاجتماعية هدف رئيسي تسعى لتحقيقه، ومن هنا فهي تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية، وللتعرف على هذا المفهوم نتعرف على التعريفات المختلفة التي أوردها الباحثون وهي كالتالي:

أولا: المسؤولية: يمكن تقسيم تعريفات المسؤولية الى:

1. تعريف المسؤولية في اللغة والاصطلاح: (العجلة، 2012، الصفحات 12-13)

- **في اللغة:**اشتقت كلمة المسؤولية من الفعل الثلاثي سأل، وقد ورد في تاج العروس بان المسؤولية " اسم مفعول منسوب إليهماخوذ من سأل يسأل مسئولا واسم الفاعل من سأل سائل، واسم المفعول: مسؤول، وفعل الأمر أسأل وسأل؛

- في الاصطلاح: إقرار الفرد بما يصدر عنه من أفعال واستعداده لتحمل نتائجها؛

2. وهي التزام المرؤوس بتنفيذ كافة الأعمال أو النشاطات المسندة إليه بأقصى قدراته ويكون ملتزماً بأداء هذه الواجبات والمهمات ويكون مسؤولاً أمام رئيسه عن أدائه لهذه الواجبات والأهداف التي حققها ويكون أداء هذه الواجبات بمقتضى علاقة تعاقدية لقاء تعويض محدد. (العامري، 2010، صفحة 28)

ثانياً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

1. تعريف منظمة العمل الدولية: هي مبادرات طوعية بغض النظر على التزاماتها القانونية، أي أنها طريقة تستطيع من خلالها أي مؤسسة أن تنظر في تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة، وتعد أيضاً تكملة للوائح الحكومية والسياسية وليس بديلاً عنهما. (الحموري و المعايطة، 2015، صفحة 17)
2. تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشة للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل. (ابو النصر، 2015، صفحة 32)
3. حسب ISO وضمن مواصفاتها ISO26000 أكدت أن المسؤولية الاجتماعية هي: تصرف يتفق مع مبادئ المسؤولية الاجتماعية وممارستها، مثل مبدأ احترام أصحاب المصالح واهتماماتهم، ومبدأ الامتثال القانوني، ومبدأ احترام الاتفاقيات الدولية والاتفاقيات الثنائية، ومبدأ المساواة ومبدأ الشفافية ومبدأ احترام الاستحقاقات المعنوية الأساسية، وأخيراً مبدأ احترام التنوع. (الجبوري و رشيد التيك، 2014، صفحة 15)
4. عرفها P. Drucker: هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، أي ما يجب على المؤسسة القيام به من أجل حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية. (بوزيان و مغربي، 2017، صفحة 157)
5. أما الدليمي فيرى أنها: التزام الفرد بمضمون القيم والمعايير الاجتماعية للترام ذاتياً وفعالياً، والأحجام عن كل ما يؤدي إلى خرقها وتمزيقها في أي مجال من مجالات العلاقات الاجتماعية المختلفة؛
6. وكما عرفها الجبوري عام 1998: هي الالتزام الذاتي والفعلي للفرد تجاه الجماعة وما ينطوي عليه من اهتمام بها، ومحاولة فهم مشكلاتها، والمشاركة معها في إنجاز عمل ما مع الإحساس بحاجات الجماعة أو الجماعات الأخرى التي ينتمي إليها. (عبد باقر، 2012، صفحة 541)
7. كما عرفت أيضاً على أنها: خاصية من خصائص حوكمة الشركات، ويقصد بها النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد. (عبد العال، 2007-2008، صفحة 25)
8. وعرفت أيضاً على أنها: التزام المؤسسات بالتصرف بطريقة أخلاقية والمساهمة في النمو الاقتصادي، مع تحسين نوعية حياة موظفيها وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام. (يحي الشريف، 2018، صفحة 225)

9. عرفها الصمادي وعثامنة (2008) من الجانب النفسي على أنها: إشباع الفرد لحاجته مع عدم حرمان الآخرين من فرص إشباع حاجاتهم في شتى الميادين والمجالات، التي تشمل الفرد ذاته والأهل والأصدقاء والجيران والمجتمعات على كافة المستويات. (المومني و المعاني، 2017، صفحة 82)

✓ وقد إستند مفهوم المسؤولية الاجتماعية في صياغته وبلورته الى ثلاث حقائق رئيسية وهي: (سعيد و الباوي، 2010، صفحة 207)

(1) الحقيقة المعنوية: تهتم بالقيم الاجتماعية التي تؤثر في النشاطات الداخلية للمؤسسة وبالتالي فاعن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يركز على العلاقة بين مؤسسة الأعمال وقيم المجتمع الذي تتعامل معه لا سيما مجتمع المؤسسة؛

(2) الحقيقة العقلانية أو الشرعية: تهتم بالشرعية التي يمنحها المجتمع للمؤسسة، من خلال قواعد المجتمع التي تؤثر في الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة الأعمال وجهودها في الالتزام بالتوقعات الاجتماعية ومن هذه القواعد (قوانين المخرجات الاجتماعية، والعقاب الاجتماعي...)

(3) الحقيقة الاقتصادية: تصف المسؤولية الاجتماعية بأنها وسيلة مهمة في تحقيق المنفعة الذاتية للأعمال، لكونها تساهم في كسب قيمة مضافة من خلال إستيعاب حاجات وإسهامات أصحاب المصالح داخل و خارج المؤسسة، وبما يترتب عليه من الإحتفاظ بالشرعية الاجتماعية وتعظيم النواتج المالية على المدى البعيد، وتحافظ على العلاقة المتوازنة بين أعمال المؤسسة وقيم المجتمع في ظل التغيير الذي تتعرض له هذه العلاقة؛

المطلب الثالث: نظريات المسؤولية الاجتماعية

سنتعرض في هذا المطلب الى اتجاهين لنظريات المسؤولية الاجتماعية وسنوضحهما فيما يلي:

1. نظريات الاطراف المتعددة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: من هذا الجانب قسم غاريجا

وميلي (Garrige Mele, 2004) الى أربع فئات وهي: (باشا، 2017، صفحة 176)

✓ نظريات أخلاقية: وتشمل نظرية أصحاب المصالح، والحقوق المتفق عليها عالميا، والتنمية المستدامة؛

✓ نظريات وسيلية: وتشمل استراتيجيات صنع الثروات، وتعظيم قيم أصحاب المصالح، والميزة التنافسية؛

✓ نظريات تكاملية: وتشمل دمج المتطلبات الاجتماعية بالنشاطات الاقتصادية، كالأداء الاجتماعي للشركات،

ومبدأ مسؤولية العموم، وإدارة أصحاب المصالح؛

✓ نظريات سياسية: وترتبط بالقوة الاجتماعية للمنظمات ومسؤوليتها لعب دور ايجابي، كالمنظمة المواطنة،

والعقود الاجتماعية الاندماجية،

وهذه النظريات ترتبط بشكل متفاوت مع الاطراف المتعددة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، فالنظريات الأخلاقية السياسية تتناسب مع أهداف المنظمات الحكومية، بينما تتناسب النظريات الوسييلية والاندماجية مع أهداف منظمات الأعمال، ويرى كلاب ودوفرغن (ClappDauvergne,2005) أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات يمكن تصنيفها الى أربع فئات من وجهات النظر كما يلي:(باشا، 2017، الصفحات 176-177)

- ✓ **مؤيدي آلية السوق:** حيث تعد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مجرد ناتج لآليات السوق، وان المنظمات تحظى بالثقة والقدرة على تحديد المشاكل، وتحسين الوضع العالمي، والعمل لصالح الدول؛
 - ✓ **المشككين:** المنظمات يجب ألا تمنح الثقة، لأنها تسعى الى التوسع والتكثف بما يتجاوز الاحتياجات الحقيقية لمجال عملها، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية إذا ما تركت للمنظمات فإنها ستخضع لأجندتها وسيطرتها، الأمر الذي يستدعي تدخلا فعالا من قبل الدولة للتأكد من تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات لأهدافها؛
 - ✓ **معارضو آلية السوق:** يرون أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات إنما هي تحقيق للرأسمالية إذا تركت لآلية الأسواق، لذا لا بد من البحث عن نظام بديل أكثر تفاعلا وتوافقا للاحتياجات الحقيقية للناس؛
 - ✓ **أنصار المؤسساتية:** لا يعارضون المبادرات الذاتية من قبل المنظمات للمسؤولية الاجتماعية، لكن يرون ضرورة وجود دور فاعل للدول والمؤسسات العالمية لتوفير إطار يدفع المؤسسات للالتزام الدقيق بمسؤوليتها الاجتماعية؛
2. **نظريات للمسؤولية الاجتماعية على أساس العلاقة بين المجتمعات والمؤسسات:**

وقد وضعها (Secchi , 2007) وهي:(العصيمي، 2019، الصفحات 14-17)

- ✓ **النظرية النفعية:** تعمل المؤسسة وفق هذه النظرية كجزء من النظام الاقتصادي و الذي يعمل بديناميكية معينة من اجل تعظيم الأرباح، لذلك لثم دمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في هذا النظام بعد إدراك اهمية المسؤولية على النظام الاقتصادي و الالتزام الأخلاقي وضرورة تقديم بعض الخدمات للمجتمع، لذلك تتفق هذه النظرية مع النظرية الوسييلية، حيث تعد المؤسسات المسؤولية الاجتماعية التي تؤديها وسيلة لتعظيم الأرباح ، وتقسّم الى مجموعة من النظريات وهي:
- **نظرية التكلفة الاجتماعية:** هي أساس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في النظام الاجتماعي والاقتصادي، حيث ترتبط هذه المسؤولية بالأسباب بالنتائج على أساس أن المجتمع يتأثر بالقوى غير الاقتصادية للمؤسسات لذا وجب عليها قبول المشاركة الاجتماعية؛
- **نظرية الاستخدام(التوظيف):** تعد المؤسسة استثمارية تسعى الى تحقيق الربح، توظف مسؤوليتها الاجتماعية كاستراتيجية دفاعية داخلية ضد القوى الخارجية لتحقيق التوازن بين سعيها للربح وتقديم الخدمات الاجتماعية؛

- ✓ **النظرية الإدارية:** تؤكد ضرورة وضع اعتبارات المسؤولية الاجتماعية عند اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة، وتنقسم الى نظريات فرعية:
 - **الأداء الاجتماعي للمؤسسة:** يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الاقتصادي للمؤسسة، لذلك يجب إدارة المؤسسة وضع الاعتبار للعناصر الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، على أساس أن المؤسسة تعتمد على المجتمع في نموها واستمراريتها؛
 - **المحاسبة الاجتماعية، والتدقيق، والتبليغ:** يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة مع الهدف الرئيسي لها في الوقت الذي تؤكد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات التي تعمل في دول مختلفة على أهمية البحث عن أدوات التعايش في الدول الأجنبية، مما يحتم على هذه المؤسسات اتخاذ قراراتها ببناء جوانب أخلاقية وقيمية وثقافية؛
- ✓ **نظرية العلاقة:** تعود جذور هذه النظرية الى شبكة العلاقات المعقدة في البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، وتنقسم إلى:
 - **نظرية المجتمع-نظرية الأعمال:** ترى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تمثل التفاعل بين وحدتين رئيسيتين هما: المجتمع، المؤسسة، ومن مفاييس هذا التفاعل تطوير القيمة الاقتصادية في المجتمع، لذلك يجب أن تعكس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مدى قوتها في المجتمع؛
 - **نظرية المواطنة العالمية للمؤسسة:** تعتمد على المجتمع الذي تنسب إليه هذه المواطنة و تعد إجمالاً مسارا للمؤسسة للتصرف من منطلق المسؤولية كمواطن صالح في مجتمع ما، وتطور علاقتها مع أصحاب المصالح
 - **نظرية لعقد الاجتماعي:** تعد أساساً لتبرير أخلاقيات النشاطات الاقتصادية في المجتمع، لذلك يمكن اعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مشتقة من الشرعية الأخلاقية وقبول المجتمع نشاطات هذه المؤسسات؛

الجدول رقم 01: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

النظرية النفعية	النظرية الإدارية	نظرية العلاقة
التكلفة الاجتماعية	الأداء الاجتماعي للشركة	منظمات الأعمال والمجتمع
الاستخدام (التوظيف)	المحاسبة الاجتماعية، التقارير	المواطنة العالمية للشركة
	المسؤولية الاجتماعية عبر الدول المختلفة	العقد الاجتماعي

المصدر: عبد الله عايد العصيمي. (2019). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص14.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق الربح، إلا وأن لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد وعناصر بالإضافة الى المعايير، كما ولا بد من مراعاة مبادئ هذه المسؤولية عند اتخاذ القرارات، وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل في هذا المبحث.

المطلب الأول: أبعاد وعناصر المسؤولية الاجتماعية

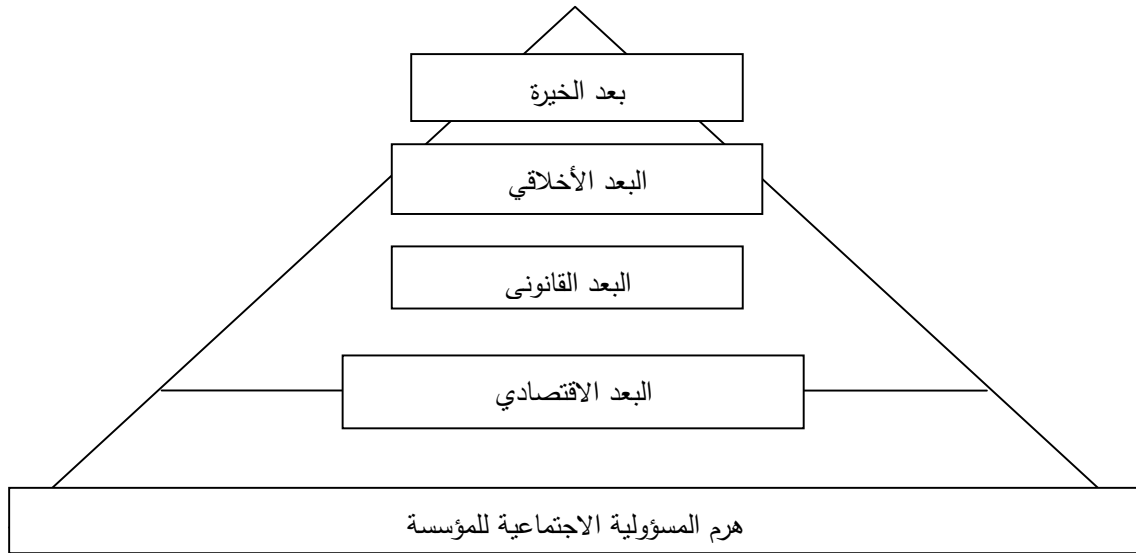
أولاً: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

جاءت مساهمة (Carroll) بنقطة نوعية في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث ميزت بين أربعة أبعاد رئيسية لهذا المفهوم:

1. **البعد الاقتصادي:** حيث تمارس منظمة الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع وخدمات بنوعية راقية. وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة. بتحقيق ذلك تكون قد تحملت مسؤولية اقتصادية. (مقدم، 2014، صفحة 79)
2. **البعد القانوني:** يبين المسؤوليات والتي عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وأنظمة تعليمات يجب ألا تخترقها منظمات الأعمال وان تحترمها، وفي إطار هذه المسؤوليات يمكن الإشارة إلى إتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو القومية أو غيرها. (الهندي، 2016، صفحة 26)
3. **البعد الأخلاقي:** هو أن تراعي المنظمة القيم والأخلاقيات المهنية وقيم وأخلاقيات العمل والإدارة عند قيامها بإنتاج السلع أو بتقديم الخدمات... وعلى المنظمة أيضاً أن تحترم وتلتزم وتطبق مبادئ الشرف أو الدساتير الأخلاقية Codes of Ethics للمهن التي ينتمي إليها العاملون بها (مثل: ميثاق الشرف لمهنة الطب، وميثاق الشرف لمهنة التمريض، وميثاق الشرف لمهنة المحاماة، وميثاق الشرف لمهنة الخدمة الاجتماعية، وميثاق الشرف لمهنة الإعلام، وميثاق الشرف لمهنة العلاقات العامة،...). (ابو النصر، 2015، الصفحات 39-40)
4. **البعد الخيري:** الذي يشمل النشاطات والسلوكيات التي يرغب بها المجتمع، والتي تضيف قيمة لدعم المشاريع الاجتماعية وكذا الإسهامات الخيرية للمؤسسات غير ملزمة بها، كما أن المجتمع قد لا يتوقع حدوثها، وكونها ذات علاقة بمشاريع تحمل الخير فهي تمتاز بترحيب من قبل المجتمع، كعلاج الفقر في الدول النامية، وبناء المساكن للمشردين، ودور المسنين، ومثال ذلك ما قام به المجتمع الصناعي الياباني بحيث انه تبنى

برامج اجتماعية توسعية، وخير مثال على المؤسسات التي تبنت هذه البرامج (YakultHonsha)، إذ تعمل فيها (56000) عاملة تحملن تسمية (سيدات Yakult)، ويقمن بتسليم الحليب الى الأبواب في أرجاء اليابان ويتفقد كبار السن لمراعات متطلباتهم، ويتضح من خلال هذا البعد أن المؤسسات تسعى لتكون بمثابة مواطن صالح، حيث أن المسؤولية الاجتماعية تكون أبعد مما عليه في الأبعاد الثلاثة السابقة كونها تظهر التزام اتجاه الرفاه الاجتماعي وهذا بشكل طوعي. (الاميري، 2015، الصفحات 183-184)

الشكل 01: أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب هرم كارول (Carroll)



المصدر: فريدة ويلية. (2012). دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية- الخروب- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة المنطوري، ص 10.

❖ إن مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة والتي أوردها Carroll بشكل

معادلة: (المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية

+ المسؤولية الخيرية . (الهندي، 2016، صفحة 25)

ثانيا: عناصر المسؤولية الاجتماعية

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ومتكاملة فيما بينها:

1. الاهتمام: الاهتمام هو أساس العلاقات الاجتماعية والدوافع للتغيير للأفضل والعمل ايجابيا وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والفهم، ويقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد،

صغيرة أم كبيرة، ذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها لأهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظروف تؤدي الى إضعافها أو تفككها، وللاهتمام مستويات منها: (فضالة، 2019، الصفحات 41-42)

- **الانفعال مع الجماعة:** حيث يساير الفرد وبصورة آلية حالتها الانفعالية لمجرد انه يعتبر نفسه في قلب المسؤولية فيتعاون ويتفاعل بحماس تلقائيا مع الجماعة ويرى أن مسايرته لها موضوعية ومنطقية، أما الانفعال بالجماعة، فيحدث بصورة إرادية حيث يأتي تضامنه مع الجماعة ويرى بناء على قناعة ذاتية منه، فيجعل أهدافها محور اهتمامه ويتفاعل معها بصدق وشفافية؛
 - **التوحد:** هو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، والتأثر بها لدرجة انه يرى في خيرها خيره وكأنها امتداد لنفسه، يسعى من اجل مصلحتها ويبدل كل جهده من اجل إعلاء مكانتها ويشعر بالفوز أن فازت أوبالأمّن كلما خيم عليها الأمن؛
 - **الوطنية:** هي من أوضح نماذج التوحد مع المجتمع، ويندرج الانتماء المتعقل في مستويات الاهتمام أيضا، حيث تملأ الجماعة عقل الفرد ووجدانه وتصبح موضوع اهتمامه وتأمله، ويلتقي معها في تقارب فكري، ويغامر في سبيل الدفاع عن طموحاتها وأهدافها، وفي ذلك أحد أبعادها القوة لضمان التماسك والتكافل الاجتماعي؛
2. **الفهم:** يتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتجه خدمة لأهدافها، وأيضا استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى مواقفها، والفهم الصحيح يدعم مشاركة الفرد في القيام بمسؤولياته، فيلتزم بأخلاقيات المجتمع ويساير المعايير والاهتمامات الاجتماعية ويقاوم الضغوط وينسق بين الجهد الشخصي والتعاوني، مع تحديد النقاط التي يجب اعتمادها للوصول الى الغاية التي تخدم المصلحة العامة. (بومنجل و معمر، 2017، صفحة 140)
3. **المشاركة:** تظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته بضمير حي، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك ولها ثلاث جوانب: (محمد و شكري، 2013، صفحة 21)
- **التقبل:** أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملاءمة له في إطار ممارسة سليمة؛
 - **التنفيذ:** حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين؛
 - **التقييم:** حيث يقيم كل فرد عمله وفقا لمعايير المصلحة العامة والأخلاق،

جدول رقم (02): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج Carroll في الجدول التالي:

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> ▪ منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين ▪ احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين 	المنافسة العادلة	الإقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي ▪ استخدام التكنولوجيا في معالجة أضرار المجتمع 	التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم المتاجرة بالمواد المضرة ▪ حماية الأطفال صحيا وثقافيا ▪ حماية المستهلك من المواد المضرة 	قوانين حماية المستهلك	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> ▪ منع التلوث ▪ منع الاستخدام التعسفي للموارد ▪ صيانة الموارد وصيانتها 	حماية البيئة	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين ▪ ظروف العمل ▪ إصابات العمل ▪ التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي ▪ عمل المرأة ▪ عمل المعوقين 	السلامة والعدالة	الأخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك ▪ مراعاة حقوق الإنسان 	المعايير الأخلاقية	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إحترام العادات والتقاليد ▪ مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية 	الأعراف والقيم الاجتماعية	الخيرى
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نوع التغذية ▪ الملابس ▪ الخدمات ▪ النقل العام 	نوعية الحياة	

المصدر: نوال ضيافي. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابو بكر بالقائد، ص 23 - 24.

المطلب الثاني: مبادئ ومستويات المسؤولية الاجتماعية

تقوم المؤسسات بالالتزام بمسئولياتها الاجتماعية من خلال مراعاة مجموعة المبادئ عند اتخاذ كافة قراراتها، ويجب عدم عقد الصفقات مع المؤسسات التي لا تحترم هذه المبادئ، كما يجب على المؤسسة أن تلتزم بأربعة مستويات لإثبات أنها ملتزمة اجتماعيا وسيتم التطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تعتمد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال على مجموعة المبادئ والمتمثلة في: (بلقايد و سعيداني، 2018، الصفحات 497-498)

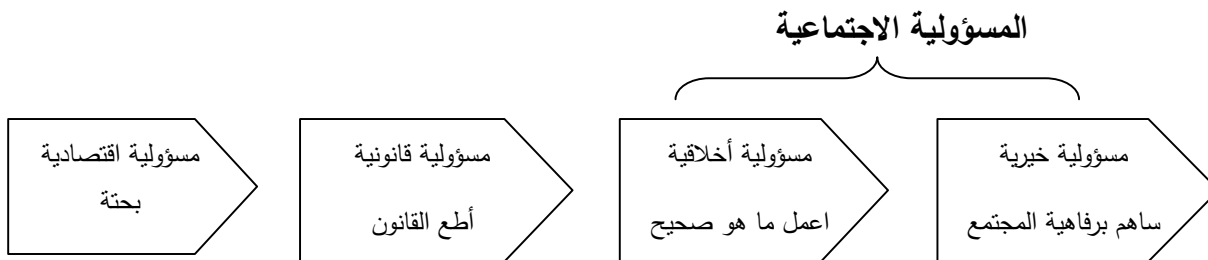
- 1) الحماية وإعادة الإصحاح البيئي: ينص على ضرورة قيام المؤسسة بعملية إصلاح البيئة وحمايتها وكذلك الاعتماد على التنمية المستدامة في المنتجات ومختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها بصفة يومية؛
- 2) القيم والمبادئ الأخلاقية: وهذا من خلال تثبيت الالتزام بالتصرفات والسلوكيات المبنية على أسس أخلاقية متينة المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة؛
- 3) المسائلة والمحاسبة: من خلال الإفصاح والكشف عن المعلومات الضرورية وعدم إخفاء الحقائق ومحاسبة من يقوم بعكس ذلك ومسائلته؛
- 4) تقوية وتعزيز السلطات: ضرورة تحقيق التوازن بين الاهداف الإستراتيجية و لذلك الإدارة اليومية لمصالح العملاء والمستثمرين؛
- 5) الأداء المالي والنتائج: من خلال إعطاء المساهمين عائد مالي محترم ومنافس بصفة دائمة مع المحافظة على الممتلكات والأصول والعمل على تحقيق نمو المنظمة على المدى البعيد؛
- 6) مواصفات موقع العمل: من خلال تحسين ظروف العمل من حيث امن وسلامة الموظفين وتحسين مناخ العمل ودفع أجور تنافسية من خلال استقطاب والإبقاء على أحسن الموظفين؛
- 7) العلاقات التعاونية: من خلال الاتصاف بالعدالة والأمانة والمساواة مع موظفي المؤسسة؛
- 8) المنتجات ذات الجودة والخدمات: وهذا من خلال تحديد احتياجات الزبائن والاستجابة لهذه المتطلبات من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة لنيل رضا الزبون والحرص على سلامته؛
- 9) الإرتباط المجتمعي: وذلك من خلال إقامة علاقات مع المجتمع المتواجدة فيه وتحطيم الحواجز والعوائق؛

ثانيا: استراتيجيات (مستويات) المسؤولية الاجتماعية

هناك أربعة مستويات لالتزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية، وهي على النحو التالي: (بن ديري، 2019، الصفحات 48-49)

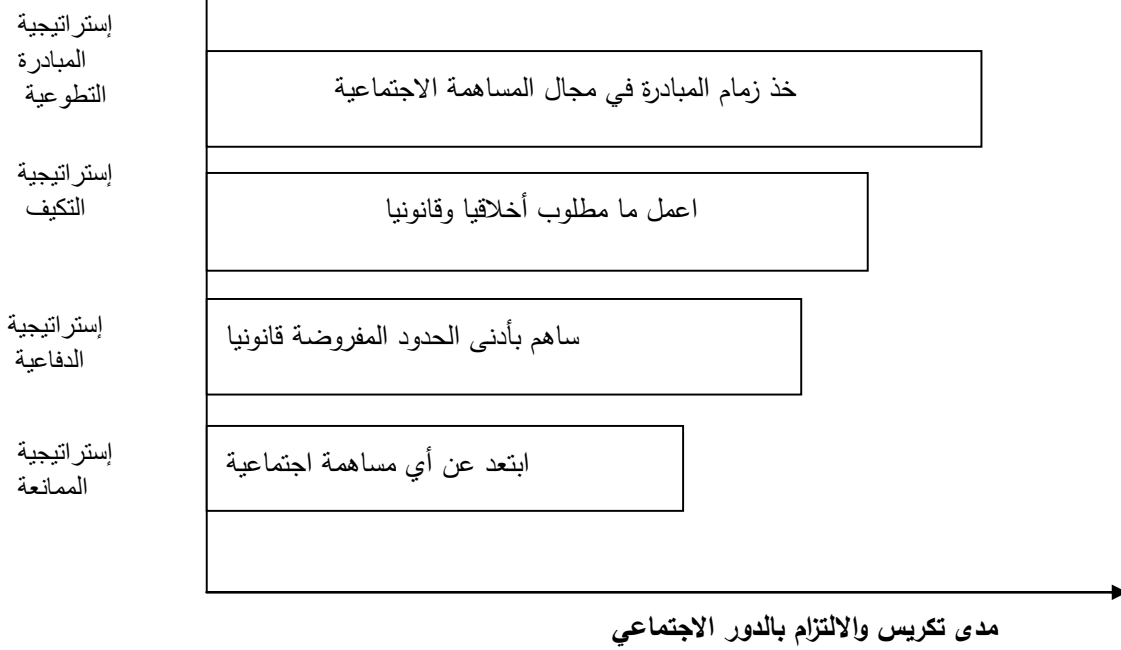
- 1) إستراتيجية الممانعة **Obstructions strategy**: تتجنب إدارة الشركة وفقا لهذه الإستراتيجية التزاما بأي دور اجتماعي أو بيئي، وترفض الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية والبيئية، وتهتم بالتركيز على الأولويات الاقتصادية؛
- 2) الإستراتيجية الدفاعية: **Defensivestrategy** تهتم المؤسسات وفقا لهذه الإستراتيجية بالقيام بالحد الأدنى الذي يفرضه القانون في كل ما يتعلق بأدوارها الاجتماعية أو البيئية، حيث انه مع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية واتجاه الشركاء والمؤسسات للاهتمام بحماية حقوق المستهلك وسلامة البيئة، تلجأ إدارة الشركة/ المؤسسة الى المناورات القانونية لتقليل أو تحاشي الوقوع في أي مسألة قانونية نتيجة المشاكل التي قد تسببها المؤسسة؛
- 3) إستراتيجية التكيف **Accommodativestrategy**: تبدأ هذه الإستراتيجية بالتزام المؤسسات بالمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية ثم تهتم بعد ذلك بمراعاة المتطلبات الأخلاقية، وذلك من خلال الاهتمام بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعيا في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة الشركة/ المؤسسة، وكذلك بالنسبة للمجتمع الذي تعمل فيه؛
- 4) إستراتيجية المبادرة التطوعية **Proactivestrategy**: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء وتنسيباتهم وفق المواقف المختلفة. تتميز هذه الإستراتيجية بأن الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات اثر معاكس لتطلعات المجتمع ومصالحته. (العمرى و الغالبي، 2008، صفحة 97) ويمكن أن تصور ما تقدم من أفكار في المخططين التاليين:

الشكل 02: استراتيجيات تبني المنظمة للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: محسن صالح مهدي العمرى، و منصور طاهر محسن الغالبي. (2008). الادارة والاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 97.

الشكل رقم 03: تدرج الدور الاجتماعي للمنظمة



المصدر: محسن صالح مهدي العمري، و منصور طاهر محسن الغالبي. (2008). الادارة والاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ص 98.

المطلب الثالث: معايير ومجالات المسؤولية الاجتماعية

أولاً: معايير المسؤولية الاجتماعية

إن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بالعديد من المعايير نذكر منها تلك الواردة في المواصفة الدولية للمحاسبة الاجتماعية Social Accountability 8000. تعتمد هذه المواصفة على تطبيق أفضل ما تنتجه المؤسسات العالمية في إطار مسؤوليتها الاجتماعية في مجال العمل، وتناولت هذه المواصفة ثمانية معايير وهي (المطيري، 8 - 15 افريل 2018، الصفحات 21 - 24)

(1) عمل الأطفال:

- يجوز للمؤسسة تعيين عمال اقل من ثمانية عشر عاماً، ولكن إذا كان هؤلاء العمال يخضعون لقوانين التعليم الإلزامي، يجوز لهم العمل خارج ساعات الدراسة فقط؛

- وفي الحالة أعلاه، يجب ألا تتجاوز ساعات الدراسة، والعمل والانتقالات مجتمعة تحت أي ظرف من الظروف عدد 10 ساعات إجمالاً في اليوم كما انه لن يقوم العمال الصغار في أي حالة من الحالات بالعمل لأكثر من 8 ساعات يومياً، ولا يجوز للعمال الصغار العمل خلال ساعات العمل الليلية؛
- لن تعرض المؤسسة العمال الصغار ولا الأطفال لأية مواقف داخل العمل أو خارجه، توصف بأنها خطيرة أو غير آمنة على صحتهم الجسدية والذهنية وتطورها؛

(2) العمل الجبري:

- تمنع المؤسسة استخدام العمالة الجبرية كما انه لا يجب أن تتطلب المؤسسة من أي فرد إيداع "ودائع" أو أمانات، أو توقيع تعهدات، أو إيصالات أمانة، أو شيكات عند بدء تنفيذ عقد العمل بحيث تجبره على الاستمرار في العمل دون إرادته؛
- لن تحجز المؤسسة لأي من موردي الخدمات الخارجية أي جزء من رواتب الأفراد، أو المزايا، أو الممتلكات أو المستندات لإجبارهم على الاستمرار في العمل لدى المؤسسة؛
- يحق للأفراد مغادرة مكان العمل عقب انتهاء يوم العمل الطبيعي، كما أن لهم الحرية في فسخ عقود عملهم بشرط تقديم إخطار مقبول لصاحب العمل؛

(3) السلامة والصحة المهنية:

- توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحيحة كما تتخذ خطوات فعالة لتضمن ذلك؛
- توفر المؤسسة على نفقاتها الخاصة المعدات الوقائية الشخصية للأفراد،
- تتعهد المؤسسة بتقييم جميع المخاطر للأمتهات الجديدهات والمستقبلية التي قد تنشأ عن طبيعة أعمالهن، كما تضمن أن يتم اتخاذ الخطوات اللازمة المناسبة لإزالة أو تقليص أية مخاطر تهدد صحتهن وسلامتهن؛
- توفر المؤسسة الإسعافات الأولية وتساعد الزملاء العاملين في الحصول على المتابعة الطبية اللازمة؛

(4) حرية التعبير والتفاوض الجماعي:

- يحق لجميع الأفراد تكوين الاتحادات العمالية والانضمام إليها وتنظيمها باختيارهم للتفاوض بشكل جماعي نيابة عنهم مع المؤسسة؛
- تحترم المؤسسة هذا الحق، وتخطر الأفراد بان لهم الحرية في الانضمام الى أية تنظيمات نقابية من اختيارهم، وان ذلك لن يؤدي بهم الى عواقب سلبية، أو الى انتقام المؤسسة منهم نتيجة لذلك؛

(5) التميز:

- تتخذ السياسات اللازمة لمنع كافة أشكال التمييز خلال عمليات التوظيف، أو وضع الرواتب، أو الفرص التدريبية أو الترقيّة وإنهاء العقود أو التقاعد على أساس الجنس أو الأصل القومي أو الاجتماعي؛

- لن تتدخل المؤسسة في حق ممارسة الأفراد لحقوقهم في أداء معتقداتهم أو ممارستهم أو حقهم في تلبية الاحتياجات المتصلة بما سبق؛

(6) الممارسات الانضباطية:

تتعامل المؤسسة مع جميع الأفراد بأسلوب يحفظ لهم كرامتهم واحترامهم، ولن تتورط المؤسسة في أي مما يلي:

- استخدام للعقاب الجسدي؛
- الإكراه العقلي أو الجسماني؛
- الإساءة اللفظية للأفراد؛
- أي معاملات قاسية أو غير آدمية؛

(7) ساعات العمل:

- تلزم المؤسسة بقوانين العمل السارية المتعلقة بساعات العمل والعطلات الرسمية؛
- يعطي القانون المحلي تعريفا محددًا لأسبوع العمل العادي بدون وقت العمل الإضافي، ولا يتجاوز أسبوع العمل 48 ساعة في جميع الأحوال؛

- أداء ساعات العمل الإضافي يكون طوعي باستثناء الحالات التي تنص عليها المواصفة على إلا تتجاوز ساعات العمل الإضافي 12 ساعة في الأسبوع، وإلا يتم ذلك بشكل دوري؛

(8) الرواتب والأجور:

- تحترم المؤسسة حق الأفراد في الحصول على اجر معيشي مناسب، كما تكفل المؤسسة أن الأجور المدفوعة تفي على الأقل بالحد الأدنى المنصوص عليه في القانون؛
- تكفل المؤسسة أن أجور الأفراد والمزايا المالية المذكورة تفصيلا وكتابة عن كل فترة عمل؛
- يصرف بدل عمل الوقت الإضافي طبقا لما يحدده القانون المحلي، وفي حالة البلدان التي لا ينظم القانون فيها، أو أي اتفاق جماعي قيمة بدل العمل الإضافي، يحصل الأفراد على بدل العمل الإضافي بأفضل قيمة، أو ما تقره معايير العمل في هذا الشأن؛

ثانيا: مجالات المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من المجالات والتي حددها الميثاق العالمي للمؤسسات وهي كالتالي: معايير العمل الدولية، حقوق الإنسان، حماية البيئة ومكافحة الفساد: (نضال، 2016، الصفحات 125-126)

1. **معايير العمل الدولية:** هي صكوك قانونية تتضمن المبادئ والحقوق، والتي تتعلق بطبيعة العمل وأماكن وظروف العمل، ويمكن لهذه المعايير أن تكون على شكل اتفاقيات دولية ملزمة أو توصيات غير ملزمة؛
2. **حقوق الإنسان:** كل لا يتجزأ، سواء كانت تلك الحقوق مدنية، أو ثقافية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، فجميعها مرتبطة بكرامة الإنسان، وعلى نفس المكانة والمرتبة كحقوق، وجميع الأفراد متساوين كبشر، ولهم حق التمتع بحقوقهم الإنسانية دون تمييز من أي نوع مثل: التمييز بسبب اللون أو الجنس أو اللغة أو الدين أو الرأي، أو الأصل أو الثروة أو المولد أو أي وضع آخر؛
3. **حماية البيئة:** لقد أسهم النمو السريع وغير المتوازن للتقدم الصناعي والتطورات غير المنضبطة المصاحبة له في تنامي سلسلة من المشاكل ذات الطابع البيئي، حيث أضحت قضايا التدهور البيئي، التصحر، الضغوطات الإنسانية على البيئة، الفقر والبطالة، تمثل واقعا مؤلما ملازما للحياة في العصر الحديث، وخاصة مع تعزيز نموذج الحداثة المعولم و التقنيات المتطورة لقدرة البشر على الأضرار بالبيئة؛
4. **مكافحة الفساد:** تعتبر ظاهرة الفساد بشكل عام، والفساد الإداري والمالي بصورة خاصة ظاهرة عالمية شديدة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعادا واسعة تتداخل فيها عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها، وتختلف درجة شموليتها من مجتمع الى آخر، حتى أضحت ظاهرة لا يكاد يخلو مجتمع أو نظام سياسي أو اقتصادي منها، الأمر الذي يحتم تضافر جميع الجهود من أجل الحد والتخلص منها؛

المطلب الرابع: أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

سننظر في هذا المطلب إلى كل من أهمية وأهداف المسؤولية الاجتماعية

أولا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة، كونها مهمة ومفيدة للمؤسسة في بناء علاقاتها مع المجتمع لمواجهة الضغوطات التي قد تتعرض أو تفرض عليها، فهي تحقق مزايا بالغة بالنسبة لكل من المؤسسة والدولة والمجتمع والمتمثلة في:

(1) بالنسبة للمؤسسة:

يبدو أن منظمة الأعمال هي المستفيد الأول جراء تبنيها مسؤولية اجتماعية بشكل مبادرات تطوعية، حيث تحسين مناخ العمل السائد في المنظمة، وإشاعة روح التعاون والترابط بين مختلف الاطراف، وأن المسؤولية الاجتماعية تمثل تجاوب فعال مع التغيرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع لينعكس هذا التجاوب بعلاقات ايجابية ترفع من مستويات الأداء وتحقق مردود مالي أفضل: (رشيد و الزيايدي، 2014، صفحة 13)

✓ فالمنافع المتحققة كون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا هي:

- الاهتمامات البيئية قد تمكنها من رفع أسعارها وتحقيق الولاء لعلامتها؛
- ثقة المجتمع بالمنظمة تساعد على إدامة وتثبيت علاقتها بالموردين والموزعين دون الحاجة الى صرف المزيد من الوقت والمال؛
- إمكانية جذب الأيدي العاملة من الخارج بسهولة؛
- بإمكان المؤسسات المسؤولة اجتماعيا توظيف شهرتها لدى الموظفين العموميين لغرض إسنادها في الأوقات الصعبة؛
- ✓ بالإضافة الى النقاط التالية التي تبين أن المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة لها منافع هي: (عوادي)
- تشير التقارير الاقتصادية الدولية الى أن الشركات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18% عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية؛
- تشير استطلاعات الرأي الى أن 73% من قادة الأعمال في أوربا يؤمنون إن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن يساهم بشكل فعال في زيادة الإنتاجية والربحية للشركات التي لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية؛
- أثبتت البحوث والدراسات الى أن تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها ساهم في تخفيف الأعباء عن الشركات وزيادة الإنتاجية وخفف التكاليف التي يتسبب بها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30%؛

(2) بالنسبة للمجتمع

يساهم التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية فيما يأتي: (محمد و شكري، 2013، صفحة 17)

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عال بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب، كما تعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، كما تؤدي الى تحسين نوعية الحياة سواء من ناحية البنية التحتية أم الناحية الثقافية؛
- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمؤسسات بما يحقق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية؛
- زيادة الترابط الاجتماعي، وازدهار المجتمع على مختلف المستويات، كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل وزيادة الشفافية والصدق في التعامل

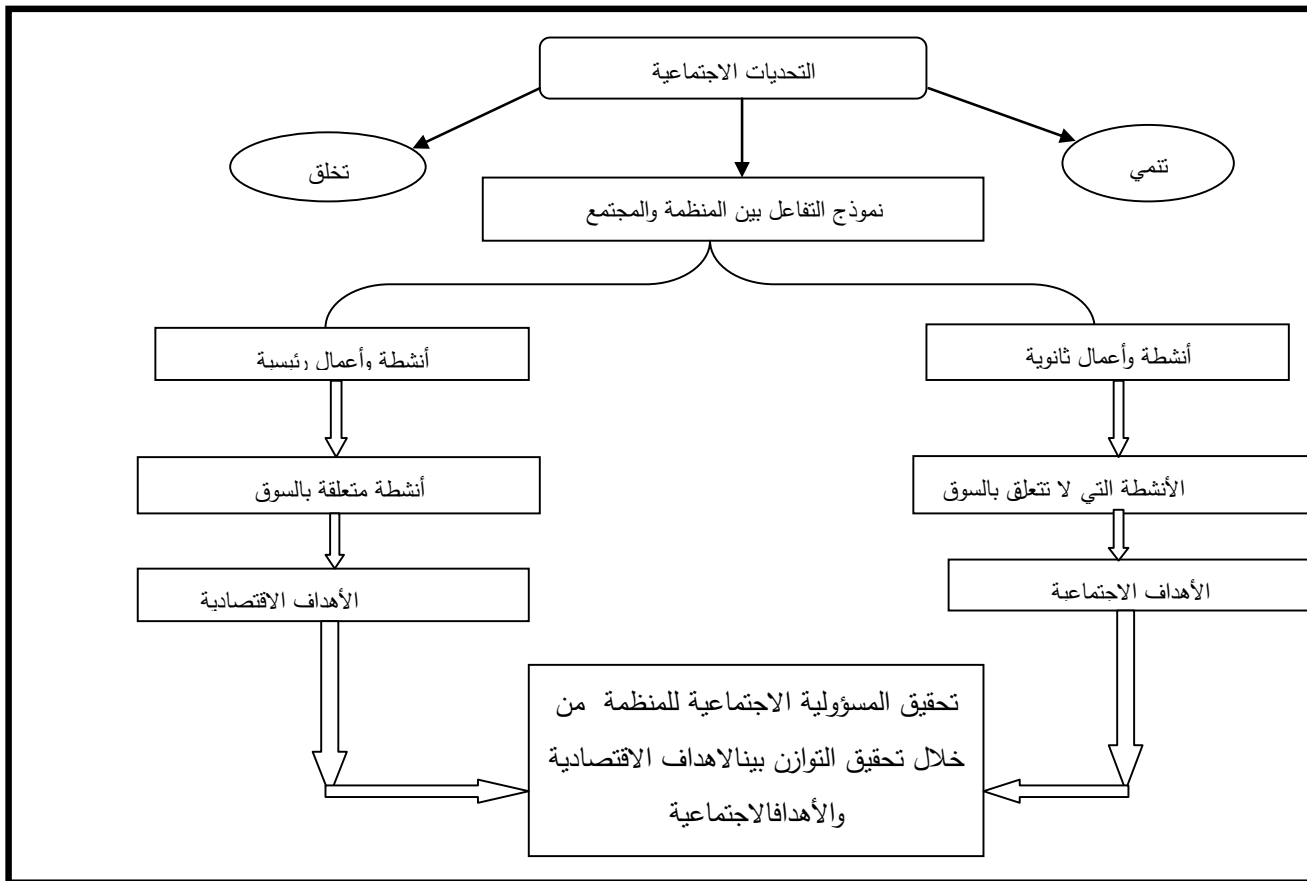
(3) بالنسبة للدولة

تتمثل اهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة في النقاط التالية: (خامرة، 2007، صفحة 83)

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛
 - يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية؛
 - المساهمة في التطوير التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار؛
- على الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا انه هناك جدلا بخصوص تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، دون أن يتم التوصل الى اتفاق نهائي حول عدد من الأسئلة الرئيسية أهمها:
- كيف يمكن توزيع موارد المؤسسة بشكل يساعد في حل المشاكل الاجتماعية؛
 - ماهي الأولويات التي يجب اعتبارها؛
 - هل المسؤولية الاجتماعية تقتصر على نشاطات المؤسسة واستجابتها للقوانين أم أنها تتعلق أيضا بالنشاطات التطوعية التي تمتد الى ما هو ابعد من المتطلبات القانونية؛
 - ماهي الاهداف والمعايير التي يمكن اعتبارها كافية أو ملائمة؛
 - ماهي المعايير والمقاييس التي يجب استخدامها لتقرير ما إذا كانت المؤسسة مسؤولة أو غير مسؤولة اجتماعيا؛
 - ✓ وقد ركز المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية مناقشتهم حول القضايا الرئيسية التالية:
 - تحقيق الأرباح يجب أن ينظر إليها بمنظور الأجل الطويل وليس بمنظور الأجل القصير كما كان في الماضي، حيث إنفاق المؤسسة لحل المشاكل الاجتماعية والذي يؤدي الى خفض الأرباح في الأجل القصير من شأنه خلق ظروف بيئية ملائمة لبقائها ونموها واستمرار تدفق أرباحها في الأجل الطويل؛
 - كسب صورة جيدة للمؤسسة ؛
 - المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية؛
 - تحويل المشاكل الاجتماعية الى فرص مربحة للمؤسسة؛
 - المؤسسة مصدر المشاكل الاجتماعية حيث تخلق مشكلة تلوث البيئية وأماكن عمل غير صحية؛
 - ✓ وبالمقابل تركز مناقشة المعارضين لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:
 - من شان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن تؤدي الى زيادة إنفاق المؤسسة والذي ينعكس على تكلفة السلع والخدمات التي يقدمها وبالتالي تتخفف قدرته على منافسة المؤسسات الأخرى وخاصة الأجنبية منها؛

- يؤدي مزيد من الدور الاجتماعي للمؤسسة إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح وتصبح عاجزة عن الإرتقاء بالإنتاجية والاستثمار في البحث وتطوير تكنولوجيات الإنتاج وتقديم منتجات جديدة حيث وجدت المؤسسة أساسا للعمل وتقديم السلع والخدمات بنوعية عالية و أسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره مما يسمح لها بالتوسع، وبالتالي زيادة تشغيل العمال؛
- مهما كانت موارد المؤسسة فإن قدرتها محدودة وإذا حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة فستعرض للمخاطر وبالتالي إلحاق الضرر بالمجتمع ككل؛
- صعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية ويرجع سبب ذلك الى عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداء الاجتماعي؛

شكل رقم (04): أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمؤسسات الأعمال



المصدر: خالد فضالة. (2019). دور الاقتصاد الإسلامي في ارساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الإسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة اكلي محند اولحاج، ص 26.

ثانيا: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تتمثل أهداف المسؤولية الاجتماعية وبشكل عام فيما يلي:(ابو هرييد، 2017، الصفحات 22-23)

- 1) إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق مع متطلبات العملاء؛
- 2) زيادة رضا العملاء والعاملين عن طريق التنفيذ الفعال للنظام؛
- 3) تحسين القدرات والأداء العام للعمل لتلبية حاجيات وتوقعات عملائها وأصحاب المصالح الآخرين؛
- 4) وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والاهداف البيئية والمجتمعية والامتثال لها؛
- 5) الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوى القضائية؛
- 6) إظهار للفئات المستفيدة أن سياسات المؤسسة تتوافق مع الحقوق الأساسية للعمل والمجتمع؛
- 7) المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الاطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي؛
- 8) التقدم نحو التميز وبدا وتنظيم وتنفيذ التنمية المستدامة؛

المبحث الثالث: مؤشرات التقييم وآليات نجاح المسؤولية الاجتماعية

تحتوي المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المؤشرات والتي تساعد على التقييم، كما أنها تعتمد على آليات وركائز تحقق النجاح والتي سنتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الاول: مؤشرات تقييم المسؤولية الاجتماعية

يوجد أربعة مؤشرات أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:(زين و العمري، 2017، صفحة 263)

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما الى ذلك؛

- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهي تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك؛
- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف الى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية؛
- **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتتالية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين؛

المطلب الثاني: آليات نجاح المسؤولية الاجتماعية

تحدد أهم سمات المسؤولية الاجتماعية من خلال الآليات التالية وهي: (مقدم، 2014، صفحة 82)

- 1) **انتقاء المسؤولية القانونية:** تعني المسؤولية الاجتماعية قيام المؤسسة تلقائياً بالقيام ببعض النشاطات الاجتماعية وليس استجابة للقوانين، فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون؛
 - 2) **غياب المسؤولية التعاقدية:** لا يجب أن يتم الالتزام الاجتماعي وفاء لأي صيغة تعاقدية مع أي منظمة أخرى، بل هو عمل طوعي ترى المؤسسة أنها ملزمة بأدائه كونها مواطناً صالحاً؛
 - 3) **استبعاد حسابات الربح والخسارة:** يجب ألا يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدراسة احتمالات الربح والخسارة؛
 - 4) **توفر الأساس التطوعي:** في غياب المسؤولية القانونية والتعاقدية ومع استبعاد حسابات الربح والخسارة، يصبح قيام المؤسسة الاجتماعية أمراً تطوعياً بحتاً؛
- ✓ ولضمان نجاح برامج المسؤولية الاجتماعية يجب توفر مجموعة العوامل والمتمثلة في: (بن ديري، 2019، الصفحات 36-37)
- وجود إدارة جيدة وقيادة واعية تهتم بفئة أصحاب المصالح المعنية بالمسؤولية الاجتماعية وأولوية الإستراتيجيات؛

خلاصة الفصل:

بعد الإلمام بالجانب النظري لهذا الفصل استخلصنا أهم النقاط المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، من تطور تاريخي ونظريات وتعريف، فهي تحظى باهتمام كبير من قبل العديد من المؤسسات لأنها تعمل على تحسين المستوى المعيشي وتعزيز الاهتمام بالفرد العامل داخل المؤسسة.

كما وقد استخلصنا أن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن التزام المؤسسة اتجاه أفراد المجتمع، وأنها تحتوي على أربعة أبعاد أساسية هي: البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني، الخيري، وأنها ذات أهمية بالنسبة لكل من المؤسسة والمجتمع والدولة، كما وقد استخلصنا أن النظرة التقليدية التي جاءت على استغلال الأفراد أثناء القيام بأعمالهم والنظر إليهم كوسيلة لتحقيق الربح على حساب متطلباتهم واحتياجاتهم قد تغيرت، وأصبحت تركز على الفرد كونه جزء لا يتجزأ من ممارسة المسؤولية الاجتماعية والزامية الاهتمام به من جميع الجوانب: توفير الاستقرار وتحقيق الرفاهية، توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والتنظيمية، المحافظة على البيئة المحيطة وعدم إلحاق الضرر بالفرد والمحافظة عليه، وهذا ما سيمنحهم الثقة والرضا ويجعلهم يقدمون أحسن ما لديهم لخدمة المؤسسة والمجتمع ككل.

الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية

ودورها في تحسين

أداء المؤسسة

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات للدور المهم الذي يقوم به في بيئة الأعمال ، فهو محور أساسي تنصب حوله كل جهود المدراء، ولما يحظى به بنصيب من الاهتمام في الدراسات الإدارية كونه عملية تشير للحصول على حقائق وبيانات محددة والتي تساعد في تحليل وفهم مستوى الأداء المنفذ لتحقيق النجاح والأهداف المخطط لها من خلال تحسين الأداء وتقييمه ومن ثم تطوير أدوات القياس، بما يتناسب مع التغيرات التكنولوجية لمواجهة المخاطر التي قد تطرأ في أي وقت والقدرة على مواجهتها دون الضرر بوضعية المؤسسة أو العملاء.

ومن هذا المنطلق نتناول في هذا الفصل موضوع الأداء والذي يعد أهم الانشغالات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث سنتناول مفهومه وأنواعه وكذا تقييمه.

وسيكون هيكل هذا الفصل كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول الأداء

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول أداء المؤسسة

أخذ الأداء اهتمام العديد من الباحثين، وقد بلغ أهمية بالغة بحيث أنه يشير إلى مجموعة الحقائق والبيانات التي تساعد على تحليل وفهم وتقدير مستوى الأداء وسنتطرق في هذا المبحث الى كل من مفهوم الأداء وعناصره وكذا التصنيفات المختلفة له والأبعاد.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وعناصره

سنحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم الأداء في المؤسسة من خلال استعراض كل من المعنى اللغوي والمعنى الاصطلاحي وتعريفات أخرى وكذا العناصر المكونة له، وذلك فيما يلي:

أولاً: مفهوم الأداء

1. يعرف على انه: القيام بتأدية وانجاز المهام الأساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة أو خارجها، وما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وادوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في إطار معايير تحدد مسبقاً. (حسن عشاوي، 2014، صفحة 54)

2. تعريف الأداء: يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة والتحديد الدقيق بشكل جامع ومتفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه الى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى الى طبيعة الموضوع في حد ذاته: (ترغيني، 2017، الصفحات 71 - 72)

-لغة: أصل الأداء من الفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت الفظة الانجليزية Performance والتي تعني انجاز العمل وتأديته؛

-اصطلاحاً: هو المخرجات أو الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها؛

3. عرفه Baker, James (2001) على انه: أهم محاور دعم الأداء الكلي للمنظمة وذلك يتطلب ضرورة اهتمام واعتناء كافة المديرين في جميع المستويات التنظيمية بتطوير وتنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية والجودة حيث ينعكس ذلك بالضرورة على أداء جماعات العمل والنتيجة أو المحصلة النهائية هي فاعلية أداء المنظمة ككل . (العامري، 2015، صفحة 44)

4. حسب بيرناند ماتوري (Bernard Martory) يتضمن مصطلح أداء معنيين هما: الفعالية والإنتاجية، وإذا اعتبر الأداء كفعالية فهو يعني مدى تحقيق الأهداف المسطرة، بغض النظر عن سبل تحقيقها، بينما إذا اعتبر الأداء كإنتاجية فهو يعني العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة لتحقيقها. (حيمر، 2018، صفحة 88)

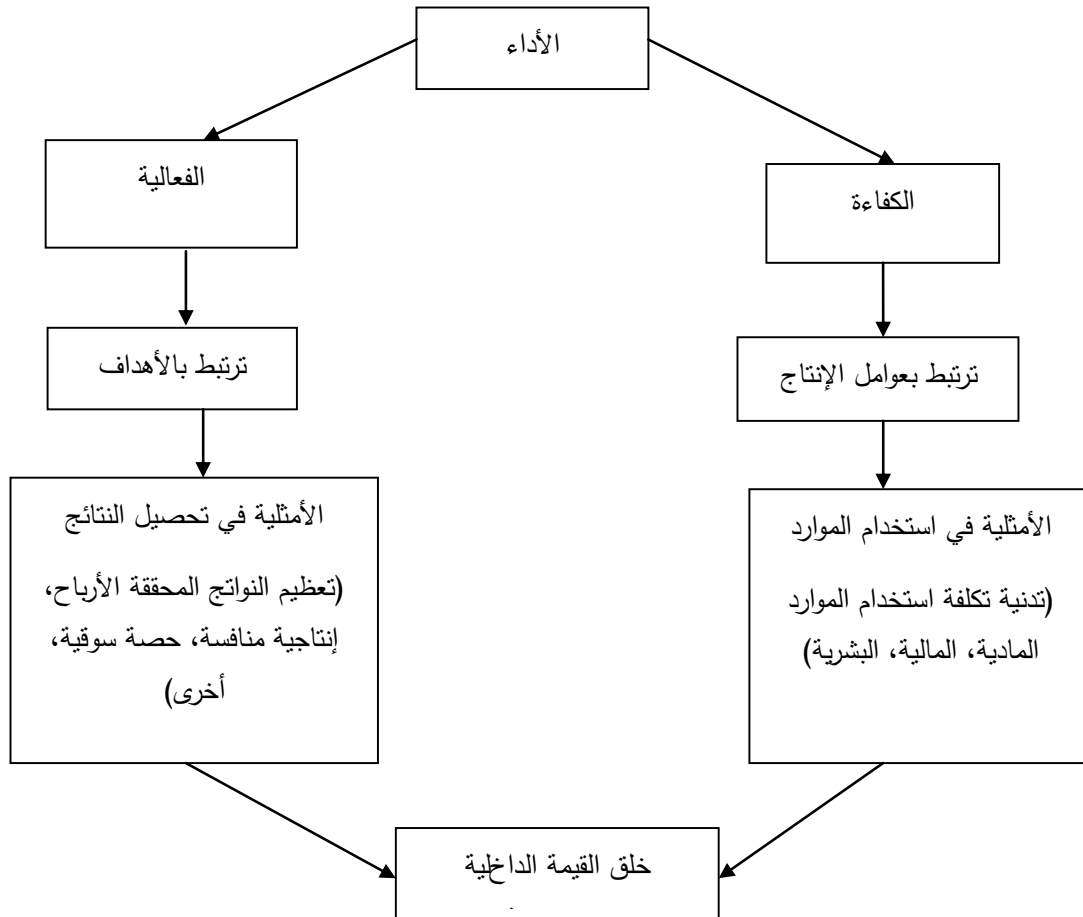
5. وعرف أيضا على أنه: (بوخناف، 2011، صفحة 25)

الأداء لغة: هو إيصال الشيء إلى المرسل إليه، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهته، بمعنى عمل ما عليه وقام بما هو ملزم به؛

من حيث الدلالة الاصطلاحية: يشير الأداء الى انجاز المهام في شكل أنشطة أو سلوكيات آتية، ومحددة قابلة للملاحظة والقياس؛

6. تعريف الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية: هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (مانع، 2015، الصفحات 209 - 210)

الشكل رقم 05: الأداء وفقا لمصطلحي الكفاءة والفعالية



المصدر: سبرينة مانع. (2015). استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر، ص 210.

ثانياً: عناصر الأداء

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر وهي: (ابو شرح، 2010، صفحة 20)

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها؛
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء؛
3. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز؛
4. المثابرة: وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية(مسؤولية) العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحدد (المحددة)، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين؛

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته

أولاً: تصنيفات الأداء

تم تصنيف أنواع الأداء على حسب المعيار العملي:

- ✓ حسب معيار الشمولية: والذي قسم الأهداف على كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء الى: (مزهودة، 2001، صفحة 89)

1. الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرياح، النمو...؛
2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي الى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

✓ حسب معيار الطبيعة: ويشمل هذا المعيار التصنيفات التالية للأداء: (بومجان، 2015، صفحة 52)

1. الأداء الاقتصادي: وفقاً لهذا التصنيف توجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع، وهذا لطبيعة التداخل المتواجدة فيما بينها، ونسقتها بتصنيفات المحيط وخاصة المحيط الخارجي للمؤسسة، فقياس هذا الأداء يتم

باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها ومن أهم الأدوات المستخدمة التحليل المالي، وعلى الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنباً إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي؛

2. الأداء الاجتماعي: هو أساس تحقيق المسؤولية الاجتماعية لأي مؤسسة، ويتميز بصعوبة إيجاد المقاييس

الكمية، لتحديد مدى المساهمة في المجالات الاجتماعية المرتبطة بها وبين الجهات التي تتأثر به؛

3. الأداء التكنولوجي: إن التكنولوجيا من بين أهم المصادر التي تجعل المؤسسة ذات تنافسية وتميز في الأداء، لذا

فالأداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها ومواكبة المستجدات، ومن هنا فالأهداف التكنولوجية تكون ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة؛

4. الأداء الإداري: يتعلق بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة من خلال اختيار أفضل البدائل

التي تحقق الأهداف المسطرة، ولتطوير هذا الجانب يمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية بالإضافة إلى تشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة.

✓ حسب معيار المصدر:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارج: (عشي،

2002، الصفحات 17-18)

1. الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق

الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

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

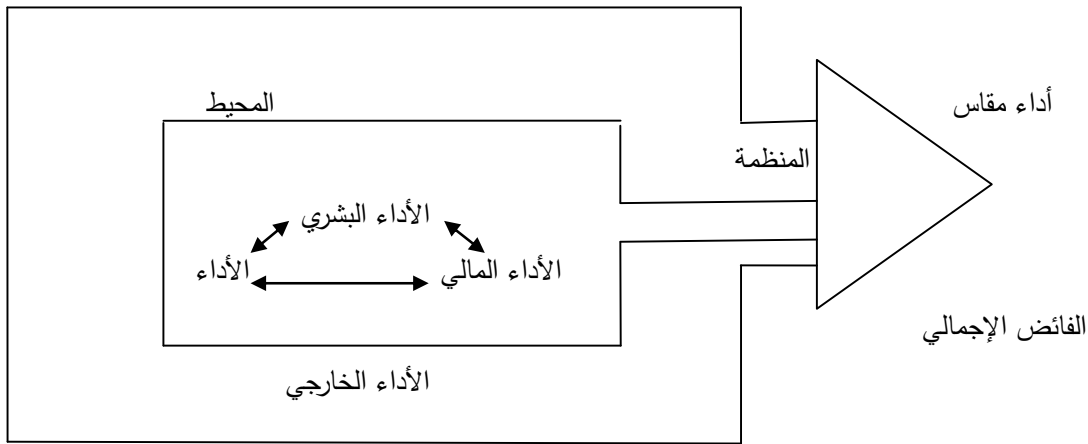
- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة؛

فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

2. الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة ، ولا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار الموارد و اللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب؛ إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل. ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: الأداء الذاتي و الأداء الجماعي



المصدر: عادل عشي. (2002). الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوايل 2000-2002(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، بسكرة: جامعة محمد خيضر، ص 18.

ومن الشكل يتضح أن قياس الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفائض المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة قياس الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية، وبقاء المؤسسة مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصير خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة؛

✓ حسب المعيار الوظيفي: ويشمل

▪ **الأداء المالي:** مدى تحقيق القدرة الإرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية والرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة. كما يعرف الأداء المالي بتسليط الضوء على العوامل التالية: (دادن، 2007، الصفحات 34-35)

-العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛

- أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛

-مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في انجاز السياسة المالية وتحقيق فوائض من الأرباح؛

-مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة؛

▪ **الأداء الإنتاجي** فيتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف اقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات. (بوزيداوي، 2014، صفحة 75)

▪ **الأداء التمويني:** فيرتبط بمجموعة من الأنشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والإمداد" وهذا لضمان استمرارية العملية الإنتاجية، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ماتحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة، والجودة، والآجال المناسبة - الثلاثية الأساسية- وتحقيق استغلال جيد لاماكن التخزين وتدفق المواد، بما يتضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين. (بومجان، 2015، صفحة 53)

▪ **الأداء التسويقي:** فهو درجة نجاح المنظمة في السوق والتي تتحقق بواسطة المنتج، أي ما يعكس درجة نجاح المنظمة أو فشلها وذلك من خلال سعيها على تحقيق الاهداف المتمثلة بالبقاء والتكيف مع متغيرات البيئة، ولا سيما وان المنظمات المعاصرة باتت تواجه بيئة سريعة التغير في متطلباتها ومواردها وفي حجم الطلب والتنوع في مواصفاته، فضلا عن المنافسة الحادة في الأسواق، الأمر الذي فرض عليها توجها لتطوير تقنياتها لضمان القدرة على الاستجابة لمتغيرات وتحقيق الأهداف، وذلك باستخدام مقاييس الأداء التسويقي للمنظمة. (الناجي، 2012، صفحة 39)

▪ **أداء الموارد البشرية:** فنعني به القدرة على انجاز المهام، تعكس هذه القدرة في انجاز المهام ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الانجاز لديهم، الناتجة أساسا على الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم. (مانع، 2015، صفحة 208)

ثانياً: مستويات الأداء

إن هناك مستويات عديدة للأداء تفيد بالتعرف على مستوى الأداء الذي تحققه، وهي كالاتي : (العجمي، 2011، الصفحات 24-25)

- **الأداء الاستثنائي:** هو الذي يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، والالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة؛
- **الأداء البارز:** الذي يبين قيادة الصناعة والحصول على عدة عقود عمل كبيرة، وامتلاك أفراد ذوي كفاءة وذو تحفيز عال، امتلاك وضع نقدي ومالي ممتاز؛
- **الأداء الجيد جداً:** والتي تبين مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والفرد الكفاء، بالإضافة الى التمتع بوضع مالي جيد؛
- **الأداء الجيد:** والتي تبين التميز بالأداء وفق المعادلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، والأفراد، مع امتلاك وع نقدي مختلط؛
- **الأداء المعتدل:** والتي تمثل صيرورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات وخدمات وقاعدة العملاء، والأفراد العاملة أو عدم سهولة الوصول الى الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- **الأداء الضعيف:** الذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الأفراد المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية؛
- **الأداء المتأزم:** والتي تتمثل بالأداء غير الكفاء تماما، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة؛

المطلب الثالث: معايير الأداء و العوامل المؤثرة فيه

سنتطرق في هذا المطلب الى كل من أهم معايير الأداء والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة عليه:

أولاً: معايير الأداء

أهم معايير الأداء والتي وضحت ضمن دراسة (المانع، 2006): (الاغا، 2017، صفحة 37)

1. **الجودة:** تسعى المؤسسة الناجحة الى تحقيق أعلى معايير الجودة من خلال تقديم السلع والخدمات التي تحقق رغبة العميل ورضاه؛

2. الكمية: يقصد به كمية العمل المنجز ويجب أن لا يتعدى قدرة الموظفين أي أن لا تكون كبيرة فيعجز الموظف عن القيام بها وان لا يقل، لان ذلك يعني تراجعاً في الأداء لذلك يجب أن تكون كمية العمل في الحد المعقول؛
3. الوقت: حتمية استغلال الوقت بالشكل الأمثل، لاعتباره مورد غير قابلة للتجديد أو التعويض؛
4. الإجراءات: هي الخطوات اللازم تتبعها لتنفيذ المهام وفق القوانين الخاصة بالمنظمة؛

ثانياً: العوامل المؤثرة في الأداء

تجدر الإشارة الى أن هناك عاملين أساسيين يؤثران على الأداء هما: (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 262)

1) العوامل الداخلية: وتتكون من العناصر التالية

- **العنصر البشري:** يعتبر أهم مورد لما له من فعالية وديناميكية على الإنتاج، وللدور الذي يقوم به من اتخاذ قرارات ووضع حلول للمواقف العالقة، فهو أساس تحديد جودة الإنتاج؛
 - **الإدارة:** تتحمل مسؤولية كبيرة في استخدام الموارد، فزيادة أكثر من 75% في الأداء تعتمد على أساليب الإدارة، فأبي تقصير قد يسبب عجز في الإدارة ككل؛
 - **التنظيم:** يشمل توزيع المهام وفقاً للتخصصات، أي يجب أن تكون هناك درجة موازنة وإحداث متغيرات وفق أساليب العمل المستجدة، ومنظومة الحوافز والتدريب يؤثر على الأداء بشكل كبير بتحقيق الاهداف بمستويات أعلى.
 - **بيئة العمل:** يتأثر أداء العامل بالعناصر المحيطة به من علاقات اجتماعية وتنظيمية (أفقية، رأسية)، الاتصال، ففي حالة عدم انتظام العمل بسبب حادث أو غياب سيؤثر بالسلب على بيئة العمل؛
 - **طبيعة العمل:** تشير لأهمية الوظيفة وفرص الترقية، فكلما زاد التوافق بين العامل وعمله زادت دافعيته لخدمة المؤسسة؛
 - **العوامل الفنية:** تؤثر بشكل كبير على الأداء وتتمثل في الآلات والمعدات، الصيانة، قطع الغيار، فهي تحدد مستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة؛
- 2) **العوامل الخارجية:** تتضمن قائمة من العوامل منها:
- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** من العادات والتقاليد، النزاعات الفردية، الأمية، برامج التعليم المهني والفني؛
 - **البيئة السياسية والقانونية:** طبيعة النظام السياسي، الاستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية؛
 - **البيئة الاقتصادية:** من حيث الإطار الاقتصادي العام للدولة (حر أو موجه)؛

➤ والعوامل التي تؤثر في الأداء عامة هي كالآتي: (بوسالم و شهيد، 2017، صفحة 630)

- وجود أهداف محددة: إن المؤسسة التي تمتلك خطة وتعتمد عليها في انجاز العمل المطلوب والأهداف ، ومعدلات الإنتاج المطلوب انجازها، وبهذا تستطيع قياس ما تم انجازه أو محاسبة الموظفين على مستوى الأداء؛
- المشاركة في الإدارة: أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الإدارية وبالتالي يؤدي الى ضعف المسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي الى ضعف الأداء لدى هؤلاء الموظفين؛
- إختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه؛
- مشكلات الرضا الوظيفي: فضعف الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف وإنتاجية اقل؛

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

تعتبر عملية تقييم الأداء عملية من بين العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تكون على جميع المستويات وهذا بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين فهو أهم وظيفة إدارية كونه يدفع الإدارة الى العمل بحيوية ونشاط نتيجة المراقبة المستمرة للأداء، وكما أنها تدفع بالمرؤوس للعمل بكفاءة، فمن خلال التقييم يتمكن من معرفة نتيجة العمل والعمل على تحسينه بالطريقة التي تتناسب مع الوضع الجديد وتحسينه للأفضل، وبهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من: مفهوم تقييم الأداء وأهميته، مبادئ وأهداف، مؤشرات ومجالات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

لتقييم الأداء أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين، وسوف نتطرق الى كل من مفهوم تقييم الأداء وأهميته والتي وضحت في الشكل أدناه:

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

- 1 - يقول: منصور احمد أنه عملية للحصول على حقائق وبيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات الواجبات المتعلقة بعمله الحاضر وفي المستقبل. (التيجاني، 2015، الصفحات 113-114)

2 - هو عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو أشخاص لتحليل وتقييم البيانات التي يتم تسجيلها للأداء الذي يقوم به الفرد العامل من خلال عمله، والحكم على مدى قدرته وصلاحيته للقيام بالعمل الموكل إليه بهدف تحسين وتطوير أدائه وقدرته وتحمله لمسؤوليات اكبر لوظائف أعلى في المستقبل بغية تحقيق أهداف وأنشطة المنظمة؛
✓ وركز التعريف على النقاط التالية: (حسن عشاوي، 2014، صفحة 56)

إن تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة؛

إن تقييم الأداء هو تحليل النشاط الذي يقوم به الفرد العامل؛

قدرة الفرد العامل وصلاحيته بعمله الحالي؛

المصفات الشخصية وأسلوب التعامل مع العمل؛

مدى قدرة الفرد العامل على تحمل المسؤولية في المستقبل؛

إمكانية تحمل العامل ونقله لمناصب عليا في المستقبل؛

ضرورة أن تشمل عملية التقييم معايير كمية ونوعية؛

3 -هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة. (بلاسكة، 2012، صفحة 6)

4 -هي عملية التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في

المستقبل، ويهدف برنامج التقييم الى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد . (بن قايد، 2011، صفحة 60)

5 -هي عملية تساعد على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الموارد البشرية، والهدف منها معالجة الضعف أن وجد وتدعيم جوانب القوة أيضا، فهي عملية تخدم كلا من الفرد والمؤسسة من خلال مساهمتها في تحقيق الاهداف. (مدوري، 2011، صفحة 145)

ثانيا: أهمية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء من بين أهم العوامل التي تأخذ بها المؤسسة عند اتخاذ قراراتها، وهذا من خلال دفع العامل الى تأدية المهام الموكلة إليه بمستوى مرتفع من الأداء: (بوطوطن و خمار، 2014، الصفحات 42-43)

➤ تمكين المؤسسة من تقويم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛

➤ ينظر إليه على انه مقياس أو معيار للأعمال؛

الفصل الثاني:

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين مثل الإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام؛
- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين؛

جدول رقم (03): أهمية تقييم الأداء

أهمية تقييم الأداء

للمنظمة	الرؤساء	بالنسبة للعاملين
<ul style="list-style-type: none">- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة- الرقابة على تصرفات الرؤساء- تحديد الاحتياجات التدريبية- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية- إكتشاف بعض العيوب التنظيمية- أثر التقييم على وحدة المنظمة- وضع معدلات الأداء للعمل	<ul style="list-style-type: none">- استمرارية الرقابة والإشراف- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء	<ul style="list-style-type: none">- تنمية الشعور بالمسؤولية- رفع الروح المعنوية- تحسين تطوير الأداء

المصدر: عبد الوهاب محمد حسن عشاوي. (2014). دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ص 74.

المطلب الثاني: مجالات قياس الأداء وأهداف تقييمه

للأداء مجالات متعددة وأهداف للتقييم كثيرة ومتعددة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها نذكر منها:

أولاً: مجالات قياس الأداء

تتعدد مجالات قياس الأداء على أساس الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ومن بين هذه المجالات: (موسى ادريس، 2013، صفحة 316)

- 1) الربحية: وتعتمد على مؤشرات متعددة لقياس هذا المجال متمثلة في نسبة الربحية والتي تقيس فاعلية وقدرة الإدارة على توليد الأرباح؛
- 2) المركز السوقي: أي الحصة السوقية وهي عبارة عن نسبة المنظمة من المنتجات في سوق محدد مقارنة مع المنافسين الأقوياء؛
- 3) الإنتاجية: وتمثل العلاقة بين مخرجات المنظمة من سلع وخدمات وبين مدخلاتها، وتعد الإنتاجية مقياساً لمدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج؛
- 4) قيادة المنتجات: تتمثل في قيام الإدارات الرئيسية في المنظمة بتقديم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمستقبلية؛
- 5) تنمية الموارد البشرية واتجاهات العاملين: تتم عملية تنمية الأفراد من خلال التقارير المتنوعة لسد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في الموارد البشرية، كما تتم قياس اتجاهات العاملين نحو المنظمة مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وعن طريق البيانات ودوران العمل بصورة غير مباشرة؛
- 6) المسؤولية العامة: حيث تضع المنظمة مقاييس تلائم طبيعتها وبيئتها المحيطة، بهدف تقويم مدى نجاحها في تحمل مسؤوليتها نحو العاملين والموردين والمجتمع؛
- 7) الموازنة بين الأهداف طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى: حيث تقوم المنظمة بإخراج دراسة لمعرفة التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل، إلى عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوبة (المطلوب) تحقيقه في المستقبل؛

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تهدف لتحقيق مجموعة النقاط والتي تم تقسيمها على مستويات وهي كالتالي:

1) على مستوى المؤسسة

تتمحور في النقاط التالية: (بوبرطخ، 2012، صفحة 20)

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة؛
- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله؛
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل مع زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة؛
- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة؛
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة؛
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده؛
- تساعد على وضع أسس في تحديد إستراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى (و) مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- يساعد الدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية وتوجيه هذه الكفاءات الى الوظائف التي تتوافق (و) مع إمكانياتهم وقدراتهم؛
- يعد من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمة لمعرفة مستوى الدافعية ودرجة رضا المستخدمين، وهذا لتطويرها وزيادة اندماج الأفراد في المنظمة برفع روحهم المعنوية؛

2) على مستوى العاملين

وتتضح الأهداف على مستوى العاملين في النقاط التالية: (بعجي، 2007، الصفحات 17-18)

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافئات ويتجنبوا العقوبات؛
- مقياس لأدائهم: "حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تيريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة، المهام المستمرة، الأهداف السنوية)، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض"؛
- تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وان "مفهوم المهارات اليوم اصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها؛
- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم؛
- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة؛

3) على مستوى المديرين

تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين في النقاط التالية: (بوبرطخ، 2012، صفحة 20)

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تفوك الإدارة العليا بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من اجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي؛
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم؛
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين؛
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي؛

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء وخطوات تقييمه:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات لقياس أدائها والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب بالإضافة إلى خطوات التقييم، وهي بالترتيب الآتي:

أولاً: مؤشرات قياس الأداء

▪ تعريف مؤشر الأداء:

يعرف مؤشر الأداء "Performance Indicator" بأنه عبارة عن قيمة أو صفة مميزة تستخدم لقياس المخرجات أو النتائج لتحديد مدى ما حققته مؤسسة ما من أهدافها. (الزنت، 2019، صفحة 88)

وتوجد أنواع متعددة من مؤشرات الأداء الرئيسية تصنف تحت ثلاث مجموعات: (جودي، 2017، صفحة 97)

- 1 مؤشرات التحذير **the warning indicators**: وهي مؤشرات تحدد العتبة الحرجة التي لا يجب الوصول إليها، كما تحدد المستوى الطبيعي للنظام، العملية أو المشروع؛
- 2 مؤشرات التوازن **the equilibrium indicators**: تسمح بالتحقق من الملاءمة بين موضوع الدراسة (نظام، عملية أو مشروع) والهدف المتوقع، فهي تعلم عن حالة النظام وتحدد الانحرافات؛
- 3 مؤشرات التوقع **anticipatory indicators**: تسمح بتسليط الضوء على العناصر المحتملة المتصلة بالنظام عملية أو مشروع وهي مؤشرات الاتجاه؛

✓ ومن الشروط الواجب توفرها في مؤشرات الأداء: (الزنت، 2019، الصفحات 89-90)

- 1-المباشرة **Direct**: بمعنى أن يقيس المؤشر النتيجة التي يسعى لقياسها مباشرة، وألا يتم توجيه لمستوى أعلى أو أقل؛
- 2-الموضوعية **Objective**: يجب أن يكون المؤشر واضحاً ليس به أي غموض خاصة بالنسبة لما يراد قياسه، كما يجب أن يتفق الجميع على طريقة التعليق أو الحكم على النتائج؛
- 3-الملاءمة **Adequate**: يجب أن تقيس المؤشرات النتيجة المرجوة بطريقة ملائمة، أما مسألة عدد المؤشرات الواجب استخدامها لقياس معيار عام أو نتيجة مطلوبة، فيعتمد ذلك على مستوى المصادر المتاحة لمراقبة الأداء، ودرجة تعقيد النتيجة المطلوب قياسها وكمية المعلومات التي تجتاحها للوصول إلى قرارات موثوق بها؛
- 4-مقاييس كمية **Quantitative**: كلما أمكن ذلك، فالمؤشرات الكمية هي رقمية بطبيعتها بينما المؤشرات النوعية هي ملاحظات وصفية؛

- 5 -التفصيلية Disaggregat : بقدر الإمكان، وذلك من وجهة نظر معينة حتى تساعد البيانات التفصيلية على متابعة ما إذا كانت مجموعة محددة تشارك في نشاطات أو تستفيد منها بشكل آخر؛
- 6 -العملية Practical: أي تتيح إمكانية الحصول على البيانات بطريقة منتظمة، وبتكلفة معقولة، حيث يطلب المديرون المعلومات التي يمكن جمعها بصفة مستمرة على أن تكون كافية لدعم قراراتهم؛
- 7 -الاعتمادية Reliable: يعتمد عليها في إستنباط بيانات كافية عن الجودة (سريعة، واضحة، دقيقة)، لدعم عملية صنع وإتخاذ القرار؛

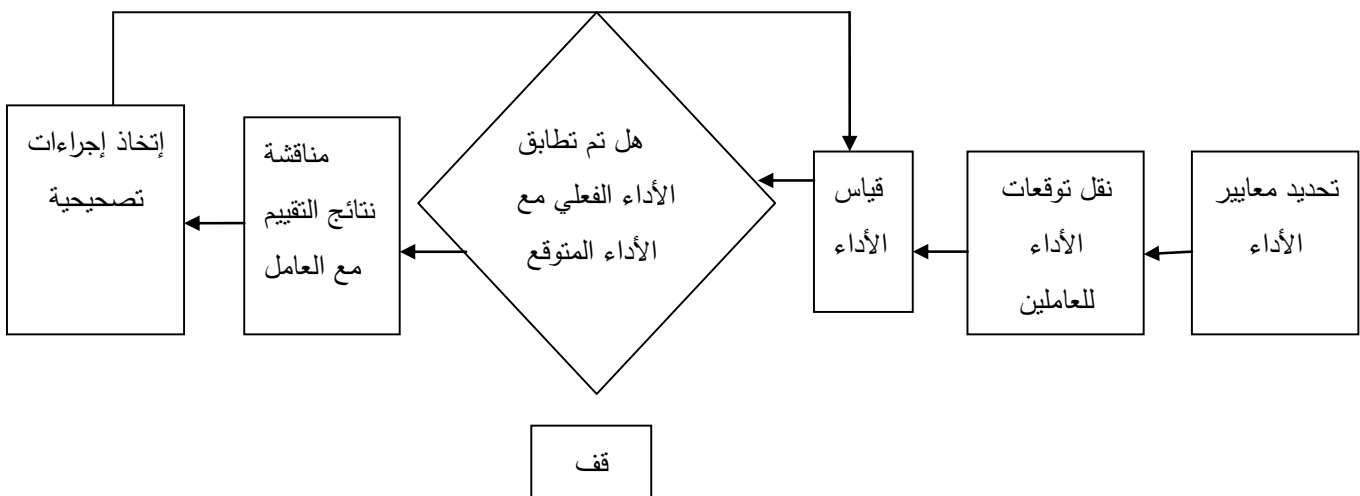
ثانيا: خطوات تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم الأداء من ستة خطوات متصلة ببعضها البعض وهي كالتالي: (موسي، 2014، صفحة 59)

- 1.تحديد معايير الأداء: أي الاتفاق بين الرئيس والمروؤوس على العمل الذي سيتم انجازه وكيف سيتم تقييمه وبالتالي فاعن معيار الأداء هو بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل(المروؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب، وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمروؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه، ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في تصنيف منصب العمل؛
- 2.نقل توقعات الأداء للعاملين: والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها مع شرح أهمية عناصر الأداء وهذا من اجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء؛
- 3.قياس الأداء: وتكون هذه الخطوة بجميع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل : ملاحظة الأفراد العاملين التقارير الشفهية والمكتوبة، التقارير الإحصائية، غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي الى زيادة الموضوعية في عملية القياس؛
- 4.مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول الى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لابد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين. (بن عيشي، 2006، صفحة 20)

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل إنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وان المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات الى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بان أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر. (بن عيشي، 2006، صفحة 60)
6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الاول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت الى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فان هذا النوع من التصحيح هو وقتي ، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول الى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الأسلوب الاول، كما وإنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. (بن عيشي، 2006، صفحة 60)

الشكل رقم (07): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عبد الناصر موسي. (جوان، 2014). تقييم أداء الافراد كاداة لرفع اداء المنظمات. مجلة العلوم الانسانية ، 4 (6)، الصفحات 51-60، ص 60.

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة

لتحقيق المؤسسة أداء جيد يحقق أهدافها ويضمن إستمراريتها، سواء كان هذا الأداء مالي أو غير مالي لابد من استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، والتي لديها العديد من التسميات منها: بطاقة العلامات المتوازنة من خلال معرفة العلاقة التي تربط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد الأداء المتوازن للمؤسسة والتي تحوي أربعة أبعاد وهي كالتالي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو.

المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة

نحاول في هذا المطلب الوصول الى معرفة العلاقة التي تربط بين كل من البعد الاقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية بأبعاد الأداء المتوازن للمؤسسة كما يلي:

أولاً: البعد الاقتصادي

- **البعد المالي:** يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الاهداف والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب دورة المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمارات، أما إذا وصلت الى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا. (يحياوي و لدرع، 2011، صفحة 79)
- **بعد العميل:** إن رضا العميل يعد مؤشرا حاسما لمعرفة كيف تسير أمور المؤسسة مع العملاء الحاليين ولتحقيق هذا الرضا فاعن المؤسسة تستخدم مدخل القيم لدى العميل، وهذا ماسيحقق لها من علاقات متميزة ومستمرة مع العملاء وبهذا تتحدد إستراتيجيتها والتي هي عبارة عن خلط مميز لكل من المنتج والسعر، الخدمة، العلاقات والتي يتم تقديمها بشكل مختلف عن المنافسين ويكون ذلك من خلال تقديم الخدمة أو السلعة بأقل تكلفة (سعر مميز، جودة عالية) مما يؤدي إلى تحقيق حصة سوقية مرتفعة أي عوائد مالية عالية. (عثمان الغريب، 2012، الصفحات 32-33)

- **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على اكتساب أنواع جديدة من الأنشطة، في حال تعرضها لمواقف تقرض عليها تعديل السلوك القديم أو التخلي عنه في حال لم يتطابق مع التغييرات الحاصلة، وابتباع هذا الأسلوب فاعن المؤسسة تمارس مهمة التعلم التنظيمي، والذي يمثل أساس التميز الإداري، فهو يمكن من الكشف عن المعلومات

والاستيعاب السريع لها لمواجهة التغيرات البيئية، بالإضافة الى خلق بيئة عمل تدعم التقييم والابتكار في الأداء والتحسين والتطوير المتواصل للممارسة، وتجنب أي عثرات قد تطرأ عليها. (الزنت، 2019، صفحة 69)

▪ **بعد العمليات الداخلية (التشغيلية):** يركز هذا المحور على ضبط ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية، وتطوير الأداء ومواءمة العمليات مع أهداف وغايات المنظمة ويرتبط هذا المحور بالمحور المالي (فهو يركز على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية)، كما يرتبط بمحور الزبائن (لاهتمامه بخلق القيمة للزبائن) ومرتبطة بمحور النمو والتعلم من خلال علاقة السبب والنتيجة فالعاملون هم المصدر الأساسي لتطوير العمل. (رحاب، 2015، صفحة 173).

ثانيا: **البعد القانوني:**

▪ **البعد المالي:** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل، وتشير الى التحسين المستمر للأهداف والنشاطات من وجهة النظر المالية، ويتم التقييم من خلال مقارنة النتائج المالية مع المؤسسات المنافسة ومع معايير وقياسات تاريخية للمنظمة نفسها، من أهمها: الربح لكل عامل، العائد لكل عامل. (بلاسكة، 2012، الصفحات 30-31)

▪ **بعد العميل:** تقوم المؤسسة بوضع حاجات ورغبات العملاء في صدارة الإستراتيجية التي تقوم عليها، للأهمية الكبيرة التي تعكس نجاح مؤسسات الأعمال في مجال المنافسة وبقاء إستمراريتها بسوق، اعتمادا على تقديم سلع ذات جودة عالية وسعر معقول، ويمكن تحديد اهتمامات العملاء بكل من: الوقت، الجودة، الأداء، الخدمة، وكما يحتوي أيضا على المقاييس التالية: تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم وعلى سلامتهم، العمل كسب عملاء جدد، تحقيق الربحية للعملاء. (الغزاوي، 2015، الصفحات 36-37)

▪ **بعد التعلم والنمو:** يعتبر ركن أساسي من أركان الجودة والتميز، وتتبناه المؤسسة على انه ثقافة مؤسسية لتحسين العمليات والخدمات ومشاركة العاملين في برامج تدريبية مخصصة للوصول بها الى مخرجات مرغوبة لجميع المعنيين للمؤسسة، كما يركز على رغبة وقدرة الموظف على تعلم مهارات جديدة واستخدام أساليب وتقنيات حديثة كالحاسب الآلي والانترنت وتطوير المهارات اللغوية كل هذا يتم تفصيله عبر النشاط التنظيمي. (غانم، 2018، الصفحات 148-149)

بعد العمليات الداخلية: يربط هذا البعد بين المدخلات والمخرجات وفق أسس تكون واضحة وقابلة للقياس وهذا ما يمكننا من تنسيق النشاطات لتحقيق الاهداف لأنه عبارة نشاط يخطط ومن ثم يراقب العمليات المنجزة ويطورها من خلال توظيف المعارف والمهارات والتقنيات واستخدام الأدوات المناسبة لتقييم كفاءة وفعالية العمليات المنجزة،

ولبزوغ الحكومة الالكترونية والموظف الشامل، والتحسين المستمر ومواكبة التطورات ومعرفة توقعات العملاء، واشتراط تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية قانونية. (غانم، 2018، الصفحات 151-152)

المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المؤسسة

للبعد الأخلاقي والإنساني علاقة بأداء المؤسسة يمكن توضيحها كالتالي:

أولاً: البعد الأخلاقي:

■ **البعد المالي:** يركز هذا البعد على حجم مستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل، أن كل الأهداف والسياسات في المناظير الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بوحدة أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي. (الطالب و حميد، 2018، صفحة 339) كما ويركز هذا البعد على إجراء تعديلات للوصول الى إستراتيجية ناجحة وجذب العديد من الاستثمارات، وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم والسعي لكسب متعاملين جدد والمحافظة عليهم. (بلاسكة، 2012، صفحة 31)

■ **بعد العميل:** إن هذا البعد يركز على العلاقة التي يقيمها مع زبونه، بحيث أن الفلسفة التي تعمل بها المؤسسات في الحاضر على تحقيق رضا الزبون والسعي نحو تخطي توقعاته، فسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وجودة منتوجاتها لمطابقتها لاحتياجاتهم، ودقة التسليم، وانعكاس هذا على العلاقة الطيبة مع الزبائن، وزيادة الولاء والانتماء للمؤسسة. (رحاب، 2015، صفحة 173)

■ **بعد التعلم والنمو:** يضمن بعد التعلم والنمو للمؤسسة خلق قيمة مضافة من خلال إحداث التطور بشكل مستمر والذي يستلزم توافر القدرات والقابليات والمهارات، ويهدف إلى توجيه الأفراد للتحسين والتطوير المستمر للمهارات وتعزيز النظم وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية لتناسب مع متطلبات بيئة العمل فمن خلال هذا المنظور تتمكن المؤسسة من المنافسة وبنجاح لضمان البقاء والاستمرارية. (الدعيمي و كمونة، 2013، صفحة 190)

■ **بعد العمليات الداخلية:** لكل مؤسسة سلسلة من العمليات الداخلية الخاصة بها والتي تسمح لها بالاستجابة لرغبات عملائها، والخدمة هي آخر عملية في السلسلة، وتتجلى هذه الخدمة في جودة الأداء المقدم من خلال السرعة، أخلاقية العمل (المصادقية، المتابعة، الاهتمام بانشغالات العملاء). (بومجان، 2015، الصفحات 93-

وكما تسعى أيضا لتقديم خدمات ممتازة تخدم العميل والاستجابة للشكاوى المقدمة، ولحسب ولاء وثقة العملاء تقوم بتلبية رغباتهم وإجراء عمليات التحسين (الوقاية والفحص)، وكذا تحسين البيئة الصحية والسلامة العامة. (عثمان الغريب، 2012، الصفحات 38-39)

ثانيا: البعد الخيري:

▪ **البعد المالي:** على الرغم من الأهمية الكبيرة المعطاة للمقاييس غير المالية، إلا أن هناك العديد من الباحثين لا يزالون يعتبرون أن الأهداف المالية هي من بين المؤشرات الأساسية التي تحكم أداء المؤسسة (باعتبارها محصلة لباقي الأداء (الأخرى)، والتي يجب استخدامها جنبا إلى جنب مع المؤشرات غير المالية، (بومجان، 2015، صفحة 79) ، وإسهامات المؤسسة في كل من خدمة المجتمع مشتملة بذلك التبرعات والمساهمات في المؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية ومشاريع التوعية الاجتماعية. (ضيافي، 2010، صفحة 37)

▪ **بعد العميل:** يقوم هذا المنظور بتحسين قدرة العاملين، ويقاس هذا من خلال الاستطلاع على المصادر التي تحقق رضا العاملين والمتمثلة في (الحوافز، فرص الترقية المتاحة، نوعية المهام، نمط الإشراف، ظروف العمل، علاقات العمل)، أما مقاييس الإنتاجية فتحدد بنسبة المعاملات المنجزة إلى عدد العاملين. (خريس، 2011، صفحة 49)

▪ **بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب على المؤسسة أن تحققها، وينتج هذا من خلال الابتكار والتحسين والتعلم وقابلية على توليد قيمة أكبر للعميل، كونه يركز القدرات الفكرية والمستويات والمهارات ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية. (صاديق، 2015، الصفحات 26-27)

ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي: رضا العاملين، نسب التغيب، فرص الترقيات، مرونة العمل، حوادث العمل، البرامج التدريبية، الاتصالات الداخلية، براءات الاختراع، للملائمة مع المحيط الذي تنشط فيه. (بلاسكة، 2012، صفحة 37) وتعمل على تحسين نوعية الحياة في المجتمع من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الإحسان. (ضيافي، 2010، صفحة 20)

▪ **بعد العمليات الداخلية:** يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن، ولتحسين مؤشرات الأداء الأساسية من تكلفة، جودة، الخدمة، وتعتمد إعادة هندسة العمليات عوض المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمرقبة وتحسين العمليات وتعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية. (يحيوي و لدرع، 2011، الصفحات 79 - 80)

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل استخلصنا أهم النقاط المتعلقة بالأداء، فلقد استخلصنا أن مفهوم الأداء اختلف عند الباحثين باءختلاف طبيعة دراسته، وأن الأداء عنصر مهم وفعال في بيئة الأعمال كونه الركيزة الفعالة في قيام نشاط أي مؤسسة ووصولها الى الاهداف التي تسعى إليها ألا وهي تحقيق البقاء والاستمرارية والقدرة على مواجهة المنافسين، كما وقد استخلصنا أن هناك علاقة تربط المسؤولية الاجتماعية بالأداء المؤسسي من خلال أبعادها ومحاور الأداء المتميز، لان المؤسسة وبشكل عام يجب أن تهتم بالجوانب الاقتصادية لتحقيق عوائد، والجوانب الاجتماعية والإنسانية أي حقوق الأفراد وسلامة الفرد والمحافظة على البيئة، فالفرد هو العامل المهم والذي لا يمكن الاستغناء عنه فمن دونه لايمكن تنفيذ المهام والزامية أن يكون ذو قدرات وكفاءة عالية، وان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب سيققق أهداف المؤسسة دون أن يسبب ضرر للمجتمع أو البيئة.

الفصل التطبيقي

الدراسة الميدانية لشركة

مايكروسوفت

MICROSOFT

تمهيد:

بعد عرض الجوانب النظرية للمسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة حيث تم التطرق لكل من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والدور الذي تقوم به للتأثير على الأداء في المؤسسات، وتم اختيار شركة مايكرو سوفت للوقوف على واقع تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية، وسيكون هذا من خلال معرفة وإدراك هذه الشركة لأهمية أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي، البعد القانوني والبيئي، البعد الإنساني، البعد الخيري) لا اعتبارهم العنصر الضروري والأكثر أهمية لتحقيق المسؤولية الاجتماعية بالطرق المرغوبة والصحيحة والتي تتلاءم مع نشاط الشركة ورغبات المجتمع من أجل تحسين الأداء.

وهذا سيكون من خلال تقديم معلومات المتعلقة بهذه الشركة من تعريف وأهداف ثم الوصول إلى تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة، من خلال:

المبحث الأول: المبحث الأول: تقديم عام حول شركة مايكروسوفت

المبحث الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكروسوفت

المبحث الأول: تقديم عام حول شركة مايكروسوفت

تعد شركة مايكرو سوفت من أكبر الشركات العالمية الرائدة التي تنتج وتستخدم التقنية بحيث حققت نجاحات كبرى على الصعيد الدولي، وهي كغيرها من الشركات الكبرى تسعى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية بما يتلاءم وأهدافها لخدمة المجتمعات وتحسين صورتها من أجل تحسين أدائها، والرفع من كفاءة موردها البشري باعتباره أهم عنصر يعتمد عليه في تعزيز المكانة التنافسية والعمل على كسب أكبر عدد ممكن من العملاء وبذلك تحقيق أكبر العوائد دون المساس بالبيئة المحيطة.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى لمحة حول شركة مايكرو سوفت والأهداف التي تسعى لتحقيقها ومبادئها وأهم إنجازاتها.

المطلب الأول: نشأة وتعريف شركة مايكروسوفت

لقد مرت شركة مايكروسوفت بعدة مراحل أثناء تطورها وفيما يلي تفصيل لنشأة وتطور شركة مايكروسوفت.

أولاً: نشأة شركة مايكروسوفت

تتمثل مراحل تطور شركة مايكروسوفت في: (يسري، 2020)

- **1975** تأسست شركة مايكرو سوفت من طرف بيل غييتس وبول ألين في ألباكر كي، نيومكسيكو كشركة متخصصة في تطوير وتسويق معالجات "بيسك" وهو الذي شكل أو شهرة لمايكروسوفت حيث أنه كان ذو جودة كبيرة وكان ثوريا؛
- **1980** أصدرت نظام تشغيل لأجهزة الحاسوب والذي كان الأول من نوعه "يونكس" إلا أن مايكروسوفت أسمته "زينيكس" كانت تباع هذا النظام لمصنعي أجهزة الكمبيوتر و شكلت مايكروسوفت شراكة مع شركة أي بي أم مما أتاح لهم تشغيل نظام التشغيل مايكروسوفت وينداوز على أجهزة حواسب أ ب أم - مايكروسوفت حيث شغلت شركة مايكروسوفت دور الوسيط بين أي بي أم و الشركة المصنعة لنظام التشغيل ن غلا إن مايكروسوفت قامت لاحقا بشراء هذا النظام وإعادة التسمية إلى "MS DOS" وتم تطوير نسخة منه لشركة IBM ومن ثم انتشرت أجهزة أي بي أم بشكل كبير وتحولت مايكروسوفت من شركة صغيرة إلى واحدة من أكبر الشركات تصنيع وتطوير البرمجيات و أطلق نظام مايكروسوفت وينداوز لأول مرة ؛

- 1985 طلبت أي بي أم من مايكروسوفت إنشاء نظام تشغيل جديد يتوافق مع أجهزتها وسمية أو إيس 2١ كتبت مايكروسوفت نظام التشغيل لكنها وصلت بيعه وأثبتت أنها ستكون في منافسة مباشرة من خلال أو أس 2١ ؛
- 1990 أصدرت مايكروسوفت وينداوز إصدارات عديدة استولت على أكثر من 90% من مبيعات السوق لأجهزة الحواسيب الشخصية في العالم؛
- 2013 حققت شركة مايكروسوفت العالمية نجاحا كبيرا وصلت 77,85 مليار دولار مع 10000 موظف في 105 بلد، تطور وتصنع وترخص مجموعة واسعة من المنتجات البرمجية الأجهزة الحاسوبية.

ثانياً: تعريف شركة مايكروسوفت

تعرف شركة مايكروسوفت (Microsoft) بأنها " هي شركة تقنية تتمثل مهمتها في تمكين كل شخص وكل مؤسسة على هذا الكوكب من تحقيق التطور، وتسعى إلى خلق الفرص والنمو والتأثير المحلي في كل بلد حول العالم، وتساعد أدواتها في دفع إنتاجية الشريكات الصغيرة، والقدرة التنافسية للأعمال الكبيرة، وكفاءة القطاع العام، كما أنها تدعم الشركات الناشئة الجديدة، وتحسين النتائج التعليمية والصحية، وتمكين وتطوير المهارات البشرية؛"

وتعرف الشركة نفسها بأنها " تقوم على جمع التكنولوجيا والمنتجات معا في تجارب وحلول تفتح القيمة بسرعة، للعملاء، في هذه المرحلة من الابتكار تصبح الحوسبة أكثر قوة وواسعة الانتشار في السحابة، حيث تتطور قدرات الذكاء الاصطناعي والواقع المختلط لخلق تجارب أكثر ثراء، حيث تجمع العالمان المادي والافتراضي مع الإنترنت الأشياء بالناس والأشياء التي يستخدمونها والأماكن التي يذهبون إليها، وأنشطتهم. (microsoft, 2019, p. 9)

كما تعرف على أنها " شركة عامة مدرجة في بورصة ناسداك تأسست في 1975 من طرف بيلغييتس وبول ألين في ألباكر كي، نيو مكسيكو في الولايات المتحدة الأمريكية وتحديدا في ولاية واشنطن، وبلغ عدد موظفيها حوالي 114 ألف موظف في عام 2016 وتتخصص شركة مايكروسوفت في تطوير البرامج الحاسوب وعتاده وكذلك الأجهزة الإلكترونية ومن أشهر منتجاتها على الإطلاق هو نظام (Microsoft Windows OS) يعد نظامها التشغيلي ومجموعة البرامج الإنتاجية من المنتجات الأكثر مبيعا؛"

وتعرف أيضا "مايكروسوفت هي شركة متعددة الجنسيات تخدم في جميع أنحاء العالم وقد بلغت في عام 2016 حوالي 85 مليار دولار أمريكي وهو ما جعلها من أكبر المصانع للبرمجيات في العالم من حيث العائدات والقدرات التشغيلية ويعد سوق البرمجيات هو الأهم بالنسبة لمايكروسوفت على عكس الشركات الأخرى مثل (قوغل) التي تنتج برمجيات

وتطبيقات، ولا تتخذ هذا المجال كمجال رئيسي لها ولأعمالها وتتنوع برمجيات مايكروسوفت وكذلك تتنوع خدماتها ومنتجاتها الأخرى". (يسري، 2020)

المطلب الثاني: الأهداف والمهام لشركة مايكروسوفت

إن شركة مايكروسوفت تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف وتقوم بمجموعة من المهام وهي كما يلي:

أولاً: أهداف شركة مايكروسوفت

تركز شركة مايكروسوفت جهود البحث والتطوير على ثلاثة أهداف مترابطة وهي: (microsoft, 2019, p. 10)

1. إعادة اختراع الإنتاجية والعمليات التجارية؛
2. بناء السحابة الذكية والمنصات الذكية؛
3. إنشاء المزيد من الحوسبة الشخصية .

ثانياً: مهام شركة مايكروسوفت

تتمثل مهام شركة مايكروسوفت في: (satya, 2019, p. 10)

1. دعم وتطوير البرامج والخدمات والأجهزة والحلول التي تقدم قيمة جديدة للعملاء وتساعد الأفراد والشركات على تحقيق إمكاناتهم الكاملة؛
2. تقديم مجموعة من الخدمات، بما في ذلك الحلول المستندة إلى السحابة التي تزود العملاء ببرامج والخدمات والأنظمة الأساسية والمحتوى؛
3. تقديم دعم الحلول والخدمات الاستشارية؛
4. تقديم إعلانات ذات صلة عبر الإنترنت للجمهور عالمي؛
5. تشمل منتجاتها أنظمة التشغيل، تطبيقات الإنتاجية عبر الأجهزة، (تطبيقات الخادم، تطبيقات حلول الأعمال، أدوات إدارة سطح المكتب والخادم، أدوات تطوير البرمجيات، ألعاب الفيديو)؛
6. تقوم بتصميم وتصنيع وبيع الأجهزة، بما في ذلك الأجهزة الكومبيوتر الشخصية والأجهزة اللوحية ووحدات التحكم في الألعاب والترفيه والأجهزة الذكية الأخرى والملحقات ذات الصلة.

المطلب الثالث: مبادئ وأهم منتجات شركة مايكروسوفت

لشركة مايكروسوفت مجموعة من المبادئ تقوم بتطبيقها كباق الشركات، كما أنها تقدم مجموعة من المنتجات للعملاء.

أولاً: مبادئ شركة مايكروسوفت

تتمثل مبادئ شركة مايكروسوفت فيما يلي: (satya, 2019, p. 11)

1. الإنصاف: يجب أن تتعامل أنظمة الذكاء الاصطناعي مع جميع الناس بإنصاف؛
2. الشمولية: يجب على أنظمة الذكاء الاصطناعي تمكين الجميع وإشراك الناس؛
3. الموثوقية والسلامة : يجب أن تعمل أنظمة الذكاء الاصطناعي بشكل موثوق وآمن ؛
4. الشفافية: يجب أن تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي مفهوم؛
5. الخصوصية وآمن: يجب أن، تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي الأمان والاحترام الخصوصية؛
6. مسؤولية: يجب أن، تكون أنظمة الذكاء الاصطناعي ذات خوارزمية مسؤولة.

ثانياً: أهم منتجات شركة مايكروسوفت

من أهم مبيعات مايكروسوفت هي: (هدير، 2019)

1. نظام التشغيل مايكروسوفت وينداوز؛
2. حزمة البرامج المكتبية ؛
3. مايكروسوفت أوفيس؛
4. مايكروسوفت (وورد، باور، إكسل)؛
5. مايكروسوفت ون نوت؛
6. مايكروسوفت فيجيوال ستوديو؛
7. مايكروسوفت إكسبيريشن ؛
8. مايكروسوفت إكسبريس ؛
9. مايكروسوفت سكوال سرفر؛

10. محرك بحث أم أس إن وقد تم تحديثه ليكون متعدد اللغات وأسمه الجديد Bing والذي توليه شركة مايكروسوفت عناية كبيرة في ظل المنافسة القوية في سوق المحركات البحث قوقل ومحرك ياهو وكذلك المحرك All the web (التابع حاليا YAHOO).

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء شركة مايكروسوفت

للمسؤولية الاجتماعية دور كبير في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت من خلال تأثير كل بعد من أبعادها (الاقتصادي، القانوني والبيئي، الإنساني، والخيري) على أبعاد أداء شركة مايكروسوفت (المالي، العملاء، التعلم والنمو، والعمليات الداخلية) وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى دور المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء.

المطلب الأول: دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكروسوفت

سننتظر في هذا المطلب إلى دور كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء شركة مايكروسوفت وهي:

■ أولاً: البعد الاقتصادي

إن شركة مايكروسوفت تقوم بأعمالها بشفافية تامة، بحيث تصنف ملف خاص بالموارد للمساعدة في توجيه أصحاب المصلحة إلى ثروة من المعلومات المتاحة عبر الويب لجعل العالم أفضل. وتعمل جنباً إلى جنب مع العملاء والشركاء، وتساعد على بناء القدرات الرقمية الخاصة، وإنشاء أعمال تجارية معهم، وكسب ثقتهم وتجديد ابتكاراتهم بغرض استقلاليتهم؛

وكما تستفيد من جميع المبادرات الموضحة في تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات التي قدمتها المنظمات الغير الحكومية من خلال المشاركة بوجهات النظر والأفكار في المجتمعات المحلية مع فريق Youthspark من مايكرو سوفت في الاتصالات المباشرة وتشكيل مبادرة المسؤولية الاجتماعية للشركات في المنظمات الغير الربحية بقوة من خلال مدخلان المجتمعات المحلية حول أفضل طريقة لخدمة الاحتياجات الاقتصادية ووجود 365 برنامج Office وبرنامج Youthspark لخدمة الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية؛

تحتاج الشركة إلى مجموعة متنوعة وشاملة القوى العاملة في جميع القدرات لبناء أفضل المنتجات، من خلال برامج التوظيف الشاملة، والمشاركة في العملية السياسية لأسباب واضحة ومبررة للمساهمين والجمهور، ودعم مجموعة من منتجات البرمجيات، لتصنيع وبيع الأجهزة وتسويقها. (satya, 2019, p. 6.21)

ثانياً: البعد القانوني

يتضمن هذا البعد كل من الموظفين وأصحاب المصالح والبيئة ونلخصها في النقاط التالية:

(1) بالنسبة للموظفين:

تسعى شركة مايكروسوفت إلى تسليط الضوء من أجل تمكين الموظفين وهذا من خلال ثقافة الشركة (اتباع شغفهم وأحدث فرقا وعش)، بالإضافة إلى التعامل بكل أنصاف وكرامة، وكما تسعى أيضا غرس الالتزامات بالتنوع والشمول للاستفادة من القوة الجماعية لكل فرد (أكثر مرونة، أفضل أفكار، أفضل منتجات، خدمة العملاء بشكل أفضل)؛

يظهر هذا البعد لديها كونها تحافظ على الثقة العالمية في التكنولوجيا، حماية حملات القرصنة وزيادة شفافية الإعلانات السياسية عبر الانترنت، اكتشاف تقنيات جديدة للحفاظ على العمليات الانتخابية وحمايتها، وتعتبر الخصوصية حق أساسي من حقوق الإنسان والمحافظة على قدرة العملاء للتحكم في البيانات، واتخاذ الخيارات المدروسة لحماية خصوصيتهم، بالإضافة إلى دعم الجهود الحاسمة لتأمينها من التهديدات الجديدة والناشئة من الفضاء الإلكتروني؛

تعمل على ضمان عمل الموردين في المجالات الاجتماعية والبيئية والقانونية، وحماية الصحة والسلامة، وتقدم الالتزامات المسؤولة عن التوريد عبر: (satya, 2019, p. 16)

- تحليل المخاطر والفرص؛

- التأكيد والمسائلة؛

- بناء القدرات؛

- تحسين نتائج الرعاية الصحية والتعليم وتضخم البراعة البشرية وتسمح للناس في كل مكان؛

وعلى سبيل المثال في 30 يونيو 2019 وظفت ما يقارب 144 ألف شخص على أساس التفرغ الكامل 85 ألف منهم في الولايات المتحدة الأمريكية 59 ألف على المستوى الدولي من إجمالي الأشخاص العاملين، كان هناك 47 ألف عامل في العمليات بما في ذلك التصنيع والتوزيع ودعم المنتجات والخدمات الاستشارية 47 ألف في البحث وتطوير المنتج و38 ألف في المبيعات والتسويق و12 ألف بشكل عام وإداري، ويخضع بعض الموظفين لاتفاقيات المفاوضات الجماعية. (satya, 2019, p. 21)

(2) بالنسبة لأصحاب المصلحة: تقوم شركة ميكروسوفت بجلب أجهزة رقابة خارجية وتبلغ عن أهم القرارات والاتفاقيات التجارية من خلال مجموعة متنوعة من القنوات. بالإضافة الى أنها تستخدم القنوات الرسمية ومشاركتها والتي يجب أن تكون بشكل استباقي مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، والمجموعات الداعمة والخبراء المعترف بهم على نطاق واسع، ووكالات تصنيف المسؤولية الاجتماعية للشركات، والمستثمرين الذين يركزون على المسؤولية الاجتماعية للشركات، وأنها تعمل على مشاركة ماتم تعلمه وممارسته من أجل إنشاء حوار صناعي، وإثراء النقاش العام. (satya, 2019, p. 6.27)

(3) بالنسبة للجانب البيئي: من الناحية البيئية تقوم شركة مايكروسوفت لاستخدام التكنولوجيا لحل الأمور الأكثر إلحاحاً، وتلتزم بتسريع التقدم نحو مستقبل دائم من خلال التركيز على المجالات التي يكون فيها التأثير أكبر والتي تشمل غاز الكربون، الطاقة والمياه والنفايات، تنقل استثماراتها في مجال الاستدامة إلى منتجاتها وخدماتها المقدمة بالتركيز على برنامج xbox و surface ، ويتم تصميم هذه الأجهزة من مواد صديق للبيئة، كما تساعد خدماتها السحابية والذكاء الاصطناعي على خفض استهلاك الطاقة والتقليل من الآثار الإضافية، بحيث قامت شركة مايكرو سوفت في 2019 بما يلي: (satya, 2019, pp. 34 - 35)

- تخفيض انبعاثات الكربون بنسبة 75% بحلول عام 2030 من المخطط له من خلال الالتزام المستمر بحياد الكربون والطاقة، ومضاعفة رسوم الكربون الداخلية إلى 15 دولارا لكل طن متري من الكربون والانبعاثات؛
 - الحد من التأثير البيئي للتغليف لتطبيق النهج القائم على العلم والتعاون بشكل وثيق مع مورديها والشركات الصناعية،
 - مشاركة هدف الزراعة الدقيقة إلى Ag-Analytics مع السحابة والذكاء الاصطناعي، تؤدي ثمارها في نظام أساسي يساعد المزارعين على الاستفادة من جميع البيانات المتاحة لجعل أفضل القرارات لإرضائهم.
 - تعمل على تطوير البرامج والأجهزة لزيادة قوة الحوسبة مع تقليل استهلاك الطاقة، التحسين باستخدام Surface Pro وWindows لتوفير الطاقة بشكل كبير، وبهذا أصبح استخدام العميل لكل جهاز تمثل نطاق اصغر من إجمالي الانبعاثات الغازية الدفيئة من مرحلة التصنيع؛
 - النهوض بأهداف التنمية المستدامة التي حددتها الأمم المتحدة لتحسين نوعية حياة البشر وحماية البيئة وتعزيزها من اجل تسهيل المشاركة والتقليل من المخاطر وتحسين مورديها وغيرهم. (satya, 2019, p. 17)
- والجدول التالي يوضح التالي يوضح المؤشرات البيئية:

الجدول رقم 04: المؤشرات البيئية

2019	2018	2017	السنوات	البيانات
11.711.000	12.095.000	11.200.000		إجمالي انبعاثات غازات الاحتباس الحراري (طن متري)
9.227.991	7.748.236	6.718.944		إجمالي غازات الدفيئة المقيسة حسب الإيرادات (استخدام الطاقة)
31.330	21.847	28.183.188		توليد النفايات
8.741.807	7.357.412	6.344.479		استهلاك الكهرباء
4.215.387	3.608.049	1.951.786		إجمالي استهلاك المياه
7.989.771	7.170.880	5.193.841		إجمالي المياه المسحوبة

Source:(Microsoft, Microsoft data factsheet environmental Indicators, 2019)p 2 - 7

يوضح الجدول أعلاه انبعاثات غازات مايكروسوفت كجزء من التزام الاحتباس الحراري، واستهلاك الطاقة، واستهلاك المياه وتصريفها والنفايات، بحيث يتم تعديل البيانات لدمج المنهجية المحدثة والتغيرات الهيكلية، وتشمل معاملات الانبعاث الخاصة بالمورد ويتم تطبيق هذا التغيير في المنهجية على جميع السنوات المذكورة مع الاستمرار في تحسين تقييمات دورة حياة المنتج لأجهزتنا؛

ولقد تم التبليغ عن الأثر الكربوني عام 2004 والمحافظة على المياه عام 2012 من خلال تقرير CDP الخاص، للحصول على معلومات مفصلة، تمثل بيانات غازات الدفيئة والطاقة والمياه في ملفات للاطلاع على التقديم بعد الاستحواذ على LinkedIn العالمية، والتي تتضمن البيانات الواردة في ورقة تكامل هذه الحقائق 100% من عمليات وإيرادات المجموعة عام 2016، للسماح بإجراء مقارنات ذات مغزى على أساس سنوي، بحيث قامت بتعديل بيانات السنوات السابقة، وتوضح حقائق الانبعاثات المستندة إلى الموقع والسوق، وفقا لإرشادات لبروتوكول غازات الاحتباس الحراري الصادر عن معهد الموارد العالمية. (Microsoft, Microsoft data factsheet environmental Indicators, 2019, p. 2)

ثالثا: البعد الأخلاقي

تقوم شركة مايكرو سوفت بإطلاق برنامج الذكاء الاصطناعي لدفع الابتكار وتحسين القدرة البشرية للناس ذوي الإعاقة وتمكينهم للاستفادة من هذه التقنيات في جميع أنحاء العالم من خلال: (satya, 2019, p. 13)

- ✓ العمل بخصوصية وبشكل تعاوني وتعتبر هذا الحق حق أساسي من حقوق الإنسان، وتتحكم في بياناتها بشكل كبير، وكم تتخذ الخيارات المدروسة لحماية خصوصيتهم، لها فضاء انترنت ضد التهديدات الجديدة والناشئة؛
- ✓ تقوم بالجمع بين خبرة الذكاء الاصطناعي مع مواهب المجموعات والمشاركة مع المستثمرين في العديد من المهام في استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية مثل الالتزام بموجب مبادرة الشبكة العالمية في مجال حقوق الإنسان، من أجل تحقيق مهامها للنهوض بالعالم وتقديم مساعدات أكثر شمولاً وإنصافاً في جميع أنحاء العالم؛
- ✓ تستخدم دعامة جديدة لمحافظة معلومات أخباري للعمل مع المنظمات الغير ربحية والجامعات والحكومات حول العالم للمساعدة في الحفاظ على تعلم اللغات العالمية والأماكن التي نعيش فيها؛
- ✓ الاستفادة من الذكاء الاصطناعي وتلبية احتياجات الأطفال وحماية النازحين؛
- ✓ بدأت العمل في مقرها الرئيسي في ريدموند لبناء 17 مباني جديدة تبلغ مساحتها الاجمالية 2,5 مليون قدم مربع، وتشغيل الحرم الجامعي على كهرباء خالية من الكربون بنسبة 100%، والتقليل من كمية الكربون المصاحبة لمواد البناء بنسبة 30% من خلال أداة جديدة عبر الانترنت المشاركة في البيان العالمي لحقوق الإنسان في الأمم المتحدة العالمية جزء من الالتزام بمواثيق حقوق الإنسان والإعلانات.

■ رابعاً: البعد الخيري

تقوم شركة مايكرو سوفت بتقديم الدعم للقطاع الغير الربحي وتقديم مساعدات أخرى من أجل تسريع التحول التنظيمي مع التكنولوجيا، تبرعت الشركة ببرامج وخدمات مخفضة بقيمة 1,5 مليار دولار، كما وقد تقدمت بمجموعة من التبرعات في ثلاث سنوات الأخيرة، ومن بين أعمالها الخيرية توفير التكنولوجيا والموارد والخبرة لتمكين العاملين على الذكاء الاصطناعي من أجل القضايا الإنسانية وخلق عالم أكثر استدامة ويمكن الوصول إليه: (satya, 2019, pp. 29 - 30)

- يساعد Windows 10 في جذب مليون عميل والمطور للحصول على ملاحظات حول برنامج الوينداوز Lnsder من خلال هذا البرنامج يمكن للعملاء ذوي الاحتياجات الخاصة الحصول على الدعم مع تحديثات الرئيسية للمنتج (ويتضمن مشكلات المنتج وأسئلة حول إمكانية الوصول أو طريقة استخدام تكنولوجيا مساعدة؛
- تقدم تبرع لفئة الشباب الممثلة تمثيل ناقص المتمثل في تعليمهم كل ما يخص علوم الكمبيوتر من خلال برنامج الموظفين ومواهبهم وأموالهم ووقتهم؛
- التبرعات المتعلقة بالمنتجات والخصومات 1557 مليون دولار والبرامج والأجهزة التي تتلقاها المنظمات الغير ربحية حوالي 1359 مليون دولار أمريكي

– تقديم المساعدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومجانبة المكالمات الهاتفية من خلال البرنامج windows و micro office و xbox.

المطلب الثاني: أبعاد الأداء لشركة ميكروسوفت Microsoft

أولاً: البعد المالي

يركز هذا البعد على الدخل التشغيلي وصافي الدخل إجمالي الأصول وحقوق المساهمين، والتي تشير إلى التحسين المستمر للأهداف والنشاطات، ويتم تقييمها من خلال معايير وقياسات تخص الشركة وسيتم التطرق للمؤشرات المالية للفترة ما بين 2015 إلى 2019 والموضحة في الجدول التالي: (microsoft, 2019, p. 6)

الجدول رقم 05: المؤشرات المالية

(بالملايين باستثناء مبالغ السهم)

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
البيانات					
إيرادات	93.580	91154	96571	110360	12543
هامش الربح الإجمالي	60542	58374	62310	72.007	933,82
دخل التشغيل	161,18	26.078	025,29	35.058	42959
صافي الدخل	12193	20.539	25489	16.571	39,240
ربحية السهم المخففة	1.48	2.56	3.25	2.13	5.06
أرباح نقدية معلنه للسهم الواحد	1.24	1.44	1.56	1.68	1.84
الاستثمارات	96526	113.240	132981	133768	133819
إجمالي الأصول	174303	202897	250312	258.848	286556
التزامات طويلة الأجل	44574	66705	106856	117642	114806
حقوق المساهمين	80.083	83.090	87711	82.718	330,102

Source: Microsoft. (2019). Microsoft annual report.p 6

يبين الجدول المؤشرات المالية لشركة مايكرو سوفت ابتداء من سنة 2015 إلى 2019 في 2015 بالنسبة للإيرادات كانت 93.580 دولار في 2016 انخفضت أصبحت 91.154 وتزايدت في السنوات الثلاث الأخرى أصبحت في 2019 تقدر ب 125843 دولار وإما هامش الربح الإجمالي في 2015 كانت 60542 وفي 2016 أصبح 58374 وفي السنوات الأخيرة ارتفع إلى أن أصبح 82933، إما بالنسبة للدخل التشغيلي وهو في تزايد مستمر إلى إن يصل 42959 في 2019؛

أما بالنسبة لـصافي الدخل فهو ما بين 2015 و2017 كان في تزايد وفي 2018 نقص وأصبح 16.571 حيث بلغ في 2019 بلغ 39240. بالنسبة لربحية السهم من سنة 2015 إلى 2017 في تزايد لتتخفض في 2018 حيث أصبحت 2.13 الى أن بلغت في سنة 2019 مايقدر ب 5.06 ، وبالنسبة للأرباح النقدية المعلنة للسهم الواحد والنقد والاستثمارات وإجمالي الأصول والتزامات طويلة الأجل وحقوق المساهمين كانت في تزايد مستمر .

الجدول رقم 06: توزيع الأرباح للسنة المالية 2018

تاريخ الإعلان	تاريخ التسجيل	موعد الدفع	توزيع الأرباح لكل سهم	كمية
19 سبتمبر 2017	من تشرين الثاني 2017-16	ديسمبر 2017-14	0.42	3228
29 نوفمبر 2017	15 فبراير 2018	8 مارس 2018	0.42	3232
12 مارس 2018	17 مايو 2018	14 يونيو 2018	0.42	3.226
13 يونيو 2018	16 أغسطس 2018	13 سبتمبر 2018	0.42	3220
				المجموع
				\$12.916
				\$1.68

Source: Microsoft. (2019). *Microsoft annual report* p7

الجدول رقم 07: توزيع الأرباح للسنة المالية 2019

تاريخ الإعلان	تاريخ التسجيل	موعد الدفع	توزيعات أرباح لكل سهم	كمية
18 سبتمبر 2018	15 نوفمبر 2018	13 ديسمبر 2018	0.46	3544
28 نوفمبر 2018	21 فبراير 2019	14 مارس 2019	0.46	3526
11 مارس 2019	16 مايو 2019	13 يونيو 2019	0.46	3521
12 يونيو 2019	15 أغسطس 2019	12 سبتمبر 2019	0.46	3.516
				المجموع
				\$14107
				\$1.84

Source: Microsoft. (2019). *Microsoft annual report*.

يوضح كل من الجدولين أعلاه توزيع الأرباح لشركة مايكرو سوفت والتي تم الإعلان عنها من قبل مجلس الإدارة لكل من السنة المالية 2018 و2019، بحيث نلاحظ أن توزيعات الأرباح لكل سهم زادت ففي السنة المالية 2018 كانت 0.42 وفي السنة المالية 2019 أصبحت 0.46 وبالنسبة للكمية في سنة 2018 كانت 3220 وأصبحت في سنة 2019 أصبحت 3516 .

ثانياً: بعد التعلم والنمو

تستخدم شركة مايكروسوفت التكنولوجيا الرقمية لإعادة تصور كيفية تمكين الموظفين وإشراك العملاء من أجل تحسين عملياتهم وتغيير جوهر منتجاتهم وخدماتهم، بشكل أساسي، لأنها تعد إستراتيجية من استراتيجيات الاستثمار المستمر للشركة في مراكز بيانات والبنية التحتية الهجينة والمتطورة لدعم الخدمات الموثوق بها مع تغطية امتثال شاملة وأمان قائم على الذكاء الاصطناعي؛

حيث تبدأ ثقافة النمو لدى شركة مايكروسوفت بتقدير التعلم أكثر من البحث عن المعرفة والخروج بأفكار جديدة واحتضان تحديات والتعلم من الفشل والتحسين المستمر لدعم هذه الثقافة بحيث تقدم مجموعة متنوعة من التعلم تطوير الفرص وتعتبر التدريب أكثر من تعليم رسمي لتوفير التعلم الصحيح وفي الوقت المناسب، ويشمل التدريب والتطوير النقاط التالية: (satya, 2019, p. 18)

- ✓ التعلم داخل الفصل والمشاركة مع لوحات المتعلم؛
- ✓ فرص التقدم أثناء العمل؛
- ✓ فرص الترقية المتكررة؛
- ✓ التدريب على التطوير الوظيفي من خلال اتصالات المدير المستمرة؛
- ✓ تدريب المدير المخصص لتعزيز مهارات التوجيه والإرشاد؛
- ✓ توجيه الموظف الجديد الذي يغطي مجموعة من الموضوعات بما في ذلك قيم الشركة؛
- ✓ الآراء الشخصية والمتكاملة ذات الصلة بفرص التعلم.

ثالثاً: بعد العمل

تقوم شركة مايكروسوفت بتزويد العملاء بمزايا في الأداء عن طريق منتجات الخوادم الخاصة وتكاليف الإجمالية للملكية والإنتاجية من خلال تقديم تطبيقات متفوقة وأدوات تطوير والأمن وسهولة الإدارة بالبرامج والخدمات والأنظمة ذات المحتوى الأساسي والمتمثلة في (تحصل على الرؤية من خلال التعليقات عبر الانترنت؛ دعم المجتمعات، استطلاعات رضا المنتج، دراسات قابلية الاستخدام، منتديات البحث، إمكانية الوصول)؛

يتطلع العملاء لتسريع التحولات الرقمية الخاصة بهم وفتح فرصة جديدة في عصر السحابة الذكية وتطوير حلول كاملة وذكية تمكن المستخدمين من الإبداع والعمل مع حماية الأعمال والتبسيط إدارة تكنولوجيا المعلومات وتقوم

بتحويل مكان العمل لتقديم تطبيقات أعمال معيارية جديدة وحديثة لتحسين كيفية تواصل الأشخاص وتعاونهم وتعلمهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض. (microsoft, 2019, p. 12)

رابعاً: بعد العمليات الداخلية

تراعي شركة مايكروسوفت لأصوات المشاركين والمساهمين في اتخاذ القرار لإنشاء حوار صناعي، كونها تحصل على مداخلات من ملايين الأشخاص لإثراء النقاش العام، تطور شركة مايكروسوفت من البرامج الديناميكية لاستراتيجياتها لتوفر محفظة متميزة لجذب أفضل المواهب وتمكينها ومكافأتهم والاحتفاظ بهم ليبدلو قصار جهدهم للتعويض التنافسي الذي يضمن الأجور العادلة حسب الدور مع دعم الدفع مقابل الأداء والفوائد المتميزة التي تسعد الموظفين، تقوم بتعليم التكنولوجيا باستخدام البرامج لزيادة قدرة الشركة على المنافسة والتطور، تشجيع كل موظف على إتباع نهج الأداء والتطور حول التنوع وجعل الدمج أمر يومي وجزء من العمل. (satya, 2019, pp. 26 - 27)

- علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء شركة مايكروسوفت: أثرت المسؤولية الاجتماعية على أداء شركة مايكروسوفت كونها تساعد على ضمان المسائلة والشفافية ووضع برامج توظيف شاملة لتوسيع الاستثمارات وتحقيق إيرادات عالية، ولأنها تحترم حقوق الإنسان وتعتبره حق أساسي يجب، والمحافظة على الصحة والسلامة العامة، وتوفير ممارسات لتأمين على البيئة وتلتزم بعدم المساس بالعادات والتقاليد الخاصة بالمجتمعات، وتقوم بدورات تدريبية كل فترة لتحصل على عمال ذوي خبرة وكفاءة عالية، وأما فيما يخص البعد الإنساني فتعمل الشركة بشكل تعاوني وتمنح جميع أنحاء العالم تقنيات تمكن ذوي الإعاقة للتضخيم من القدرة البشرية وتستعين بالتعليقات التي تصلها عبر الانترنت لتوفير أهم ما يحتاجه العميل لكسب ولاءه، وفيما يخص الجانب الخير يتقدم الشركة بالعديد من التبرعات المكالمات الهاتفية المجانية للعملاء وتقدم مساعدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق استخدام منصات والأدوات الخاصة بها، وهذا ما ساعدها على التحسين المستمر لنشاطاتها والذي حقق لها إيرادات كبيرة وقوة تنافس عالية والاستفادة من الآراء الشخصية والمتكاملة ذات الصلة بفرص التعلم وتزويد العملاء بمزايا الأداء
- عن طريق الخوادم الخاصة به أو كما حققت الزيادة في الإيرادات الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 08: المؤشرات المالية (بالملايين)

البيان	السنة	2018	2019
الإيرادات		110360	125843
هامش الربح الإجمالي		72.007	82.933
دخل التشغيل		35.058	42959
صافي الدخل		16.571	39240
ربحية السهم المخففة		2.13	5.06
الدخل التشغيلي الغير متوافق مع مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً		35.058	42959
صافي الدخل غير مبادئ المحاسبة المقبولة عموماً		30267	36830
ربحية السهم المخففة غير المتوافقة مع GAAP		3.88	4.75

المصدر: من الطالبة بناء على satya, N. (2019). *Microsoft social responsibility report*.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل لدراسة حالة شركة مايكروسوفت بحيث تم التعريف بالشركة ومبادئها التي تقوم عليها وبعض إنجازاتها. كما ركزت هذه الدراسة على المسؤولية الاجتماعية والدور الذي قامت به لتحسن من أداء الشركة وهذا من أجل دعم الجانب النظري. حيث وجد أن شركة مايكروسوفت تتبنى المسؤولية الاجتماعية وهذا مما حسن على أدائها بشكل كبير. وظهر في زيادة إيراداتها وكفاءة موظفيها وولاء عملائها. كما ساهمت جهود المسؤولية الاجتماعية على أداء شركة مايكرو سوفت في توسيع الاستثمار بدون التخلي على الجانب الاجتماعي والخيري ونفع المجتمع بالإضافة لمكاسبها الخاصة طبعاً.

الختامة

تعتبر المؤسسة البنوية التحتية المعاصرة للأعمال فهي المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، بحيث أن مكانة المؤسسة هي التي تحدد مكانة الاقتصاد لتأثيرها الكبير على المجتمع الذي تنشط فيه، وهذا ما يثبت أن المؤسسة مسؤولة أمام المجتمع وان هذه المسؤولية لا تقتصر على بعد واحد ألا وهو البعد الاقتصادي إنما تتعدى الى البعد القانوني، والأخلاقي، والخيري، كونها تنظر للمجتمع كشريك لها، ونتيجة الانتقال من النموذج الاقتصادي الى نموذج اقتصادي اجتماعي، وبهذا أصبحت المؤسسات تهتم وبشكل كبير ومتزايد بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المشاركة في الأنشطة الاجتماعية بشكل مباشر وتكوين العاملين والمسيرين في هذا المجال، فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر من أهم المصادر التي تحقق النجاح والارتقاء وحل أي مشكل قد يطرأ أثناء العمل أو بعده، كما وأنها تخلق ميزة تنافسية أمام المؤسسات المنافسة.

وقد أجريت هذه الدراسة على النحو التالي: تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول وكل فصل منها يشرح جانب ، فالفصل الاول تم دراسة المسؤولية الاجتماعية بمختلف جوانبها من تعريف وعناصر وأبعاد والمبادئ وغيرها، أما الفصل الثاني فقد تعرضنا فيه الى دراسة الأداء من تعريف وعناصر ومؤشرات تقييم وخطوات وغيرها، والفصل الثالث دراسة للإطار النظري لشركة مايكرو سوفت والتي تم إسقاط الجانب النظري عليها.

وفي نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة وكخلاصة لدراسة إشكالية: ما دور المسؤولية الاجتماعية لتحسين أداء المؤسسة؟ وبعد إتمام الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل للنتائج التالية:

❖ النتائج

أولاً: النتائج النظرية

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل الى النتائج التالية:

- المسؤولية الاجتماعية ليست بالموضوع الجديد وإنما تتطور بتطور تكنولوجيا عمل المؤسسات والمجتمع.
- المسؤولية الاجتماعية تتحدد من خلال المحافظة على صحة وسلامة العمال والزبائن والمجتمع، والرعاية بالجوانب البيئية، والمساهمة في التنمية الاجتماعية.
- المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال تطبيق الأبعاد على النحو الجيد داخل المؤسسة.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يعود يحسن من سمعة المؤسسة وعلاقاتها التجارية، وتساهم في تحسين نوعية الحياة وتحقيق الرفاهية للمجتمع.

- الأداء مفهوم يجمع بين الكفاءة والفعالية بحيث يتم مقارنة النتائج المحققة مع الاهداف المسطرة.
- تقييم الأداء يحسن من برامج العمل وأداء العاملين، ويطور من أساليب العمل.
- يساعد تقييم الأداء معرفة نقاط القوة والضعف ومن خلاله يتم معالجة القصور الموجودة واستغلال نقاط القوة للتحسين والتطوير.

ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل للنتائج التالية:

- تملك شركة مايكرو سوفت خطط واستراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية الاجتماعية
- لشركة مايكرو سوفت نظرة واسعة عن المسؤولية الاجتماعية بخطى جيدة ومنتالية.
- تجسد شركة مايكرو سوفت مسؤوليتها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية بشكل جيدا جدا.
- تطمح شركة مايكروسوفت الى التحسين والتطوير المستمر للعاملين وتشكيل دورات تدريبية بشكل مستمر وتهتم بالجانب البيئي للمحافظة على السلامة العامة.
- تركز الشركة على البعد الخيري وتتقدم بالعديد من التبرعات، وتهتم بالعملاء وتحقيق رغباتهم لكسب ولائهم.

ثالثا: إختبار الفرضيات

1. الفرضية الرئيسية:

تم التوصل إلى أن الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأربعة مقبولين، من خلال وجود دور للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت، لوجود دور معنوي لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتحسين أدائها.

❖ الفرضيات الفرعية:

يتضح لنا من خلال اختبار فرضيات الدراسة النتائج التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على وجود دور معنوي للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت، كونها تحقق إيرادات عالية دون المساس بأجور العمال واحترام المؤسسات المنافسة، وان كل عملياتها تتم بشفافية ويتم التصريح بها.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على انه يوجد دور معنوي للبعد القانوني في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت، لان المؤسسة تعمل في إطار قانوني وتعتبر الحق الإنساني من الحقوق الأساسية في الشركة وتعد أصلا من أصولها، وتحافظ على الصحة والسلامة العامة للعمال.
 - **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم قبول الفرضية الثالثة والتي تنص على انه يوجد دور معنوي للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على أداء شركة مايكرو سوفت لتطابق أهدافها مع أهداف المجتمع، وكون الشركة تعمل بخصوصية وبشكل تعاوني وهذا دون المساس بعادات وتقاليد المجتمع.
 - **الفرضية الفرعية الرابعة:** تم قبول الفرضية الرابعة والتي تنص على أنه يوجد دور معنوي للبعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت من خلال توفير الدعم لذوي الاحتياجات الخاصة والتبرع لفئة الشباب وتقديم المساعدات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **نستنتج أن** للمسؤولية الاجتماعية دور في تحسين أداء شركة مايكرو سوفت، من خلال دور لكل بعد من أبعادها، على الأداء، فالشركة تطبق مسؤوليتها الاجتماعية بالشكل المرغوب وأكثر كونها تهتم بالجوانب الداخلية للشركة والجوانب الخارجية من عملاء وبيئة وأعمال خيرية للتحسين من صورتها ولتحقيق التطور عبر أنحاء العالم فهي من أكبر شركات العالم من الناحية العملية والناحية الخدماتية.

رابعاً: الإقتراحات والتوصيات:

- الالتزام بعنصر الشفافية والافصاح في جانب المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.
- ضرورة تولي المسؤولين ذوي الكفاءة برامج لتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والبيئة.
- ضرورة القيام بتوفير المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، وتشخيص الأنشطة التي تستدعي ذلك وتحديد الهدف منها للتسهيل من عملية التقييم.
- يجب على الدولة القيام بتفعيل مفهوم ومبادئ المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات من خلال وضع قوانين صارمة بهذا الخصوص.
- العمل على نشر الوعي الاجتماعي والبيئي من خلال عقد المؤتمرات والندوات التي تشجع على تبني المسؤولية الاجتماعية.
- تخصيص جزء من موارد المؤسسات الضخمة للمساهمة في العمل التطوعي كبناء المدارس والجامعات، والمشاركة في الأعمال الخيرية.

خامسا: آفاق البحث

لإثراء هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع والتي قد تكون حلقة الوصل بين العديد من المواضيع:

- دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الجامعات الجزائرية.
- أثر المسؤولية الاجتماعية على مؤسسات القطاع الخاص.
- دور أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء البيئي.
- نظرة الإسلام للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1) ابراهيم ميسر الجبوري، و زهير اسيل رشيد التكا. (2014). المسؤولية الاجتماعية والالتزام بالجودة وانعكاساتها على القيم المنظمة(العلاقة التبادلية بين قضاياها الجوهرية وفقاً للمواصفة ISO26000/RS2007. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 2) اسامة العامري. (2010). اتجاهات ادارة المعلومات. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- 3) حميد رشيد وليد الاميري. (2015). المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة(في اطار العلاقة بين راس المال الفكري وراس المال التمويلي). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 4) شلابي مصطفى محمد، و محمد علاء شكري. (2013). دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية(دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلي السعودية للاتصالات). القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 5) صالح الحموري، و رولا المعاينة. (2015). المسؤولية المجتمعية للمؤسسات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 6) طارق عبد العال. (2007-2008). حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص ومصارف: المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات). القاهرة: الدار الجامعية.
- 7) عبد الله عايد العصيمي. (2019). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 8) محسن صالح مهدي العمري، و منصور طاهر محسن الغالبي. (2008). الادارة والاعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 9) محمد مدحت ابو النصر. (2015). المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفات القياسية ISO 26000. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- منير بن ديري. (2019). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية. برلين: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية.

قائمة المراجع

- 10) الرئيس محمد العامري. (2015). نموذج مقترح لعلاقة ادارة الجودة الشاملة بتطوير الاداء الوظيفي للعاملين. الجزائر: الدار الجزائرية.
- 11) حماد الشيخ مدثر التيجاني. (2015). اثر الدوافع على اداء العاملين. الجزائر: الدار الجزائرية.
- 12) عبد الله جعفر موسى ادريس. (2013). الادارة الاستراتيجية. جدة: خوارزم العلمية.
- 13) عبد الوهاب محمد حسن عشاوي. (2014). دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 14) عطوة يحي الزنط. (2019). ادارة اداء المؤسسات الحكومية(مدخل تميز الاداء المؤسسي نحو بناء نموذج تميز اداء المؤسسي نحو بناء نموذج لتمييز اداء الجهاز الاداري المصري في ضوء رؤية مصر 2030. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 15) محمد عبد الرحمان رحاب. (2015). اثر الادارة بالقيم على الاداء المتوازن. الجزائر: الدار الجزائرية.

ثانيا: المجالات

- 1) ايوب فواز المومني، و خالد محمد المعاني. (2017). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض المتغيرات البيئية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 15 (2)، الصفحات 81-111.
- 2) حسين بومنجل، و داود معمر. (جوان، 2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية (50)، الصفحات 132-150.
- 3) عبد الرحيم سناء سعيد، و ناصر عبد الرضا الباوي. (2010). الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة المستدامة(دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الاسمدة الجنوبية). مجلة الادارة والاقتصاد (83)، الصفحات 203-248.
- 4) عبد الرضا صالح رشيد، و حسين صباح الزياي. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 16 (1)، الصفحات 6-32.

- 5) عثمان بوزيان، و عبد القادر مغربي. (2017). انعكاس تطبيق مفاهيم وابعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية(دراسة حالة شيالي TUBES). مجلة نماء للاقتصاد والتجارة (2)، الصفحات 153-166.
- 6) عمار نضال. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الاعمال السورية الاعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية. مجلة جامعة البعث، 38 (54)، الصفحات 111 - 147.
- 7) محمد جواد بلقايد، و محمد سعيداني. (2018). اشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على المورد البشري في الشركات(دراسة حالة ثلاث شركات عربية). مجلة اقتصاديات المال والاعمال (6)، الصفحات 492-507.
- 8) محمد عمر دره، الرشيد محمد عثمان التيجاني، و محمد سالم اليافعي. (افريل، 2018). ممارسة ابعاد المسؤولية الاجتماعية واثرها على اداء الشركات البتروكيمياوية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، 2 (6)، الصفحات 124-144.
- 9) ندى عبد باقر. (2012). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الاساسية. مجلة كلية التربية الاساسية (73)، الصفحات 537-567.
- 10) يونس زين، و اصيلة العمري. (2017). التوجه نحو تبني المسؤولية الاجتماعية كأحد مرتكزات استدامة المشروع المقاولاتي بين المقومات والمعوقات. مجلة اقتصاديات المال والاعمال JFBE .
- 11) ابراهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (17)، الصفحات 255-270.
- 12) ابو بكر بوسالم، و هدى شهيد. (ديسمبر، 2017). دور اسلوب كايزن(النموذج الياباني)في تحسين اداء المؤسسة دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال اوريدو -ولاية بشار-. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية (8)، الصفحات 627-640.
- 13) الصالح محمد بوطوطن، و وزديرة خمار. (ديسمبر، 2014). دور ثقافة المؤسسة في تحسين الاداء الوظيفي. مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية (2)، الصفحات 34-53.

قائمة المراجع

- 14) صبرينة ترغيني. (ديسمبر, 2017). دور الابداع في تحسين اداء المؤسسة دراسة تطبيقية: مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية. مجلة *نماء للاقتصاد والتجارة* (2)، الصفحات 68 - 83.
- 15) عبد المليك مزهودة. (نوفمبر, 2001). الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم. مجلة *العلوم الانسانية* (1)، الصفحات 85 - 100.
- 16) عبد الناصر موسي. (جوان, 2014). تقييم اداء الافراد كاداة لرفع اداء المنظمات. مجلة *العلوم الانسانية*، 4 (6)، الصفحات 51-60.
- 17) فرحان طالب علاء الدعمي، و عبد الحسين علي عبد الامير كمونة. (2013). دور اللاملموسات في تحقيق الاداء المتميز بحيث ميداني في كليات جامعة كربلاء. مجلة *الادارة والاقتصاد*، 2 (8)، الصفحات 174-204.
- 18) مجيب مهند الطالب، و كريم محمد حميد. (ايلول, 2018). اثر تحليل العلاقة الترابطية بين مناظير بطاقة الاداء المتوازنة (BSC) في تعظيم الربحية وتحسين المركز التنافسي دراسة نظرية تطبيقية. مجلة *جامعة جيهان* (2)، الصفحات 329-373.

ثالثا: الملتقيات

- 1) يحيوي ولدع، بطاقة الاداء المتوازن BSC اداة فعالة للتقييم الشامل لاداء المنظمات (دراسة ميدانية)، 77 - 93 (22 - 23 نوفمبر, 2011).
- 2) عوادي مصطفى، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (6 - 7 ديسمبر, 2017)

رابعا: المؤتمرات

- 1) علي فايز المطيري. (8 - 15 افريل 2018). المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص. مؤتمر *العمل العربي الدورة الخامسة والاربعون*. 8، الصفحات 3-47. القاهرة: منظمة العمل العربية.

قائمة المراجع

خامسا: المذكرات

❖ أطروحات الدكتوراه

- 1) حنان يحي الشريف. (2018). تأثير نظام المعلومات على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 2) خالد فضالة. (2019). دور الاقتصاد الاسلامي في ارساء المسؤولية الاجتماعية للبنوك الاسلامية دراسة حالة بنك البركة الجزائري(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة اكلي محند اولحاج.
- 3) فاتن باشا. (2017). اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز بسكرة(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 4) وهيبه مقدم. (2014). تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري(اطروحة الدكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران: جامعة وهران.
- 5) حمود حيمر. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة سطيف 1.
- 6) حنان جودي. (2017). استراتيجية تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 7) سبرينة مانع. (2015). استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

- 8) عادل بومجان. (2015). تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 9) عبد الغني دادن. (2007). قياس وتقييم الاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للانذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حالة بورصتي الجزائر وباريس (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- 10) هاجرة غانم. (2018). دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية مسيلة(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف.

❖ مذكرات ماجستير

- 1) ابراهيم محمد شعبان الهندي. (2016). مدى تاثير الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على المؤشرات المالية للشركات المدرجة في بورصة فلسطين-دراسة تحليلية تطبيقية-(مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
- 2) الطاهر خامرة. (2007). المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة-حالة سونطراك-(مذكرة ماجستير). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- 3) رباح محمد سامي العجلة. (2012). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالصراع النفسي وتوكيد الذات لدى ارامل شهداء حرب الفرقان في محافظات غزة(مذكرة الماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الاسلامية.
- 4) سعيد ياسر ابو هريبد. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة(مذكرة ماجستير). اكادمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة: جامعة الاقصى.
- 5) فريدة ويلية. (2012). دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية- الخروب- (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة المنتوري.

- 6) نوال ضيافي. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابو بكر بالقايد.
- 7) حسين سالم العجمي. (2011). اثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية (مذكرة ماجستير). كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 8) حسين محمد نهاد خريس. (2011). استخدام تكنولوجيا المعلومات واثرها في الاداء في اجهزة الخدمة المدنية في الاردن. كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 9) رمضان ابو عجيلة عثمان الغريب. (2012). مدى امكانية استخدام بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء في البنوك التجارية البيئية (مذكرة ماجستير). كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 10) سعاد بعجي. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاميين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP منطقة سطيف (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مسيلة: جامعة محمد بوظياف.
- 11) صادق بان ماجد صادق. (2015). اثر استخدام بطاقة الاداء المتوازن على الربحية دراسة حالة على بنك الاسكان للتجارة والتمويل 2004-2014 (مذكرة ماجستير). كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 12) صلاح بلاسكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كاداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 13) عادل عشي. (2002). الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل 2000-2002 (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 14) عبد الرزاق نادر حامد ابو شرخ. (2010). تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة: جامعة الازهر.

قائمة المراجع

- 15) عبد الفتاح رمضان الاغا. (2017). تحسين اداء المصارف الاسلامية العامة في قطاع غزة عبر اعادة هندسة العمليات(الهندرة)(مذكرة ماجستير). كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
- 16) عبد الكريم بوبرطخ. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
- 17) علي فهد الناجي. (2012). اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى(مذكرة ماجستير). كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 18) عوض معاوية الغزاوي. (2015). البعد المالي لبطاقة الاداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان(مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد والاعمال، الاردن: جامعة جدارا.
- 19) فاطمة الزهراء بن قايد. (2011). دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية 2008-2012(SNVI)مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة امحمد بوقرة.
- 20) محمد بوزيداي. (2014). ادارة المعرفة كاساس لتحقيق اداء مستدام ومتميز دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- 21) نور الدين مدوري. (2011). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم(مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد.
- 22) هشام بوخناف. (2011). وظيفة العلاقات العامة وانعكاساتها على اداء المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر(مذكرة ماجستير). كلية الاداب والعلوم الانسانية والاجتماعية، عنابة: جامعة باجي مختار.

❖ المراجع الأجنبية:

REPORTS:

Microsoft. (2019). Microsoft annual report.

Microsoft. (2019). Microsoft data factsheet environmental Indicators.

satya, N. (2019). Microsoft socia responsibility report.

Site web:

Almrsal: <https://www.almrsal.com>

ardware: <http://arabhardware.net/article>