



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

شنشونة محمد

بوبر محمد الحسن

الموسم الجامعي: 2013-2014

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GSO /2014/.....
تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

بفضل الله وعونه وبعد جهد ومثابرة، تم إنجاز هذا العمل المتواضع ونسأله التوفيق فيه.

ما كان هذا البحث ليرى لولا مساعدة بعض الأشخاص كان لهم الفضل في رسم معالم هذا البحث والذين نتقدم إليهم بالشكر الجزيل ونحفظ جميلهم ماحيينا ونبدأ بشكر خاص للأستاذ المشرفه شنشونة محمد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة وتقديم يد العون لي.

كما لا أنسى شكر الأستاذة بورني لطيفة التي قدمت لي يد العون في إنجاز هذا البحث.

ونختتم هذا التشكرات بشكر كل من ساعدنا في إتمام هذا البحث من قريب أو بعيد

الإهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه وعظيم سلطانه

أذنه لا يسعني في هذا المقام إلا أن أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:

من قال فيهما الرحمان " و بالوالدين إحسانا ..."

ريحانة الدنيا ونور عيني إلى التي تعبث وقاست الكثير من
أجلي وعلمتني أن الحياة كفاح و وراء كل تعب نجاح إلى من
رضت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية .

إلى من شاركني الماضي و الحاضر بنبضات جسمه وشوق عيني
علمني أن الإخلاص أساس النجاح ودفعني بكل حزم أبي العزيز .

إلى كل إخوتي و أخواتي، إلى كل الأصدقاء و الأحباب و

الأقارب.

إلى كل الأساتذة في كل المراحل، إلى كل من نسيتهم قلبي ولم

ينسهم قلبي إلى زملاء الدفعة .

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
03	المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
03	1- تطور المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
06	2- التحديات التي أدت إلى بروز المسؤولية الإجتماعية
07	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
09	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الإجتماعية
12	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الإجتماعية
12	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الإجتماعية
12	1- أبعاد المسؤولية الإجتماعية
15	2- مبادئ المسؤولية الإجتماعية
16	المطلب الثاني: عناصر ومعايير المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
16	1- عناصر المسؤولية الإجتماعية
17	2- معايير المسؤولية الإجتماعية
18	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الإجتماعية
21	المبحث الثالث: إتجاهات وفوائد المسؤولية الإجتماعية
21	المطلب الأول: إتجاهات المسؤولية الإجتماعية
22	المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الإجتماعية
24	المطلب الثالث: الإعتلال الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية
26	خلاصة الفصل
27	الفصل الثاني: أداء المؤسسة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الأداء
29	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

32	المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته
32	1- تصنيفات الأداء
34	2- مستويات الأداء
35	المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته
35	1- محددات الإداء
36	2- معوقات الأداء
37	المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة
37	المطلب الأول: تقييم الأداء
37	1- تعريف تقييم الأداء وأهميته
37	1-1- تعريف تقييم الأداء
38	1-2- أهمية تقييم الأداء
41	2- مراحل تقييم الأداء وشروط الواجب توافرها لنجاحه
41	1-2- مراحل تقييم الأداء
42	2-2- شروط يجب توافرها لنجاح تقييم الإداء
44	3- فوائد تقييم الاداء
45	المطلب الثاني: قياس الأداء
45	1- تعريف قياس الأداء
45	2- تصنيف مقاييس الأداء
46	3- مؤشرات قياس الأداء
46	1-3- مؤشرات قياس الأداء التقليدية
51	2-3- مؤشرات قياس الأداء الحديثة
55	المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الإجتماعية بأداء المنظمة
55	المطلب الأول: علاقة البعدين الإقتصادي والقانوني بأداء المنظمة
57	المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المنظمة
59	خلاصة الفصل
61	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة نفعال
61	تمهيد
62	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفعال
62	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفعال

62	1- مؤسسة نفعال من حيث الأصل و النشأة
63	2- التعريف بنفعال
63	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نفعال
63	1- مهام مؤسسة نفعال
64	2- أهداف مؤسسة نفعال
65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال
69	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
69	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث
69	المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات
70	المطلب الثالث: أدوات التحليل
72	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها
72	المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث
76	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الإستمارة
84	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
86	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
97	خلاصة الفصل
98	خاتمة
100	المراجع
104	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	هرم كارول (CARROL) لأبعاد للمسؤولية الاجتماعية	1
31	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	2
39	أهمية تقييم الأداء	3
42	مراحل تقييم الأداء	4
52	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	5
65	الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال-باتنة-GPL	6
72	شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	7
73	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	8
75	شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	9
76	شكل بياني يوضح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	10

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تعريف المسؤولية الإجتماعية للمنظمات	09
02	صدق وثبات الإستثمار	71
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	72
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	73
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	74
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	75
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الإقتصادي	76
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد القانوني	77
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الأخلاقي	78
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الإنساني	79
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد المالي	80
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمل	81
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمليات الداخلية	82
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التعلم والنمو	83
15	معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة	84

86	ترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	16
88	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و البعد المالي.	17
88	نتيجة تحليل الانحدار	18
89	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العميل	19
90	نتيجة تحليل الانحدار	20
91	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية	21
91	نتيجة تحليل الانحدار	22
92	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد التعلم والنمو	23
93	نتيجة تحليل الانحدار	24
94	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن	25
94	نتيجة تحليل الانحدار	26
95	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن	27
96	نتيجة تحليل الانحدار	28

مقدمة:

كانت المنظمات تمارس نشاطاتها بحرية مطلقة دون الاكتراث بالآثار بأنشطتها المختلفة والانعكاسات التي قد تسببها هذه الأنشطة على الوسط الذي تعمل ضمنه سواء كانت داخلية أو خارجية، لكن التطور التكنولوجي والعلمي الهائل الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم وانتقال المجتمعات إلى مرحلة جديدة في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة يشير بوضوح إلى الدور المهم الذي تلعبه الأعمال في حياة الدول على مختلف المستويات وصارت المنظمات الكبرى تتبارى بمخترعاتها واكتشافاتها سلعا كانت أو خدمات، وزاد تأثير هذه المنظمات في قرارات حكومات الدولة التي تنتمي إليها، بل امتد هذا الأثر إلى دول أخرى بفعل الاستثمار الخارجي لهذه المنظمات، إن هذا الأمر يوضح مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المنظمات مؤطرة بإطار أخلاقي يحدد من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع العاملة به، إذ زاد تطلع هذا الأخير إلى مساهمة هذه المنظمات في زيادة رفاهيته والقيام بأنشطة اجتماعية كثيرة اتجاه مختلف فئاته تسهم في تطوره وإزدهاره كل هذا تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

إن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة التي تقع على عاتق المسؤولين التنفيذيين في الشركات هي زيادة ما تحققه شركاتهم من دخل إلى أقصى حد ممكنما يتكون من ثروة لدى حملة أسهمها، الآن وأصبحت المنظمات المعاصرة هي التي تؤمن بالإصلاح الاجتماعي وهي التي تدرك تماما أنه لا يجب أن تصب كل اهتمامها على زيادة أرباحها بل يجب أن تساهم في تحقيق الخير العام.

ولما كان الحكم على الوضعية يتطلب أساليب علمية دقيقة أردنا أن نستخدم أسلوب علمي كأحد الأساليب المعتمدة في عمليات التقييم، إذ أن اعتماد المنظمة الاقتصادية على أسلوب تقييمي فعال سوف يمكنها من تحسين وضعيتها بناء على قراراتها المتخذة، وبالتالي تحسين الأداء مستقبلا وتطويره.

1- إشكالية البحث:

وقد كان اختيارنا للمسؤولية الاجتماعية كأحد الأساليب العلمية المعتمدة في عمليات التقييم ما هو إلا محاولة منا لإظهار إيجابيات وسلبيات هذه الإستراتيجية، بمعنى أهميتها ودورها في تقييم الأداء، وبالتالي خلصنا إلى تحديد مشكلة الدراسة وطرح التساؤل التالي:

ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة ؟

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

1- ماهية المسؤولية الاجتماعية، وما أهميتها بالنسبة للمنظمة.

2- ماهية الأداء.

3- ما هي المؤشرات المساعدة على عملية التقييم.

4- ما أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء.

وللإجابة على جملة التساؤلات الفرعية المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالاتي:

1- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح.

2- لا يساهم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة.

وينبثق عن الفرضية الثانية فرضيات فرعية تتمثل في التالي:

1/ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي.

2/ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل.

3/ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية.

4/ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو.

5/ لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن.

بعد دراسة الفرضيات، صحتها من عدمها نكون قد أجبنا على الإشكالية، وبالتالي قد حققنا هدفنا من هذه الدراسة أما عن أهداف البحث بشكل عام فقد كانت كالآتي:

2- أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات وإبراز مايلي:

1. أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييميه من بين مجموعة الأساليب التي تعتمدھا المنظمة في عملية التقييم؛

2. إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة الاقتصادية؛

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

3- أهمية البحث:

من جملة الأهداف المذكورة تبرز أهمية البحث والتي نوجزها فيما يلي:

إثراء المكتبة الجزائرية والعربية بالدراسات في هذا المجال، خاصة وأن هذا النوع من البحوث المتجدد في الظهور يكتسي أهمية خاصة داخل المنظمة من حيث واقع تقييم الأداء، كما أن الوقوف على وضعية المنظمة من المواضيع التي يهتم بها جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة والتي لها مصلحة مرتبطة معها، ولقد زادت حدة الاهتمام في ظل التحولات التي يشهدها محيط المنظمات.

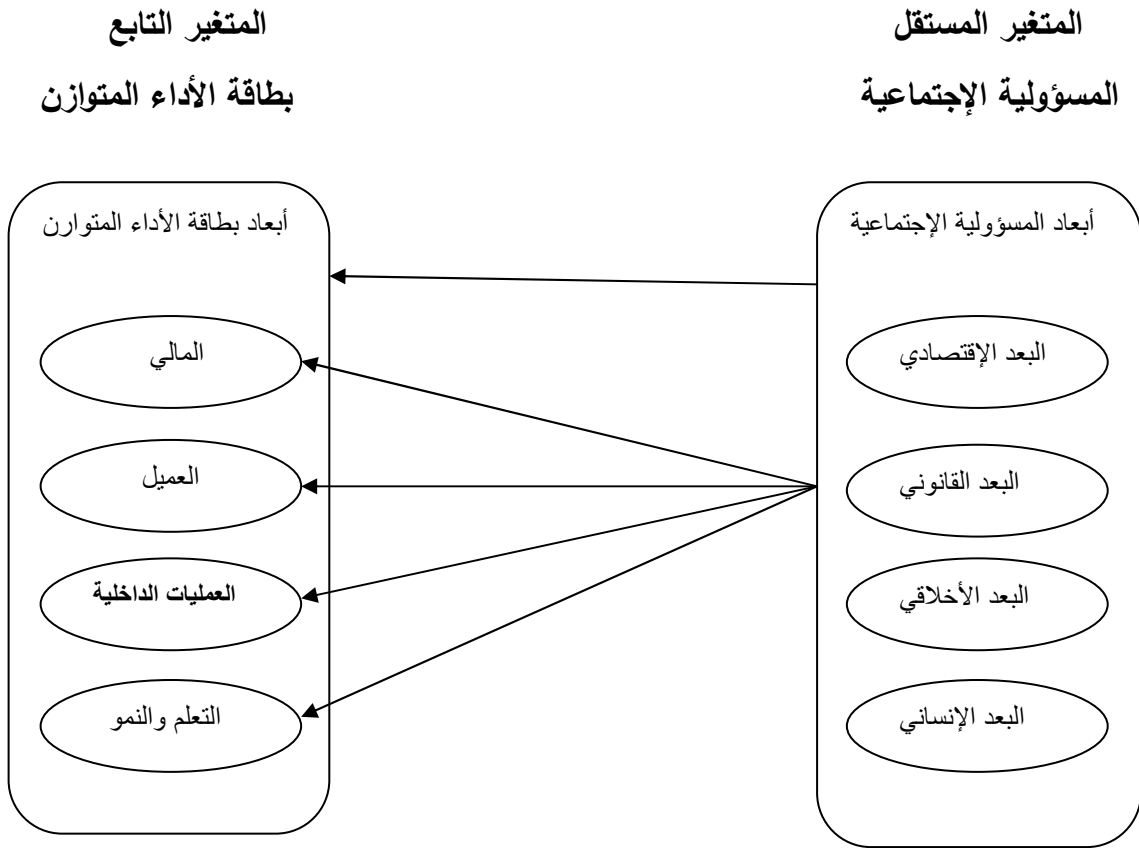
4- مبررات اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من علمنا بأن تقييم الأداء في المنظمة لم يرق بعد إلى مستوى التقييم الذي يحقق توجهات المنظمة ويجعلها تتميز عن منافسيها، ويمكنها من البقاء والاستمرارية في محيطها، لكن هل كل المنظمات تنتهج أسلوب تقييمي فعال يمكنها من معرفة واكتشاف انحرافاتھا ؟

إن هذا غير موجود بكل تأكيد لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التقييم بالمنظمة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها. وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع مبني على المبررات الآتية:

- 1- هذا الموضوع يدخل ضمن مجال تخصصي.
- 2- أهمية الموضوع خاصة في ظل التدهور الذي آلت إليه جل المنظمات الاقتصادية وبالتالي كان مفروضا عليها تقييم أدائها ثم معرفة وضعيتها وكذلك تصحيح الانحرافات إن وجدت.
- 3- إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة.

5- نموذج الدراسة



7- حدود الدراسة و منهجها

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في أداء تحسين أداء المنظمة.
- الحدود الزمنية: تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2014/2013.
- الحدود المكانية: مؤسسة نفطال - باتنة -
- الحدود البشرية: وتتمثل في مجموعة إطارات مؤسسة نفطال -باتنة-

8- منهج الدراسة

من أجل تحقيق اهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من حيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مؤسسة نفطال - باتنة-

9- دراسات سابقة

1) دراسة (سمير بن عبد العزيز، 2012)، بعنوان: "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال".

اعتمد الباحث على المنهجين، الوصفي الذي يعتبر طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة إزاء مشكلة ما، والتحليلي الذي يضيف على البحث الصفة العلمية. وتهدف هذه الورقة البحثية إلى إلقاء الضوء على الركائز التي تستند عليها منظمات الأعمال من أجل نجاح تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية بما يحقق أهدافها وبما يخدم مصلحة المجتمع، كما تهدف إلى بيان المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية نظراً لقلّة المراجع بخصوصها واختلاط المفاهيم المرتبطة بها، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أن المسؤولية الاجتماعية، أصبحت اليوم تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على

جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع.

وقد جاءت نقاط التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في محاولة التطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ببيان المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية نظرا لقلّة المراجع بخصوصها واختلاط المفاهيم المرتبطة بها. أما ما يميز هذه الدراسة عن السابقة أنها اتخذت من الأساليب الإحصائية سبيلا لمعالجة الموضوع كما أنها دراستنا تناولت الموضوع من النظرة الإسلامية إلى جانب الوضعية وهي تهدف إلى بين أثر مفهوم المسؤولية الاجتماعية في تحجيم ظاهرة الفساد الإداري.

2) دراسة (د. عبد القادر بريس، أ.زهير غراية، 2012)، بعنوان: "دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات".

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

3) دراسة (طارق راشي، 2013)، بعنوان: "دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال".

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تبيان الفوائد التي تجنيها منظمة الأعمال جراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي من شأنها أن تساعد على دعم ريادتها وتنافسيتها بشكل جيد وفعال. وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يؤسس نظريا وتطبيقيا للربط التصوري للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ويعالج موضوعا يلقي اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في هذا العصر. ولمعالجة هذا الموضوع فإن محتوى هذه الورقة البحثية يدور حول الكشف عن مقاربة المسؤولية الاجتماعية وإضفاء الرؤية الإسلامية على هذا المفهوم، كما يسلط الضوء على أهم عناصره من خلال تشريح مبادئه وإبعاده ومجالاته وإستراتيجياته، ومحاولة استنباط أهم الفوائد وتنبيتها تطبيقياً

من خلال التطرق إلى أهم الدراسات التي قام بها الباحثين والمنظمات المتخصصة في هذا المجال، بالإضافة إلى استقراء أهم النتائج التي توصلت لها منظمات الأعمال الرائدة في تطبيق هذا المفهوم. وتوصل الباحث إلى نتيجة أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال حقيقة نظرية وميدانية، أثبتتها تنظير طويل استسقى أصوله من واقع المعاملات وتواصل الحديث عنه على وتيرة متسارعة عبر أدبيات لا تزال تتعاضد وتمتد إلى مجالات كثيرة السياسية منها والاقتصادية والقانونية والبيئية والاجتماعية، وإلى العديد من المستويات الكلية وبالأخص الجزئية المعبر عنها بمنظمات الأعمال.

وقد جاءت نقاط التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في محاولة التطرق في محاولة التطرق إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإضفاء الرؤية الإسلامية على هذا المفهوم، أما ما يميز هذه الدراسة عن السابقة أنها اتخذت من الأساليب الإحصائية سبيلا لمعالجة الموضوع.

4) دراسة (ضيافي نوال 2010)، بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الموارد البشرية".

تهدف هذه الدراسة ان المؤسسة امام الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، إذ تمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال ومنه تتبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص.

كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله، وكذا عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك، وبالأخص التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة ومدى الالتزام بها.

5) دراسة (راهب محمد زين العابدين 2013)، بعنوان: "أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين

أداء المؤسسة".

تتم أهمية الدراسة في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه المواضيع إلى الوقوف عند حقيقة تطبيق مثل هذه المواضيع في واقع مؤسستنا الاقتصادية الجزائرية والنظر على مدى تأثيرها على الأداء في المدى البعيد. وتهدف هذه الدراسة إلى، توضيح أهم المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين العاملين، توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية تمكين الأداء، محاولة اختبار بيئة أعمال الشركة لاحتضان إستراتيجية التمكين وإنجاحها بوصفها

منهج جديد، الوقوف على واقع تطبيق إستراتيجية التمكين في المؤسسات الجزائرية، إيجاد العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين وأثر هذه العلاقة على قدرة الشركة في تطوير الأداء.

مناقشة الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها:

بعد تفحص الدراسات السابقة في مجال ميدان البحث تم تسجيل الملاحظات الآتية:

- النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسات السابقة أنها كلها اعتمدت في دراستها على الجانب الوصفي الإحصائي، وأنها تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية وكل منها ربطته بمتغيرات مختلفة.

وكان لهذه الدراسات أثرها الايجابي على موضوع دراستي من الجانب النظري.

ومن الدراسات السابقة نتوصل إلى أن هناك العديد من نقاط التشابه بينها حيث انصبت جل الدراسات عن مدى التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية في عدة جوانب كل حسب موضوع دراسته.

- أما بالنسبة للاختلاف بينها للدراسة الأولى انصب بحثها في محاولة التطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وانتهاج المنهج الوصفي، بالإضافة إلى إدراج النظرة الإسلامية. أما الدراسة الثانية كان موضوع درسها هو مدى تأثيرها في الحد من ظاهرة الفقر وتحقيق التنمية في القطاع الخاص الجزائري. والدراسة الثالثة تكلمت عن الفوائد المستفادة من جراء تطبيق المسؤولية الاجتماعية في الريادة والتنافسية، وكذا معالجة الجانب الإداري الحديث وكذا الرؤية الإسلامية وتوصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية حقيقة نظرية ميدانية. بينما الدراسة الرابعة فكان اهتمامها بمدى تأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وكيفية مساهمتها في تطوير المجتمع. و الدراسة الأخيرة تناولت تأثير المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى تأثيرها على أداءها في المدى البعيد. أما بحثي فقد تناول موضوع المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسة لمحاولة الوصول إلى إبراز مدى أهميتها كأداة تسعى المنظمة من ورائها إلى تقييم وتحسين أدائها.

• حيث نجد أن بعض الدراسات تناولت مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على منظمات الأعمال، بينما أسقط غيرها الضوء على الريادة والتنافسية، وهناك من خصص هذه الدراسة على القطاع الخاص في الجزائر.

أما الدراستين الأخيرتين والتي تكلمتا على المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية وكذا أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة فكان لهما الإسهام في بعض جوانب بحثي وهذا لاشتمالهما على عناصر تتطابق مع موضوع دراستي.

الفصل الأول

الإطار النظري للمسؤولية
الاجتماعية في المنظمات

تمهيد:

تعد المسؤولية الإجتماعية للمنظمات من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات، حيث أن دورها لا يقتصر فقط على الخدمة مصالحها الذاتية وتحقيق الأرباح، بل يتعدى ذلك ويجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الإقتصادية والمتطلبات الإجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها.

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

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المبحث الثالث: إتجاهات وفوائد المسؤولية الإجتماعية للمنظمات.

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

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

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر إتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة إلزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن أيضا عن ما يجب أن تؤديه المؤسسة إتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

في نصف القرن العشرين كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير معروف بشكل واضح حيث جاهدت المؤسسات في ذلك الحين إلى تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح، حيث كان مقابل ذلك ظهور بوادر تشير على أن المؤسسة يجب أن تتبنى دورا أساسيا إتجاه البيئية التي تعمل فيها. وسنوجز فيمايلي المراحل التي تشكل إطارا فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

1- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات:

مرحلة الثورة الصناعية: تتميز هذه المرحلة بوجود إستغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية ، ولا وجود لإهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر إنتباه المجتمع. بدافع زيادة كفاءة إستغلال الموارد وخاصة القوى

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

العاملة. إتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير. ويمكن القول أن في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الإجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين¹.

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

مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات: إن التطورات التي أدخلها Henerg ford بإبتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي إنعكست بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الإستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الإجتماعية من قبل المؤسسات².

مرحلة تأثير أفكار الإشتراكية: التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الإشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين. حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية ،

¹ الطاهر خامرة ، المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2007، ص.77.76.

² صديقي خضرة ،المسؤولية الإجتماعية في ظل حوكمة الشركات ، جامعة بشار، ص.7.

الفصل الأول.....الإطار النظري المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والإستقرار الوظيفي.

مرحلة الكساد الإقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: حصول الكساد الإقتصادي الكبير وإنهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى إضطرابات كثيرة مما أدى إلى التدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الإشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الإجتماعية¹.

مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في إنتشار مفهوم المسؤولية الإجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الإقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالى أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك...هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الإجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الإتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الإجتماعية، كما تعالت أصوات تدعوا إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي إتسعت بشكل كبير. كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الإنتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه

¹ خيايه عبد الله و خيايه صهييب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار، 15.14 فيفري 2012، ص.3.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الإنتهاكات البيئية المختلفة¹.

مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: لقد تجسدت النداءات والإحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الإجتماعية والإستعداد للإلتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Global Compact، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة².

2- التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الإجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها³:

- **العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الإجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الإجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في لإلتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

¹ صديقي خضرة ، مرجع سابق، ص.8.

² نفس المرجع، ص.8.9.

³ فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك ،مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003 ،ص.35.36.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- الكوارث والفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.
- التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الإلتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الإهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الإقتصاد الصناعي إلى إقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الإهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع وتطور توقعاته، إذ لا يوجد تعريف يحظى بقبول عالمي، كما لا يوجد توافق في الآراء بشأن قائمة نهائية للقضايا التي يشملها. ويسلم عادة أن المسؤولية الاجتماعية ليست عملاً خيراً من جانب المؤسسة ولا إمتثالاً مطلقاً للقانون، والقاسم المشترك بين أكثرية التعاريف هي أن المسؤولية الاجتماعية مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع. وفي مايلي أهم هذه التعاريف:

- عرف (Boone & Kurtz) المسؤولية الاجتماعية بأنها الفلسفة التسويقية المعبر عنها بسياسات الإجراءات والأفعال والتي تحقق بمجملها رفاهية المجتمع كهدف أساس.
- وعرفها (البكري) على أنها مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم مايرغبه الزبون وإنسجاماً مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع وإستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مريحة.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- ويرى (Pride & Ferrell) أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الإلتزام من قبل المنظمات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع.¹
- عرف دركر (Drucke) المسؤولية الاجتماعية بأنها إلتزام المؤسسة إتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الإلتزام يتسع بإتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم.
- ويرى (Robbins) أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى إعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل إلتزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع.²
- كما يعرفها المكتب الدولي للعمل بأنها طريقة تتظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى.
- كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الإلتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.³
- وتعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية وإجتماعية.
- وعرفت أيضا بأنها عبارة عن الأنشطة التي يقوم المشروع بتنفيذها إختياريا، والتي تعنى بالإلتزامات المشروع إتجاه المجتمع بالإضافة إلى إلتزامات المشروع إتجاه أصحابه، وهذا يعني مراعاة الأنشطة الإجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع وهو تعظيم الربح، فهي تخلق لدى المنظمة مبدأ التكافل الإجتماعي من خلال السياسات والبرامج التي تتبعها.⁴

¹ علاء فرحان طالب وآخرون ، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان،2010، ص.37-38.

² ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد بشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2010، ص.21.

³ بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الماتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012 ،ص.3.

⁴ عنابي بن عيسى و فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار، فيفري 2012 ، ص.3.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

- كما عرفت بأنها الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير إجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الإستراتيجي، وعند قيامها بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية، فإنه يتعين التسليم بإتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل¹.
- وعرفت أيضا على أنها إلتزام منظمات الأعمال تجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الإعتبار توقعات المجتمع من المنظمات في صورة إهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الإلتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الإلتزامات المنصوص عليها قانونيا².

وللمسؤولية الإجتماعية للمنظمات تعريفات كثيرة من قبل بعض الإقتصاديين، فيما يلي نورد بعضا منها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1): تعريف المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

المصدر	التعريف
Murray & Montanari, 1986,817.	تعد المسؤولية الإجتماعية كمنتوج Product يقدم إلى جمهور المنظمة الداخلي والخارجي.
Goolsby & Hunt 1992.	عقد إجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.
Schermerhorn, 2001,126.	إلتزام المنظمة للعمل بطرق تخدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين بسلوكها بشكل عام.
O'brien & Robinson 2002,3.	القيام بالأشياء الصحيحة.
Fulop & others , 2000,15.	تعني إدارة عادلة وفاعلة تسهم في تطوير الإقتصاديات.

المصدر: فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص40.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المسؤولية الإجتماعية هي إلتزام الشركة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الإجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط بقضايا التلوث البيئي والبطالة والتضخم ومحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص عمل

¹ بحوصي مجذوب ويخوش مديحة ، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الإجتماعية ،الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ،جامعة بشار 14-15 فيفري 2012. ص.4.

² علاء فرحان وآخرون ،مرجع سابق ، ص.38.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وتنشأ المسؤولية الإجتماعية في هذا الجانب من قيام منظمات الأعمال بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

هناك وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماع، وعلى العموم هناك إتفاق عام بكون المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الإنتقادات والضغوط المفروضة عليها، وتحقق المسؤولية الإجتماعية عدة مزايا للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها مايلي¹:

بالنسبة للمؤسسة:

تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال بإعتبار أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة إتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة. من شأن الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

تمثل المسؤولية الإجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع. كما أن هناك فوائد أخرى تتموا لإجتماعية كما يؤدي الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الإجتماعية. ومن الصفات الهامة للشخصية السوية شعور الفرد بالمسؤولية في شتى صورها، سواء كانت مسؤولية نحو الأسرة، أو نحو المؤسسة التي يعمل بها، أو نحو زملائه وأصدقائه وجيرانه وغيرهم من الناس الذين يختلط بهم، أو نحو المجتمع عامة، أو نحو الإنسانية بأسرها. ولو شعر كل فرد في المجتمع بالمسؤولية نحو غيره من الناس الذين يكلف برعايتهم والعناية بهم، ونحو العمل الذي يقوم به، لتقدم المجتمع وإرتقى وعم الخير جميع أفراد المجتمع. إن الشخص السوي يشعر بالمسؤولية الإجتماعية نحو غيره من الناس ، ولذلك فهو يميل دائماً إلى مساعدة الآخرين وتقديم

¹ ويلية فريدة، دور الميزانية الإجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ، 2011 ، ص.9.8.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يد العون إليهم .وكان ألفرد أدلر المعالج النفسي، يهتم في علاجه لمرضاه بأن يوجههم إلى الإهتمام بالناس ومحاولة مساعدتهم وتقوية علاقته بأفراد المجتمع¹ .

وعلى الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا أنه هناك جدلا بخصوص تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، دون أن يتم التوصل إلى إتفاق نهائي حول عدد من الأسئلة الرئيسية أهمها²:

- كيف يمكن توزيع موارد المؤسسة بشكل يساعد في حل المشاكل الاجتماعية؛
- ما هي المشاكل التي يجب على المؤسسة أن تعنى بها بشكل خاص؛
- ما هي الأولويات التي يتوجب إعتبارها؛
- هل المسؤولية الاجتماعية تقتصر على نشاطات المؤسسة وإستجابتها للقوانين أم أنها تتعلق أيضا بالنشاطات التطوعية التي تمتد إلى ما هو أبعد من المتطلبات القانونية؛
- ما هي الأهداف والمعايير التي يمكن إعتبارها كافية أو ملائمة؛
- ما هي المعايير والمقاييس التي يجب إستخدامها لتقرير ما إذا كانت المؤسسة مسؤولة أو غير مسؤولة اجتماعيا.

وقد ركز المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية مناقشتهم حول القضايا الرئيسية التالية³:

- 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 إلى خفض الأرباح في الأجل القصير من شأنه خلق ظروف بيئية ملائمة لبقائها ونموها وإستمرار تدفق أرباحها في الأجل الطويل؛
- كسب صورة جيدة للمؤسسة؛
- المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية؛
- تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة؛
- المؤسسة مصدر المشاكل الاجتماعية حيث تخلق مشكلة تلوث البيئة وأماكن عمل غير صحية.

¹ ميسون محمد عبد القادر،التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغيرات ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة ،2009 ، ص.117-118.

² عجيلة محمد وشنيني عبد الرحيم ،فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في مظمات الاعمال -مفاهيم وأسس- ،الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بشار، 14.15 فيفري ، ص.8.

³ نفس المرجع، ص.9.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

- وبالمقابل تركز مناقشة المعارضين لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية¹ :
- من شأن الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن تؤدي إلى 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 والإستثمار في البحث وتطوير تكنولوجيات الإنتاج وتقديم منتجات جديدة حيث وجدت المؤسسة أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد إستثماره مما يسمح لها بالتوسع وبالتالي زيادة تشغيل العمال؛
 - مهما كانت موارد المؤسسة فإن قدرتها محدودة وإذا حملت بأهداف إجتماعية تتجاوز هذه القدرة فستتعرض للمخاطر وبالتالي إلحاق الضرر بالمجتمع ككل؛
 - صعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداء الإجتماعي.

¹ علجية محمد وشنيني عبد الرحيم، مرجع سابق، ص.9.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

مما لا شك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، مبادئ، العناصر ومعايير قياسها بالإضافة مجالاتها وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل.

المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات: سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من (Pride & Ferrell) الذين أشاروا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت في ما يلي¹:

- المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.
- المسؤولية الأخلاقية: بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
- المسؤولية القانونية: أي الالتزام المنظمة بإطاعة القوانين، وإكتساب ثقة الآخرين من خلال إلتزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.
- المسؤولية الاقتصادية: بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية إقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول (Archie Carroll) يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري كما هي موضحة في الشكل أدناه:

¹ عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بشار، ص.7.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

الشكل 1: هرم كارول (CARROLL) لأبعاد للمسؤولية الاجتماعية



المصدر: عرابة رابح وبن داودية وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية ، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص.4.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن إستناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية ، وإستنادا الى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردتها Carroll بشكل معادلة التالية:

$$\text{المسؤولية الاجتماعية الشاملة} = \text{المسؤولية الخيرية} + \text{المسؤولية الأخلاقية} + \text{المسؤولية القانونية} + \text{المسؤولية الاقتصادية}$$

المصدر: عرابة رابح وبن داودية وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة الشلف، بدون تاريخ ، ص.4.

1- مبادئ المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

ترتكز المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الآتي¹:

- **المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصلاح البيئي (Environmental Restoration)**
يدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.
- **المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات (Ethics)** تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.
- **المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة (Accountability)** يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لإتخاذ القرارات.
- **المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات (Empowerment)** العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.
- **المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج (Financial Performance and Results)** تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول وإستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- **المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل (Workplace Standards)** أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب إحترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات.

¹ عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقويم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص.55.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

- **المبدأ السابع: العلاقات التعاونية (Collaborative Relationships)** أن تتسم المؤسسة بالعدالة و الأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية و متابعة المسؤولية الإجتماعية لهؤلاء الشركاء.
- **المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة و الخدمات (Quality Products and Services)** تحدد المؤسسة وتستجيب لإحتياجات وحقوق الزبائن و المستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الإلتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.
- **المبدأ التاسع: الإرتباط المجتمعي (Community Involvement)** تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع. تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

المطلب الثاني: عناصر و معايير قياس المسؤولية الإجتماعية للمنظمات:

1- عناصر المسؤولية الإجتماعية للمنظمات:

حدد السيد أحمد عثمان عناصر المسؤولية الإجتماعية كالتالي²:

- **الاهتمام:** ويقصد به الإرتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، ذلك الإرتباط الذي يخالطه الحرص على إستمرار تقدمها وتماسكها وبلوغها أهدافها، والخوف من أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها.
- **الفهم:** هو ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الإجتماعي لأفعاله. ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها ومنظماتها وعاداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها. أما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم الفرد للمغزى الإجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد أثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الإجتماعية لأي فعل أو تصرف إجتماعي يصدر عنه.

¹ عريوة محاد، مرجع سابق، ص.56.

² ميسون محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص.114.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

- **المشاركة:** يقصد بها إشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الإهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، و حل مشكلتها، والوصول إلى أهدافها، وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على إستمرارها.

ويؤكد السيد عثمان على الترابط والتكامل بين عناصر المسؤولية الإجتماعية الثلاثة: الإهتمام، الفهم، المشاركة، لأن كلا منها ينمي الآخر ويدعمه، فالإهتمام يحرك الفرد إلى فهم الجماعة، وكل ما زاد فهمه زاد إهتمامه، كما أن الإهتمام والفهم ضروريا للمشاركة، والمشاركة نفسها تزيد من الإهتمام وتعمق من الفهم. ولا يمكن أن نتحقق المسؤولية الإجتماعية عند الفرد إلا بتوفر عناصرها الثلاثة.

2- معايير قياس المسؤولية الإجتماعية للمنظمات:

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الإجتماعية¹:

- **معيار الأداء الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالإلتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وإنتماء العاملين كالإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والإهتمام بمستقبلهم عند إنتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.
- **معيار الأداء الإجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

¹ محمد فلاق وقدر بنافلة، المسؤولية الإجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص.10.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

- معيار الأداء الإجتماعي للمجتمع: ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الإجتماعي ومشاريع التوعية الإجتماعية.
- معيار الأداء الإجتماعي لتطوير الإنتاج: وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الإجتماعية في المنظمة

تنقسم مجالات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى ما يلي:

1- مجال المساهمات العامة¹

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

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

المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين.

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

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

¹ محمد فلاق وقدور بنافلة، مرجع سابق، ص.7.6.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات

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

2- مجال الموارد البشرية¹

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

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

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

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

3- مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية²

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

¹ محمد فلاق وقدور بنافلة ، مرجع سابق، ص.7.6.

² نفس المرجع، ص.7.

الفصل الأول.....الإطار النظري المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20% من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية. يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال مايلي:

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

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

4- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة¹

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الإحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الإستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة إستخدامها، وبتحديد المخاطر ومدة صلاحية الإستخدام. وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي:

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

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

¹ محمد فلاق وقدر بنافلة، مرجع سابق، ص.8.7.

المبحث الثالث: إتجاهات وفوائد المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

وفي هذه المرحلة نتطرق إلى مختلف الإتجاهات التي يتم من خلالها نشر المسؤولية الإجتماعية في المنظمات، إلى جانب التعرف على أهم الفوائد التي ساهمت في معرفة أفراد المجتمع على أهدافها ورسائلها التنموية، وكذا مساهمتها في سد إحتياجات المجتمع ومتطلباته الضرورية.

المطلب الأول: إتجاهات المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

يمكن نشر المسؤولية الإجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة إتجاهات كما يلي¹:

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

¹ بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ، جامعة بشار ، 15، 14 فيفري 2012، ص6.5.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الإجتماعية للمنظمات

إن قيام المؤسسات بدورها إتجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما دعم جميع أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التنموية والإعتراف بممارساتها والمساهمة في إنجاح خططها وأهدافها، علاوة على المساهمة في سد إحتياجات المجتمع المتغيرة ومتطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال إقامة المشاريع الخيرية والإجتماعية ذات الطابع التنموي وقد أظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الإجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الإجتماعية للمؤسسة والأداء المالي الإيجابي.

وفي هذا السياق فقد إزداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية إجتماعية، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصور عشرات الدراسات الميدانية وإستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات تأثير إيجابي على الأداء الإقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات¹.

ومع تعاضم تأثير الإعلام وإزدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الإجتماعية، وهو ما يعنى أن المؤسسات ذات الإسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة إجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق إلتزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دون إنقطاع، وأن تأخذ بالإعتبار الإحتياجات المختلفة للزبائن، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الإعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء ، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين، وعدم إستغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، وإلتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم إقتران ممارساتها بالفساد.

¹ ضيافي نوال ، مرجع سابق ، ص.37.

الفصل الأول.....الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات

والى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة وإستجابتها لمسؤوليتها الإجتماعية تكون أقدر على كسب بقية مجتمع الأعمال إلى جانبها، وعلى إجتذاب رؤوس أموال جديدة . هذا إضافة إلى أنها تفلح في الحصول على معاملة أفضل من جانب الحكومات فالأخيرة تكون أكثر إستعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فإن عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت إضطرابات سياسية أدت إلى حدوث إنهيار الإقتصاديات والإختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الإستثمار سواء بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكلان خطرا على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظرا إلى المساعدات التي يساء إستغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو إستخدام المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري.

وفي المقابل ويسبب الإنتشار الواسع للإستثمارات الأجنبية فإن الإستغلال الذي تمارسه المؤسسات الأجنبية على البلدان النامية ليس له حدود، إذ أن غالبية هذه المؤسسات تسيء إستغلال الموارد الطبيعية، وتستغل الأوضاع البائسة في سوق العمل لتعيين عمال غير منضمين لنقابات العمال وتدفع لهم أجور زهيدة، أو تعيين العمال المغتربين بدلا من تعيين الموظفين من المجتمع المحلي المستضيف، وأيضا القيام بعمليات إنتاج تؤثر سلبا على البيئة مع وجود حالات لإلقاء النفايات السامة....إلخ، وغيرها من المشاكل التي تعاني منها البلدان النامية وأخيرا، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الإجتماعية يعتمد أساسا على إلتزامها بثلاثة معايير:

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملین) والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع)
- دعم المجتمع ومساندته ، حماية البيئة.¹

¹ ضيافي نوال ، مرجع سابق ، ص.37.

المطلب الثالث: الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:

وهي حالة من عدم السواء في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية وحالة من العطب والخلل، ولها مظاهرها لدى الفرد والجماعة وهي كما يلي¹:

ومن مظاهر إعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية عند الفرد :

- **التهاون:** وهو فتور في همة العمل وإرادته على غير الوجه الذي ينبغي أن يكون عليه من الدقة والتمام والإتقان ، وهو دليل على وهن البنيان النفسي الأخلاقي في الشخصية.
- **اللامبالاة:** وهي برود يعتري الجهاز التوقعي التحسبي عند الإنسان كما يصيب سائر الأجهزة النفسية بما يشبه التجمد.
- **العزلة:** ويقصد بها العزلة النفسية وهي أن يكون الفرد في الجماعة حاضرا فيها معدودا من أعضائها ولكنه غائب عنها، إنه في عزلة من صنعه وإختياره، وهي موقف لا إلتئام إلى الجماعة وإغتراب عن معاييرها وقيمتها.

ومن مظاهر إعتلال المسؤولية الاجتماعية عند الجماعة:

- **التشكك:** وهو توجس وتردد في تفسير الأحداث والظواهر، وفي تقدير قيمة الأشخاص والأشياء، وهو دليل على فوضى الإختيار، ووهن الإلزام، وتزعزع الثقة.
- **التفكك:** ويتجلى هذا التفكك الإجماعي فيما يقع بين الأفراد من تنازع وتفرق ، وهذا التفكك مظهر بالغ الوضوح لو هن وضعف المشاركة القائمة على الفهم والإهتمام.
- **السلب الغائب :** وهو موقف يغلب عليه التراجع والإنحدار والتخلي عن المسؤولية تجاه الحياة، إحساس بلا معنى بالضياح والإحباط، كما يغيب معه الإحساس بالواجب وإلزامه.
- **الفرار من المسؤولية:** وهو التخلي عن المسؤولية وإعلان عن عدم قدرة الجماعة والفرد عن إحتمال أعبائها.

¹ ميسون محمد عبد القادر ، مرجع سابق ، ص.120.

ومن أهم العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى اعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية¹:

- **إضطراب المعيار:** المعيار الإجتماعي هو الذي يعين الوجهة، ويحدد القيمة، وضوحه وإستقراره ضرورة لسلامة أدائه لوظائفه الإجتماعية والحيوية، ويسهل الإحتكام إليه والإلتزام به. وإضطراب هذا المعيار يؤدي إلى إنهيار الفهم وتشوش الإختيار وتعطل الإلتزام، كما يؤدي إلى إهتزاز في ثقة الفرد وطمأنينته، وبذلك تضعف وتعطل أخلاقية المسؤولية الإجتماعية.
 - **تكبير الحرية:** إن إنتفاء الحرية تكبيراً أو تضليلاً هو إعتلال لأخلاقية المسؤولية الإجتماعية، إما بإنفائها أو سقوطها، أو الفرار منها والتخلي عنها، فلا مسؤولية بدون حرية.
 - **إرتباك الإقتصاد:** إرتباك الإقتصاد وتعرضه للفوضى، وعدم وضوح الفلسفة الإقتصادية، يؤدي إلى إختلال في توزيع الموارد وعائد العمل وإلى الظلم الإجتماعي، وينعدم بذلك الإطمئنان النفسي والثقة في الحاضر والمستقبل، وينعكس ذلك على سلامة أخلاقية المسؤولية الإجتماعية، بل وعلى السلامة الأخلاقية والنفسية في عمومها.
 - **عبث السياسة:** وهو عبث بالسلطة أي بالقوة المنظمة للعلاقات بين الحاكم والشعب، أو بين الدولة والفرد، ومن مظاهره نزعة الإستبداد والتسيد والإستئثار بالسلطة، والتوجيه الشاذ مما يصنع نموذجاً أخلاقياً سيئاً أمام المجتمع ويشوش معايير، ويجعل عملية الفهم والإختيار الحر صعبة ويعيق العمل المشترك ويدمر إتجاه الإلتزام بالواجب.
- وفي ظل ذلك، تحتاج عملية تنمية المسؤولية الإجتماعية بين أفراد المجتمع إلى معالجة جميع العوامل المؤدية إلى الإعتلال الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية، وتهيئة الظروف الإجتماعية، والإقتصادية، والسياسية، والأخلاقية المشجعة على سلوك المسؤولية الإجتماعية.

¹ ميسون محمد عبد القادر ، مرجع سابق ، ص.121.

خاتمة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الإجتماعية تتبوأ حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى بإهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والإرتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الإهتمام بعرض الدور الإجتماعي.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية نستنتج أن:

- تعرف المسؤولية الإجتماعية على أنها إلتزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني.
- للمسؤولية الإجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع.

الفصل الثاني

أداء المؤسسة

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومرتفعة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة إنتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة بإستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى. لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها بإستمرار، لبناء مركز إستراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها. ولإعطاء صورة واضحة عن الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الأداء وتقييمه ومؤشرات قياس الأداء في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

إهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لإختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه ، وكذا لتتنوع أهداف وإتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء، تصنيفاته ومستوياته وأخيرا محدداته ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

- يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرح مفهومه حسب إختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها¹.
- ووضح Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها².
- وعرفه Wheelen & Hunger على أنه تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة³.
- وأضاف Daft على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات¹.

¹ بو كريمة نوال، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011، ص.120.

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009، ص.38.

³ علاء فرحان طالب وآخرون، مرجع سابق، ص.102.

- يعرف الأداء أيضا بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقا وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية².
- إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما إستخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين.

الفعالية: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والإستمرار والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

الكفاءة: هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة³.

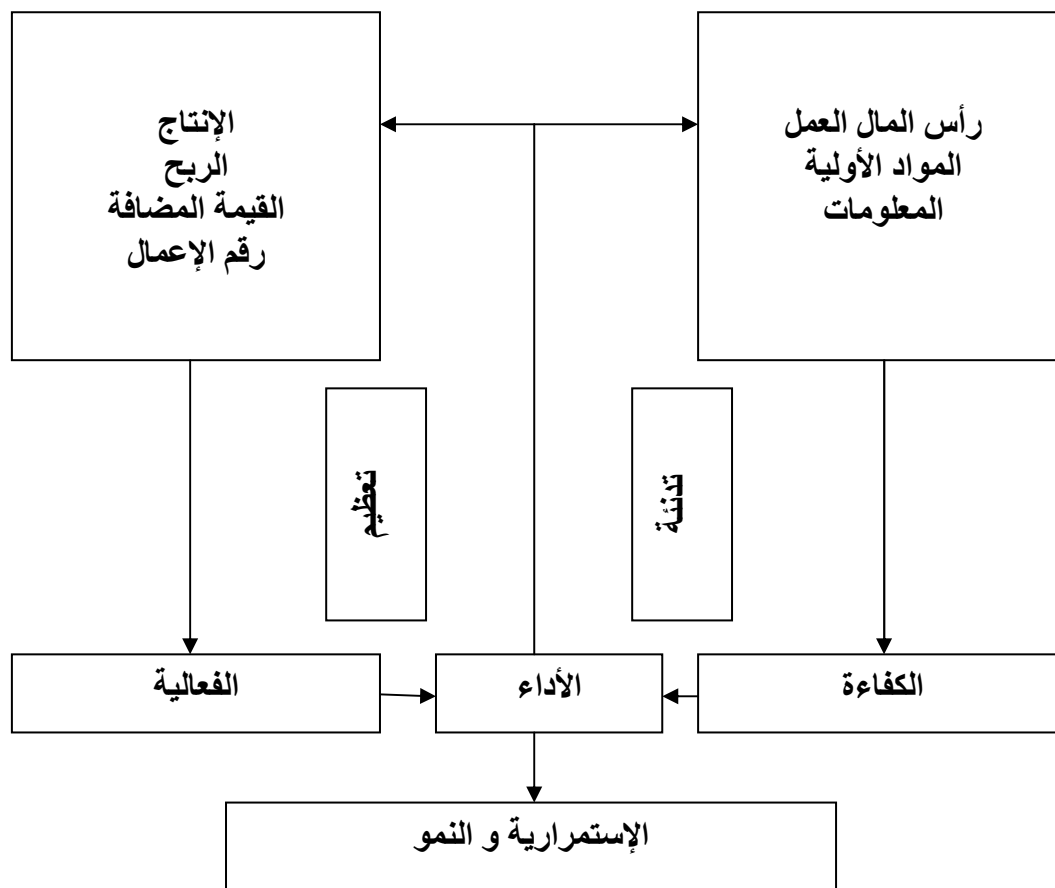
ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي.

¹ أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص.116.

² عيد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995، ص.175.

³ سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004، ص.201.

الشكل رقم (2): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية



المصدر: عمر تيمجدين ، دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة كوندور ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012، ص.49.

تعمل الكفاءة على تدنية في رأس المال، العمل، المواد الأولية، المعلومات بينما تعمل الفعالية على تعظيم الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، ويعمل الأداء على إستخدام كل من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق النمو والإستمرار.

ومن خلال إستعراض المفاهيم السابقة من الأداء يمكن القول أن الأداء هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الإعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته

1- تصنيفات الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لإختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء إستنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي¹:

1- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات

الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الإستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط

الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبيا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

¹ محمد سليمان ، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة مسيلة ، 2007 ، ص.117.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار إلى الأداء كلي وأداء جزئي¹:

1- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها

دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.التعرض لأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة.

2- الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في

المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى²:

1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال،

بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الإستثمار بإعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيري المؤسسة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها

حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها في ذهن المستهلكين... إلخ.

3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال

إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

4- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى

وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء وإستمرار المؤسسة مرهون بأداء

¹ عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول، 2001، ص.89.

² محمد سليمان ، مرجع سابق ، ص.119.

العامل البشري فيها وعلى الكفاءات وإختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، وعلى إعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

2-مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة الإقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في¹:

✓ الأداء الإستثنائي

يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة.

✓ الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، إمتلاك مركز ووضوح مالي متميز.

✓ الأداء الجيد جدا

يبين مدى صلابة الأداء، وإتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

✓ الأداء الجيد

يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع إمتلاك وضع مالي مستقر.

✓ الأداء المعتدل

يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

¹ خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص.385.386.

✓ الأداء الضعيف

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته

1-محددات الأداء¹

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات وإدراك الدور والمهام المتوطئة به. فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الإتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره ، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أوغير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردتها في العنصر الموالي.

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص.216.

2- معوقات الأداء¹

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه. وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل. ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي الإضاءة الحرارية، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الإجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والإنتاج. فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في إستغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

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

¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص. 217.218.

المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقدير المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفء وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تقييم الأداء

تعتبر وظيفة تقييم أداء في أي مؤسسة أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الإتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة، ومن خلالها أهداف المؤسسة بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه معرفة مكامن قوى ومكامن ضعف الأفراد وتحقيق الرضا التام بين الأفراد وإستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.

1- تعريف تقييم الأداء وأهميته

1-1 تعريف تقييم الأداء

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم.

- عرف موناهان Monahan التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم إستخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء¹.

أعطيت تعاريف عديدة لتقييم الأداء من قبل الإقتصاديين والباحثين وسوف نستعرض فيمايلي أهمها:

- يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقاً لخطوات محددة.

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012 ، ص.14.

- وأيضاً يشير إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة¹.
- هو الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً معاملة زملائهم ومرؤوسيهـم.
- وهو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكاتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية وإستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً². ويمكن أن يعرف على أنه يقصد به كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط والمستويات، فهو وسيلة لتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة أو القضاء على نقاط الضعف، والتقييم يتم بصفة مكتوبة وبعد على أساس دوري منتظم³.

1-2 أهمية تقييم الأداء:

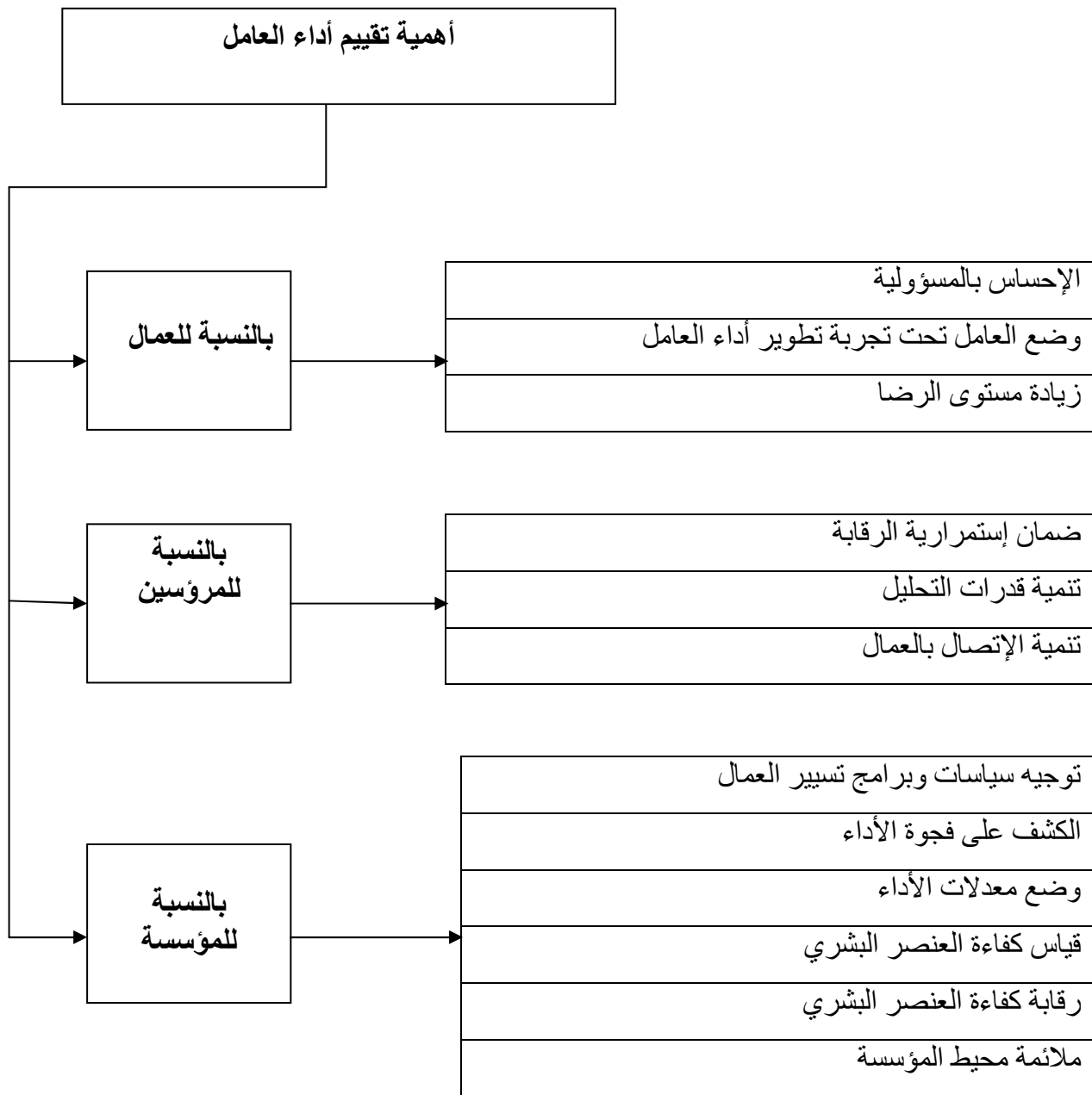
ككل عملية إدارية فتقييم الأداء يعتبر ذو أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الرؤساء والمرؤوسين والمشرفين وكذا المؤسسة ككل وسوف نتطرق فيمايلي لأهمية تقييم الأداء والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ سهيل محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، دون سنة نشر، ص.242.

² معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص.301.

³ موسي اللوزي، تنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص.204.

الشكل رقم (3): أهمية تقييم الأداء



المصدر: معين أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص.306.

• بالنسبة للعمال¹

- إحساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سيترتب عليها إتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبدل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.
- اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الإختبار غير السليم.
- تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يجب علاجها وهذا بهدف تطويره.
- زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر رضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومستوى الجهد المبذول.

• بالنسبة للرؤساء²

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلتزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والإحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقييد بمواضيعه.
- تنمية القدرة على تحليل شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم يبنون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد.
- تنمية الإتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الإتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

¹ معين أمين السيد، مرجع سابق، ص.304.

² نفس المرجع، ص.305.

• بالنسبة للمؤسسة¹

إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

- الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل.
- وضع معدلات للأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.
- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القوة في أدائه والقابلة للتحسين.

2- مراحل تقييم الأداء وشروط الواجب توافرها لنجاحه

2-1 مراحل تقييم الأداء

تمر عملية التقييم بخمسة مراحل هي:

1- مرحلة جمع البيانات الإحصائية: وهي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة،

مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين...إلخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

2- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب

المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات².

3- إجراء عملية التقييم: بإستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الإقتصادية

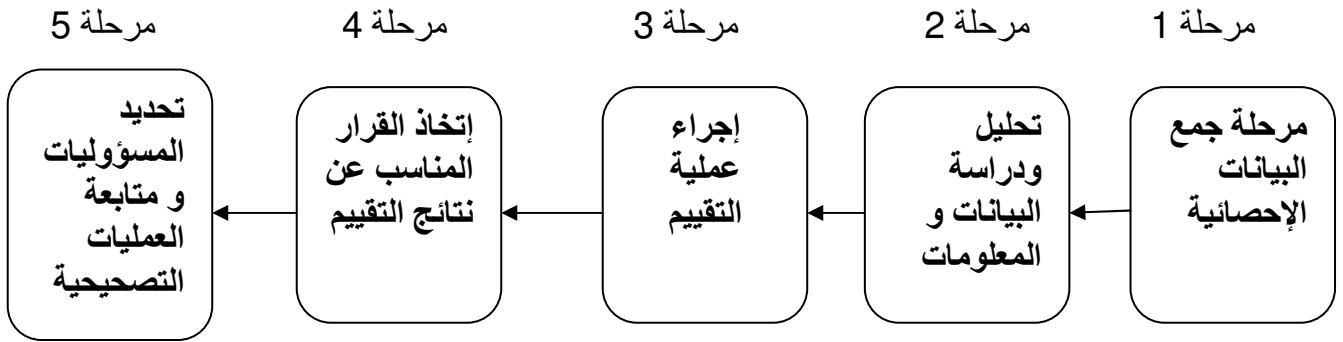
على أنه تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليه.

¹ معين السيد ، مرجع سابق، ص.305.

² مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص.251.

- 4- إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وإن الإنحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الإنحرافات قد إتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.
- 5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للإنحرافات: التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للإستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

الشكل رقم (4): مراحل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالب.

2-2 شروط يجب توفرها لنجاح تقييم الأداء

لكي تؤدي عملية تقييم الأداء دورها بنجاح، لابد من الإقتناع بأهميتها وضرورتها، ولتحقيق ذلك لابد من توافر عدة شروط أهمها:

- ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الإنحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحلل ودراسة أسبابها من أجل إقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توافر الخصائص التالية:
 1. الشمول: بمعنى أنه يجب أن يشمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة.

2. الوضوح والبساطة: بمعنى أن يكون واضحا للقائمين به يعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال وإستخدام أقل عدد من المعايير.
3. السرعة: بمعنى أن يكون تقييم الأداء حركيا مستمرا بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج المستهدفة.
4. التكامل: أي التكامل مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المنظمة¹.

• يجب أن توضح أساليب التقييم الأداء التقليدية منها والحديثة في صورة تمكن القائم بالعمل موضوع التقييم من إستخدامها ببساطة حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه وقياس عائد العمل وبذلك تصبح عملية تقييم أساسا صالحا للمراقبة والنقد الذاتي. وذلك بالإضافة ، إستخدام أسس رقابية إضافية بواسطة الأجهزة الرقابية الأخرى.

أن التقييم السليم لمنظمات الأعمال العامة منها والخاصة يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:

- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم. وبعد ذلك تابعا من إختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية التقييم وتحقيقه لأهدافه.
- أن تكون نتائج التقييم إيجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاية، وتحقيق الأهداف.
- الإستمرار في عملية تقييم الأداء بمعنى ألا تقتصر عملية الأداء على فترة محدودة ، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الإنحرافات ومواجهتها قبل تشعبها داخل المنظمة².

¹ حاتم قابيل ،قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة -مصر ، 2009، ص.131.

² نفس المرجع، ص.132.

3- فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لاغنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية ، وفيمايلي الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها¹:

- **رفع روح المعنوية:** إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير وإهتمامهم من قبل الإدارة.
- **إشعار العاملين بالمسؤولية:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم سياتررب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.
- **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد مايستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفائته في العمل كما تضمن الإدارة عند إستخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد مايستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفائته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات و الذين يعملون دون ضجيج وبصمت.
- **الرقابة على الرؤساء:** إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لمراجعتها وتحليلها، ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء والمرؤسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤسائهم.
- **إستمرار الرقابة والإشراف:** إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الإدارة بشكل مستمر، وهذا يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤسيهم بإستمرار

¹ مهدي حسين زوليف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة ، دار المجد للنشر، الأردن، 1991 ، ص.240.241.

ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية وهي تقييم سياسات الإختيار والتدريب و الإبتعاد عن المحسوبية العشوائية¹.

المطلب الثاني: قياس الأداء

لايمكن أن يكون تحسين من دون قياس. فإذا ماكانت المنظمة لاتعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، و بالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد. فالعمل بدون قياس كالسفر في صحراء واسعة من دون بوصلة أو خريطة.

1- تعريف قياس الأداء

يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا. وعادة ماتكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة².

2- تصنيف مقاييس الأداء

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية. غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلائم عملياتها اعتمادا على رسالتها³:

1- **الفاعلية:** هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.

2- **الكفاءة:** هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد.

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

4- **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح و في الوقت المحدد له.

¹ موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص.218.

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص.69.

³ نفس المرجع، ص.77.

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

6- السلامة: هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة و بيئة العمل للعاملين.

3- مؤشرات قياس الأداء:

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات و المعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الإستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة.

3-1- مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

لقد كانت مؤشرات التقليدية، تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة، وإستخدامات المدخلات من رأس مال والتكنولوجيا... إلخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:

- **مؤشرات الإنتاج:** تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى إستغلال الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الإقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي¹:

$$\text{نسبة تحقيق الخطة الإنتاجية} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المنحقق بالأسعار}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكما إرتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على إرتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح.

¹ مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص.253.

$$\text{نسبة تطور الإنتاج} = \frac{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة الحالية}}{\text{قيمة الإنتاج المتحقق للسنة السابقة}} \times 100$$

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الإنتاج في السنة المعنية بالمقارنة مع السنة السابقة ، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

• **مؤشرات الإنتاجية:** تعرف الإنتاجية على أنها النتائج الذي يحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج¹. فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات و إيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل. وهي تختلف عن الإنتاج من كون الأخير يمثل العملية النصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي فهي تحمل تقييماً أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المؤسسة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة أو المواد الأولية...إلخ.

ومن هنا يتضح أن الإنتاجية تستخدم للتعبير عن اتجاهين ، هما:

أولاً: كمؤشر قياس كفاءة المؤسسة من خلال الإتجاه العام لإرتفاع أو إنخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا مايعبر عنه بإتجاه الإنتاجية الكلية.

ثانياً: كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الإنتفاع فيه وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات والمخرجات، أي أنها²:

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

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

¹ سونيا محمد البكري ، تخطيط ومراقبة الإنتاج ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2000 ، ص.273.
² طارق الحاج وفليح حسن ، الإقتصاد الإداري ، دار الصفاء ، الأردن ، 2000 ، ص.241.

$$\frac{\text{الناتج}}{\text{أحد عوامل الإنتاج}} = \text{الإنتاجية الجزئية}$$

- **مؤشرات المالية:** إن الهدف الرئيسي من استخدام المؤشرات المالية ، هو تقييم أداء المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد من إستثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة إلتزاماتها بشكل فعال ، فهاته المؤشرات متعددة وتصنف عموما إلى 4 معايير هي:

- **معيار الربحية:** يعتبر من أبرز مؤشرات الأداء للمؤسسات الإقتصادية ، نظرا لإرتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة الإقتصادية المتعارف عليه في النظرية الإقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن جدير بالذكر أن هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

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

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

حيث يقيس هذا المؤشر نسبة الزيادة الحاصلة في حجم الأرباح في سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

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

ويعكس هذا المؤشر بوضوح معدل العائد أو المردود الذي يحصل عليه المستثمر .

-معيار السيولة: يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية ، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطور مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لشركات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته. وتقاس درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة:

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

حيث كلما إرتفعت النسبة أعلاه كلما كان ذلك أفضل من وجهة نظر الدائنين، ولكن من وجهة نظر الإدارة قد لا يكون ذلك حكيما لتجميع أصول سائلة من الحاجة.

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

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الإقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم، ماهي الإمكانية لديها لمواجهة إلتزاماتها الجارية من خلال ما هو متوفر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لايستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

-معيار رأس المال: هذا المعيار يهتم بنسب الإقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصاة على أموال إضافية سواء من مصادر الإقتراض أو من مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية ، ومن هاته النسب مايلي¹:

$$\frac{\text{إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{نسبة الديون إلى الأصول}$$

¹ مدحت القرشي ، مرجع سابق ، ص.268.

الفصل الثاني.....أداء المؤسسة

ويتكون رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن إرتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير و الذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

$$\text{نسبة الدين إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{حقوق المالكين (أي رأس المال المدفوع + الإحتياطيات)}}$$

–معايير التشغيل: يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الإقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية، ومن هاته النسب مايلي¹:

$$\text{كفاءة الإدارة} = \frac{\text{مصرفات الإدارة}}{\text{صافي المبيعات}}$$

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية ، فكلما إنخفض نصيب الوحدة كلما يشير ذلك إلى إرتفاع مستوى كفاءة الإدارة لأنها تحقق مبيعات بأقل قدر ممكن من التكاليف الإدارية.

$$\text{معدل تكلفة البيع و التوزيع} = \frac{\text{تكلفة المبيعات و التوزيع}}{\text{صافي المبيعات}}$$

فكلما إنخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على إرتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

- **مؤشرات البيع**: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها²:

$$\text{نسبة تحقيق خطة المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات المتحققة بالأسعار المخططة}}{\text{قيمة المبيعات المخططة}} \times 100$$

¹ محمد القريشي ، مرجع سابق ،ص.271.
² نفس المرجع، ص.270.

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

$$\text{نسبة تطور المبيعات} = \frac{\text{قيمة المبيعات للسنة الحالية}}{\text{قيمة المبيعات للسنة السابقة}} \times 100$$

تستخدم هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة.

3-2- مؤشرات قياس الأداء الحديثة:

إن من الضروري استخدام مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كأجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... إلخ لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما نتطرق إليه في النقاط الموالية.

أ. مفهوم بطاقة التقييم المتوازن

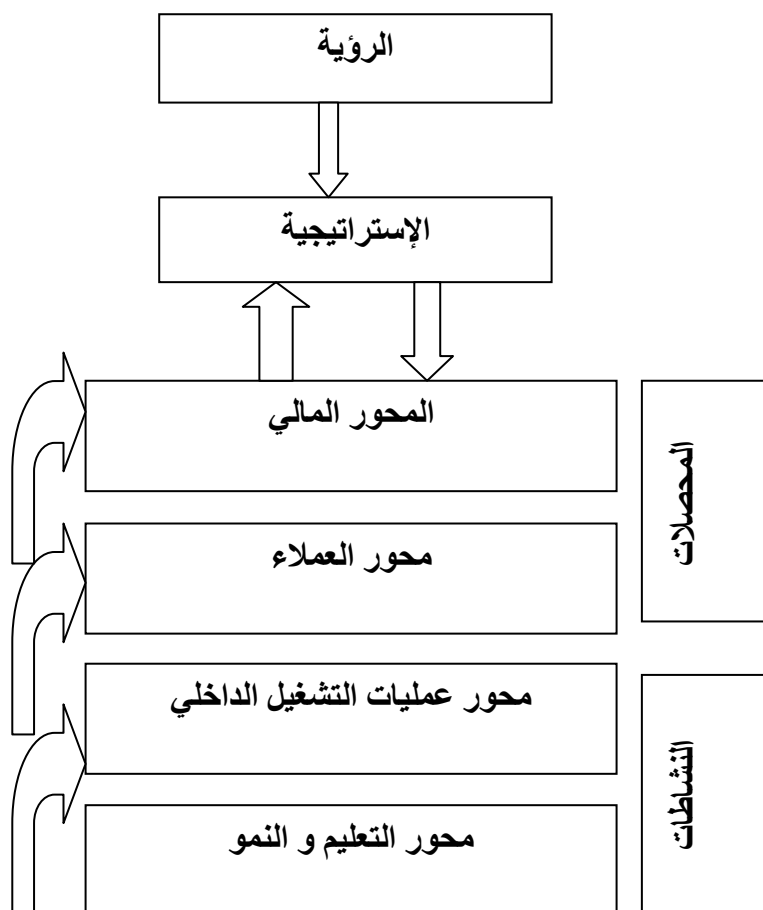
لقد عرفت بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة و شاملة عن أداء منظماتهم. إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن إعتبارها أولاً، نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال إختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات. كذلك فإن بطاقة التقييم المتوازن تعد أيضاً نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإنعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات هي في حقيقة الأمر تحوي مفردات ومؤشرات تلبى متطلبات مختلف فئات المصلحة الداخليين والخارجيين، وأخيراً يمكن النظر إليها بإعتبارها وسيلة إتصال وتواصل بين القيادة والإدارة تتحاور وتوصل من خلالها ما تريد إنجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة¹.

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص.151.

ب. المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها. ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي¹:

الشكل رقم (5): هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص.140.

¹ محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، دون سنة نشر، ص.138.

1- **المحور المالي:** يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والإحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب.

2- **المحور العملاء:** تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ماهي الأشياء التي يريدها العميل وترتكز إستراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

- مؤشرات تبين عدد وحجم العملاء الجدد.
- مؤشرات حول درجة الإحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.
- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

3- **محور عمليات التشغيل الداخلي¹:** يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

4- **محور التعليم و النمو:** يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

¹ محمد محمود يوسف ، مرجع سابق، ص.138.

ت. أهمية بطاقة التقييم المتوازن:

- إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من إستخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالآتي¹:
- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
 - تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
 - تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات و إكتساب الموجودات غير الملموسة.
 - تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المنفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تندية وقت الإستجابة. تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.
 - تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال لآخر.
 - تترجم الرؤية و الإستراتيجية.
 - تعرف الإرتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.
 - تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء.
 - المبادرة بالتنسيق الإستراتيجي.
 - تعطى الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

¹ وائل محمد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق ، ص.153.154.

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المنظمة

لتحقيق أداء المنظمة بشكل جيد سواء الأداء المالي أو غير المالي استخدمنا بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، ويطلق عليها العديد من المصطلحات، منها: بطاقة الانجاز المتوازن، وبطاقة العلامات المتوازنة، ويقصد بها تلك البطاقة التي تعنى بقياس الأداء المؤسسي على مستوى المنظمة ككل. وهي عبارة عن أداة إدارية من خلالها تدمج المؤشرات المالية وغير المالية لتزويد المديرين بمعلومات هامة وملائمة عن أداء منظماتهم خصوصا فيما يتعلق بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتكون من مجموعة من المبادئ والتقنيات التحليلية لتحسين أداء المنظمة وتحتوي أربعة أبعاد رئيسية وهي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد إجراءات العمل (العمليات الداخلية).

المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المنظمات

1- البعد الاقتصادي:

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

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

1 -صالح بلاسكة ،قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص.30.

2 - أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب،مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص.33.

وبالتالي تقوم المنظمة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعد على استمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مريح.

- **بعد التعلم والنمو¹**: يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية والواجب تتميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأمد الطويل ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين وهذا البعد يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة من أجل تحسين قدرتها وأدائها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها واستمراريتها في البقاء.

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

2- البعد القانوني²:

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

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

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

- **بعد التعلم و النمو**: يركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة، ويتطلب عليها أن تعي طبيعة التغيرات العميقة

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق ، ص.36.

² وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي ، ص.240.241.

والجزرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة حيث الأهمية الفائقة لرأس المال المعرفي والفكري والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في تطور التكنولوجيا، والتنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالية لجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والاهتمام بالقوانين والالتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين.

المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المنظمة

1- البعد الأخلاقي:

- **البعد المالي:** يحقق هذا البعد نسبة من الربحية تساعد المنظمة على تحسين نوعية الحياة وذلك من خلال زيادة قيمة إستثماراتها ويمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقة خدمية مميزة لتحقيق رادات إضافية إلى الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد وزيادة مدى ربحية الإستراتيجيتها ولا يقتصر هذا البعد على مدى الربحية كقياس البعد الأخلاقي بل يجب على المنظمة ان تحقق ربحية بدون ان تلحق ضررا باصحاب المصالح التي تتعامل معهم.
- **بعد العميل:** تعمل المنظمة بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم بغية إرضائهم، ويجب على المنظمة أن تتبع وتعمل على مجموعة من الخصائص للمنتج وهو الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، والجودة والتميز، وبالأخص يجب على المنظمة المراعاة والحرص على أن تدخل للأسواق بمنتج يوافق كل متطلبات الزبون ولا يمس بعاداتهم وأخلاقهم من جهة ولا ينعكس على البيئة التي تعيش فيها من تلوث من جهة أخرى، وهذا يساعدها في كسب رضا الزبون¹.
- **بعد التعلم ونمو:** يركز هذا البعد الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة ولا يقتصر هذا البعد على تطوير مهارات العامل بل محاولة ملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، حيث تلتزم المنظمة على إنشاء برامج وإجراءات تساعد السمات التي تتميز بها غيرها من المنظمات.
- **بعد العمليات الداخلية:** وتركز العمليات الداخلية بتحديد العمليات الجديدة كليا كما تعمل على إدخال عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية للمنظمة لنجاح إستراتيجيتها. حيث تلتزم المنظمة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالإهتمام بحالتهم الصحية والحرص

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص.ص. 33.30.

على مراعاة كافة تكاليف الأداء الإجتماعي المضحي بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المنظمة حيث تعمل جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة¹.

2- البعد الخيري (الإنساني)²:

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

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

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

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

1 - ضيافي نوال، مرجع سابق، ص.37.

² <http://www.daralakhbar.com/articles/199669> ، 23:40 ، 2014/05/04

خاتمة الفصل:

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

وستكون دراستنا الميدانية في المؤسسة -نפטال- في الفصل الثالث المرآة العاكسة لفصولنا النظرية.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لمؤسسة
نفضال وحدة-باتنة-

تمهيد

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوقوف على أهمية المسؤولية الاجتماعية وتقييم دورها في تحسين أداء المؤسسة، وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات العمومية، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة نفضال -باتنة- لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث.

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

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نפטال

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98% من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا للاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال والتي تختص بتسويق وتوزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن ولتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نפטال

مؤسسة نפטال من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تسعى إلى الإلتحاق بالنمو والتطور ومسايرة الدول المتطورة و تحتاج دراسة حالة نפטال GPL باتنة إلى الإلمام بعدة جوانب سنحددها بالتفصيل في محتوى هذا المبحث.

1. مؤسسة نפטال من حيث الأصل و النشأة

تأسست مؤسسة سوناطراك بموجب مرسوم 63-491 المؤرخ في 31-12-1963 وهناك عدة فروع تهتم بالإنتاج والتسويق وأخرى بالدراسات وكانت مهمتها في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية والغازية المستخرجة من باطن الأرض وقد اتسعت مهام سوناطراك إلى مجال البحث والتحويل، حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف المهام الموكلة إليها وهي: قسم البحث والتنقيب، قسم الإنتاج والتصفية، قسم التسويق وقسم النقل وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي لسيما وأن قطاع المحروقات يعتبر الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية والوطنية.

ومع مرور السنين طرحت فكرة ضخامة المؤسسة ومن ثم تم تقسيمها وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة الحرية وضمان رأس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سوناطراك في مجال البيع والشراء وفي مجال تكرير وتوزيع المنتجات البترولية والغازية.

يتولى قسم التسويق هذه المهمة في إطار إعادة هيكلة سوناطراك انبثقت المؤسسة الوطنية نפטال بموجب المرسوم رقم 80-101 الصادر في 06/04/1980.

وقد تم اختيار اسم نפטال عن طريق إجراء مسابقة وطنية نظمت خصيصا لهذا الغرض.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال وحدة-باتنة-

* **نقط:** وتعني البترول الخام دلالة على نشاط المؤسسة.

* **ال:** تدل على الأحرف الأولى للجزائر.

ولقد تقرر تأسيس المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية

Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers.

والمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال مؤسسة ذات أسهم برأس مال

15.650.000.000.00 د.ج.

2. التعريف بنفطال:

تحت وصاية وزارة الصناعات الكيماوية والبيتروكيماوية ومن خلال التحويلات التي أحدثها المرسوم 102-80 بتاريخ 1980/04/06 على الهياكل والوسائل والأماك واليد العاملة التابعة لمؤسسة سوناطراك في مجال تكرير وتوزيع المواد البترولية والتي شرعت عملها بتاريخ 1989/01/01 وبموجب المرسوم رقم 189-87 المؤرخ في 1987/08/27 تم إعادة هيكلة المؤسسة نفطال بدون صلاحيات التكرير تحت اسم

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نفطال

1- مهام مؤسسة نفطال

تتمثل مهام نفطال في تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود(بنزين، مازوت، كيروزان، سيرغاز)، وزيت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران والبحرية، المحروقات، العجلات المطاطية وفيها سبعة أنواع: العجلات الخاصة بالسيارات السياحية، عجلات السيارات النفعية، عجلات الشاحنات، عجلات الشاحنات المستعملة في الصناعة الصناعة، عجلات الرافعات، عجلات آلات التبليط، عجلات الدراجات النارية والعادية، الزيت بجميع أنواعه، غاز البترول المميع (بيتان وبروبان) وتتولى تغطية حاجيات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جيدة لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المزدوجة في الجزائر أو خارجها.

وفضلا عن ذلك تتولى مؤسسة نفطال تنفيذ وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وإدارة

وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نפטال وحدة-باتنة-

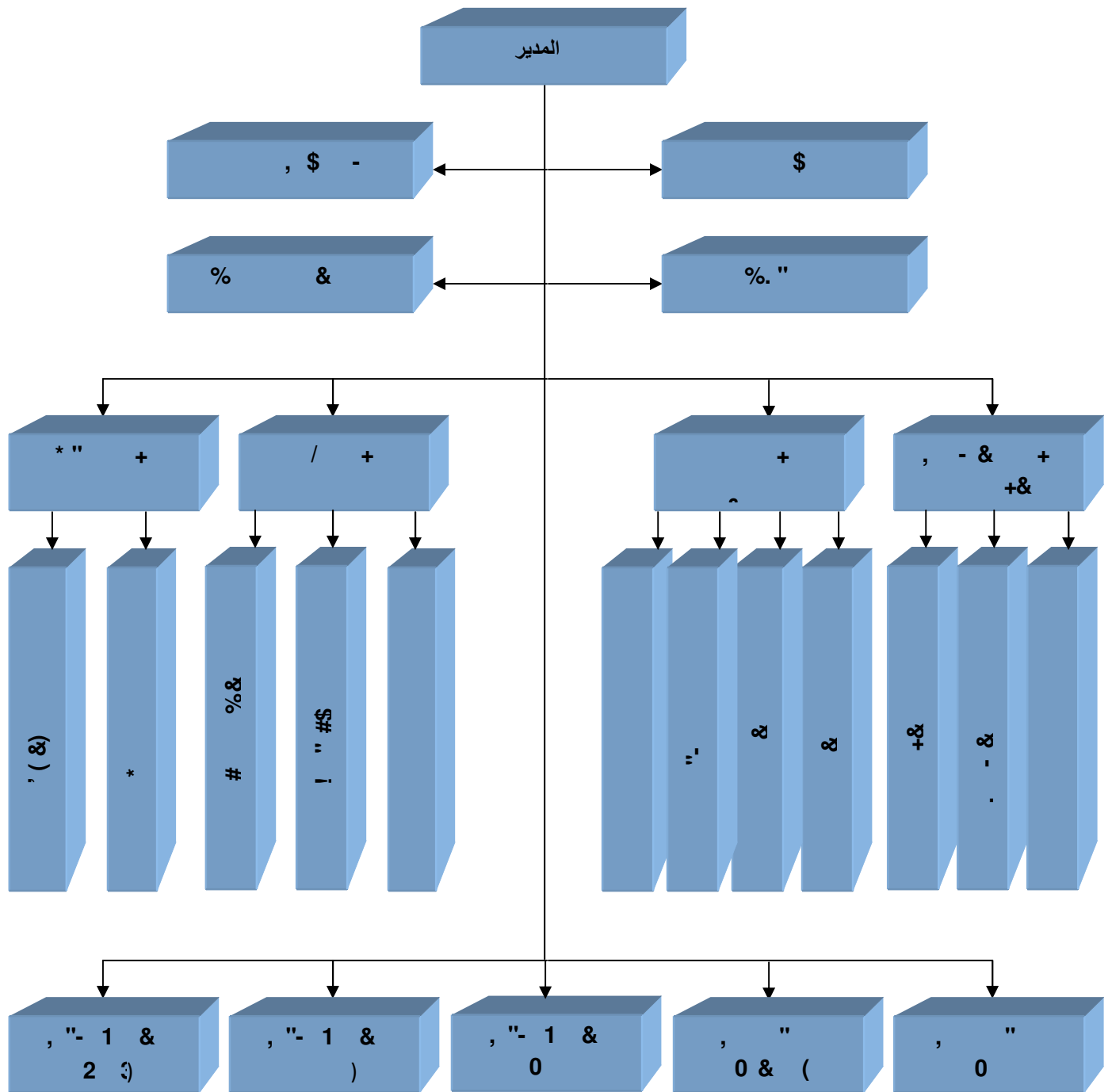
كما تضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في مواد الزيوت من حيث الطلبات، المواصفات، والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة كالتقنية والنقل والتخزين وغيرها وأخيرا تقوم هذه المؤسسة بإدارة خزينة الدولة ومسك المحاسبة العامة للمنطقة التي تتولى الإشراف عليها.

2- أهداف مؤسسة نפטال:

- 1.تنظيم وتطوير وتسيير النشاطات التجارية، وتوزيع المواد البترولية.
- 2.تخزين ونقل كل المواد البترولية المسوقة عبر التراب الوطني.
- 3.السهر على تطبيق الإجراءات المقررة من طرف الحكومة لترقية غاز البترول المميع والمواد البترولية المسوقة.
- 4.القيام باستعادة الزيوت المستعملة قصد معالجتها وإعادة استعمالها كالمشحوم مثلا.
- 5.السهر على الشروع في تطبيق الأعمال التي تهدف إلى الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- 6.تطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية أفضل لحاجيات السوق.
- 7.القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية.
- 8.السهر على الشروع في الإجراءات الخاصة بوقاية وحماية البيئة بالاتصال مع الهيئات المعنية.
9. ومن الأهداف المستقبلية لمؤسسة نפטال فرع الغاز المميع الشروع في القيام بعملية تجريبية تكمن في استبدال المازوت بالغاز الطبيعي المضغوط، وقد تم تجسيد هذه التجربة في الوقت الحاضر من خلال تركيب الغاز الطبيعي المضغوط في حافلة لنقل المسافرين، وشاحنة لنقل البضائع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال

\$ % " \$ ' (! ") % " ! * + % ' (, - ! \$



./ !

الفصل الثالث..... الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال وحدة-باتنة-

1. **المدير:** وهو المنسق الرئيسي بين جميع الأقسام والمصالح، حيث يسعى إلى تحقيق المهام الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة للمؤسسة.
 2. **الأمانة العامة:** ويتمثل عملها في تنظيم الملفات المتعلقة بالمشتريات والمبيعات وتنفيذ القرارات المتخذة وغيرها، تسجيل، فرز وترتيب البريد، استقبال المكالمات الداخلية والخارجية، تسيير البريد الداخلي والخارجي وتنظيم استعمال الوقت للمدير.
 3. **المنازعات:** وتكمن مهمتها الرئيسية في الدفاع عن القضايا المتعلقة بوحدة نفطال.
 4. **خلية الأمن والوقاية:** وتكمن مهمتها في احترام وتطبيق قواعد الأمن، وتهتم بالعمال المؤهلين، حيث يتم تكوينهم في مصلحة الحماية المدنية وتتوفر على إمكانيات تمكنها من الرقابة المستمرة من أجل حماية ممتلكات المؤسسة.
 5. **مصلحة تسيير المعلومات:** وتكمن مهمتها الرئيسية في تسجيل كافة المعلومات الموجودة والمستعملة من طرف مصالح الإدارة كمصلحة المحاسبة على أسطوانات لاستعمالها عند الحاجة.
- ا. **دائرة المستخدمين والوسائل المشتركة:** يشرف عليها رئيس الدائرة الذي يقوم بضمان تسيير إدارة الموارد العامة الخاصة بالمنطقة وضمان إدارة الموارد البشرية وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاثة مصالح هي:
- * **مصلحة الوسائل العامة:** ويتمثل اختصاص هذه المصلحة في ضمان تسيير الوسائل الخاصة بالمنطقة حيث توفر لها جميع الإمكانيات واللوازم لضمان سير العمل في أحسن الظروف ومثال ذلك التجهيزات المكتبية، وصيانتها، توفير وسائل النقل ولباس العمال كما تتمثل مهامها في ضمان كل العمليات الخاصة بمهمات الانتقال وغيرها.
 - * **مصلحة الموارد البشرية:** تهتم هذه المصلحة بمتابعة وتسيير الملفات الخاصة بالعمال مثل الذين يريدون تغيير مناصبهم، التقاعد، ملفات التوظيف، الاستقالة كما تقوم بإعداد مخطط يحرك المستخدمين في الوظائف التي تحتاجها الوحدة أما التكوين فينصب على المستخدمين في اختصاصات عديدة، حيث يمكن أن تتجاوز ستة أشهر كما توجد مراكز تكوين خاصة مثل: مركز التكوين بالخروب، وتكوين أعوان في الأمن و سائقي شاحنات سير غاز.
 - * **مصلحة المستخدمين:** تقوم بتسيير المستخدمين في ميدان مراقبة وتسيير الأجور وعلاوات العائلات المتوفرة في ذمتها أثناء العمل وعلاوات صندوق الضمان الاجتماعي وتطبيق قانون العمل في حالة الأجور، العطل، كما تقوم بدراسة ملفات المستخدمين من حيث الانضباط.

ب.دائرة المالية والمحاسبة: تختص هذه الدائرة بتسجيل كل العمليات الخاصة بدخول وخروج الأموال وهذا من أجل الحفاظ على التوازن المالي بالإضافة إلى متابعة كل النشاطات المحاسبية، الخزينة، الميزانية، كما تقوم المصلحة بضمان التسيير الجيد للأموال، وتنقسم هذه الدائرة إلى أربعة مصالح هي:

* **مصلحة مراقبة التسيير:** تقوم برقابة سجلات حسابات الوحدة، لأن مهمتها الرئيسية هي كشف الغش والتزوير والأخطاء في الأوراق المحاسبية وتدعيمها بأدلة من الميزانيات وحسابات النتائج للوحدة وفي حالة وجود التزوير يعد تقرير ويقدم للمدير.

* **مصلحة المحاسبة التحليلية:** من مهامها إعداد الميزانية التقديرية والتي تعتبر ترجمة لخطط الوحدة المستقبلية وتختص هذه المصلحة بإعداد ميزانيتين: ميزانية الاستثمار، ميزانية الاستغلال وإعداد هذه الميزانية يجب اجتماع كل من رؤساء المراكز ونقاط البيع كما تقوم هذه المصلحة بإعداد وثيقة طلب الأموال ويتم إعدادها بسبب احتياج الوحدة للأموال، كما تقوم بحساب وتحليل مختلف التكاليف ومراقبة الوضعية المالية للمؤسسة.

* **مصلحة الخزينة المالية:** مهمتها التسيير المالي والمحاسبي للحسابات المصرفية والحساب البريدي إلى جانب ذلك فإن مسؤول الخزينة مكلف بتسيير الخزينة العامة وأيضاً بالبيع عن طريق الوصل وتتولى أيضاً مراقبة مدخلات الخزينة.

* **مصلحة المحاسبة العامة:** مهمتها تسجيل جميع العمليات التي تمر بها الوحدة مما يسهل الرجوع إليها في وقت الحاجة فضلاً عن قيامها بتحديد الديون المستحقة لدى الغير، أيضاً تقدم المعلومات اللازمة لمصلحة الضرائب.

ج.دائرة التقنية والصيانة: يشرف عليها رئيسها الذي يعتبر المسؤول عن حماية وسائل النقل والمعدات الخاصة بالتوزيع والأعمال الخاصة بالمنطقة سواء بالنسبة للبناء أو القيام بالتنظيم والتخطيط، كما تتدرج مهامها في متابعة ومراقبة إنجازات الأعمال، والدراسات الخاصة بتوسيع المنشأة وإعداد تقارير الأنشطة في شكل دوري ومخططات الميزانية من واردات ونفقات واستثمارات كما تقوم بمتابعة عمليات استهلاك القطع البديلة الخاصة بوسائل النقل وتنقسم إلى ثلاثة مصالح:

* **مصلحة الدراسات والمنهجية والمراقبة:** دورها هو دراسة تخطيط محطات البنزين، تحتوي هذه المصلحة على مكتب يشرف عليه مهندسان يختصان فيما يلي: وضع مخطط الموقع ومخطط مفصل عن نوع التجهيزات كما يقومان بالمراقبة التقنية للتجهيزات سنوياً مثل: الكهرباء والميكانيك وتقوم هذه المصلحة بكتابة التقارير الشهرية.

- * **مصلحة الأجهزة الثابتة:** يتمثل دورها في تصليح أي عطب في الأجهزة الثابتة وفي حالة ما إذا كان العطب في نقطة بيع خاصة يقوم صاحب المحطة بتقديم طلب تصليح وبيان عمل يوضح فيه نوع العطب وبعد التصليح يتم فوترة العمليات حسب التكاليف الناجمة أما إذا كانت المحطة تابعة لنفضال فتتم العمليات السابقة دون الفوترة إلا أنها تقيد على حساب الشركة.
- * **مصلحة صيانة العربات المتنقلة:** يكمن دورها في متابعة الإجراءات الإدارية بالنسبة للتصليحات والتكاليف ومتابعة حالات وقوع الحوادث لوسائل النقل والقيام بتقارير يومية وشهرية وسنوية.
- د. **دائرة التوزيع:** تعتبر هذه الدائرة العمود الفقري بالنسبة لنشاط الوحدة تحتوي على رئيس للدائرة له أمانة خاصة تتمثل مهامها في تحليل اتجاه السوق المحلي للمنتجات وإعداد التقارير دوريا حول الأنشطة، وتنقسم هذه الدائرة تنقسم إلى مصلحتين وهما:
 - * **مصلحة البيع:** تهتم بكل عمليات البيع والتموين، دراسة السوق وتقدير المبيعات، التعريف بالمنتج والتسويق بصفة عامة وجلب الزبائن، إضافة إلى تسجيل وتحليل شكاوى واحتياجات الزبائن.
 - * **مصلحة الاستغلال:** تتمثل المهام الأساسية التي تقوم بها هذه المصلحة في تطوير برامج وطرق توفير المنتجات التي يتطلبها السوق، ومتابعة تنفيذها.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

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

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث.

1-مجتمع الدراسة: لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال مؤسسة نفضال-باتنة-

2-عينة الدراسة: هي إختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الاستمارات على جميع الموظفين العاملين في إدارة مؤسسة نفضال باتنة.

وقد تم توزيع 50 استمارة على 50 عمال في المؤسسة، وإسترجعنا كافة الإستمارات: 42 إستمارة تمت الإجابة على كامل العبارات وتم إلغاء 8 لتناقص الإجابات فيها وعدم الإجابة على كامل العبارات، وبهذا سنعتمد على 42 إستمارة كنموذج للدراسة.

المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

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

- استمارة الاستبيان: هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث.

إن استمارة الاستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات تسمح للباحث الحصول على إجابات فيها مايكفي من معلومات تساعده على توصل إلى النتائج.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال وحدة-باتنة-

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

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، هذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.
- المحور الثاني: حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون من 18 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- المحور الثالث: حيث تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، تتكون من 16 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

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

- الدرجة 1 تمثل غير موافق جدا.
- الدرجة 2 تمثل غير موافق.
- الدرجة 3 تمثل محايد.
- الدرجة 4 تمثل موافق.
- الدرجة 5 تمثل موافق جدا.

المطلب الثالث: أدوات التحليل

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

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.
- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسة)

قبل إجراء الإحصاءات يجب أولاً اختبار ثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كروم باخ (ALPHA DE CROMBACH) وتقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستمارة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات.

*صدق وثبات الاستثمار:

جدول رقم (2): صدق وثبات الاستثمار

معامل	معامل	عدد	المحاور وتقسيماتها
الصدق	الفا كرونباخ	العبارات	المتغير الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
0,820	0.673	4	البعد الاقتصادي
0,785	0.617	5	البعد القانوني
0,866	0.750	4	البعد الأخلاقي
0,885	0.783	5	البعد الإنساني
0,946	0.894	18	جميع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية
			المتغير الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0,872	0.761	4	البعد المالي
0,784	0.615	4	بعد العميل
0,786	0.618	4	بعد العمليات الداخلية
0,917	0.841	4	بعد التعلم والنمو
0,947	0.897	16	جميع عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0,969	0.939	34	جميع عبارات الاستثمار

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول السابق أن كل نتائج معامل ألفا كروم باخ أكبر من 60% مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستثمار حيث تراوحت بين 0.615 ، 0.841 وكانت نسبة أبعاد المسؤولية الاجتماعية 0.894 وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن 0.897 وبلغ معامل الكلي للاستثمار: هو 0.939، كما أن معامل الصدق لكل العبارات يفوق 0.7 مما يزيد من تأكيد صلاحية أدوات القياس.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

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

المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم البيانات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، درجة العلمية، سنوات الخبرة)

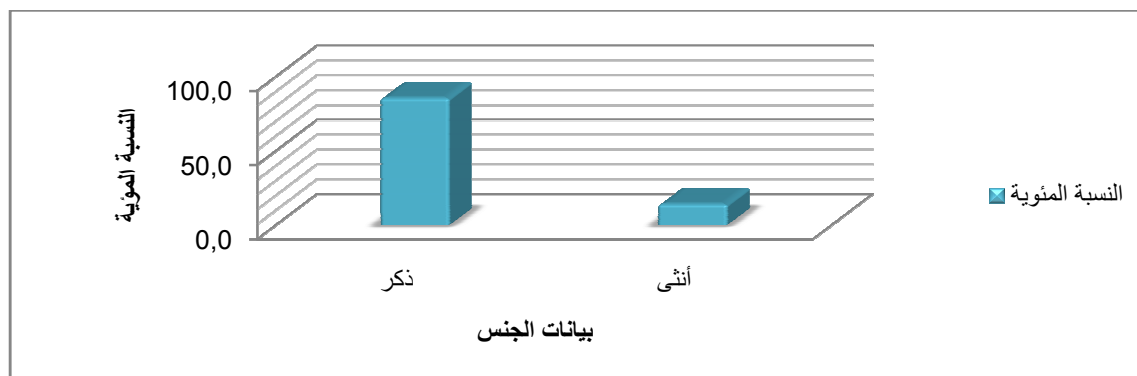
1- الجنس : يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

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

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	36	85.7
أنثى	6	14.3
Valide		
Total	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (7): شكل بياني يوضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الجدول رقم (3)

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال وحدة-باتنة-

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون نسبة (85.7%) الإناث تمثل نسبة (14.3%)، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور وهذا يدل أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور، كما أن الطابع التقني لمؤسسات تكرير البترول والعادات والتقاليد في المجتمع، ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور والإناث.

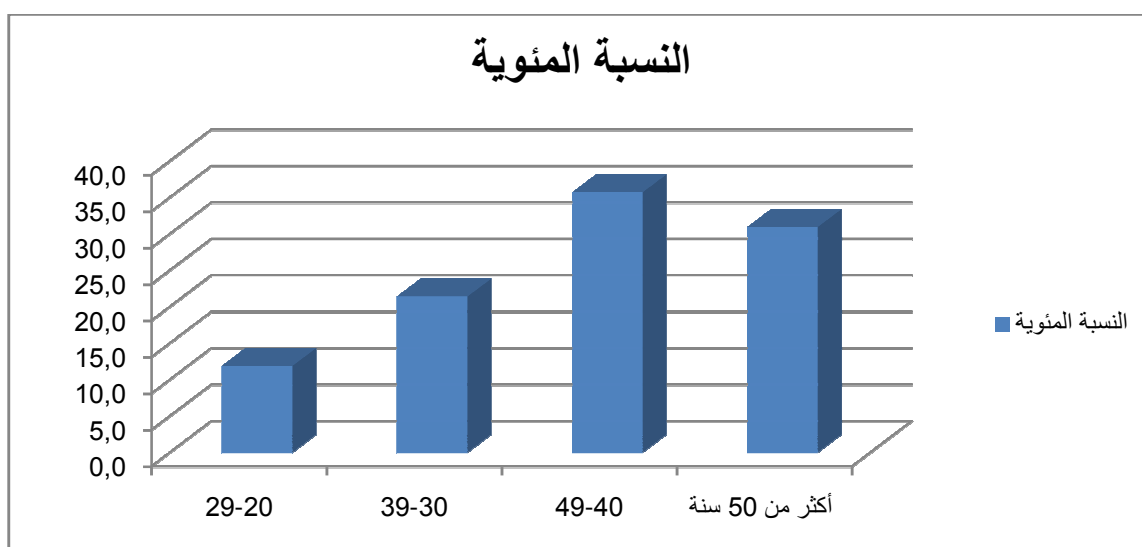
2- الفئة العمرية

الجدول رقم (4): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
Valide 20-29	5	11.9
30-39	9	21.4
40-49	15	35.7
أكثر من 50 سنة	13	31.0
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (8) : شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج الجدول رقم(4)

من جدول والشكل السابقين يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة وذلك بنسبة قدرت ب (35.7%)، وقدرت نسبة أفراد العينة الأكثر من 50 سنة ب(31%) ويمكن اعتبارهم الفئة التي

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفعال وحدة-باتنة-

تتميز بالعقلانية، ولهذا يمكن التوقع بأن هذا النوع من الأفراد ستكون لها انعكاسات إيجابية على الدراسة الميدانية، إلى جانب هذه الفئة نجد نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 39 قد قدرت ب (21.4%)، ونسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم من 20 و 29 قدرت ب (11.9%) حيث يمكن اعتبار هذه الفئة من الشباب الذين يتمتعون بإمكانيات وطاقات كبيرة أي لايزال لديهم طموح وفكر يتميز بالنشاط.

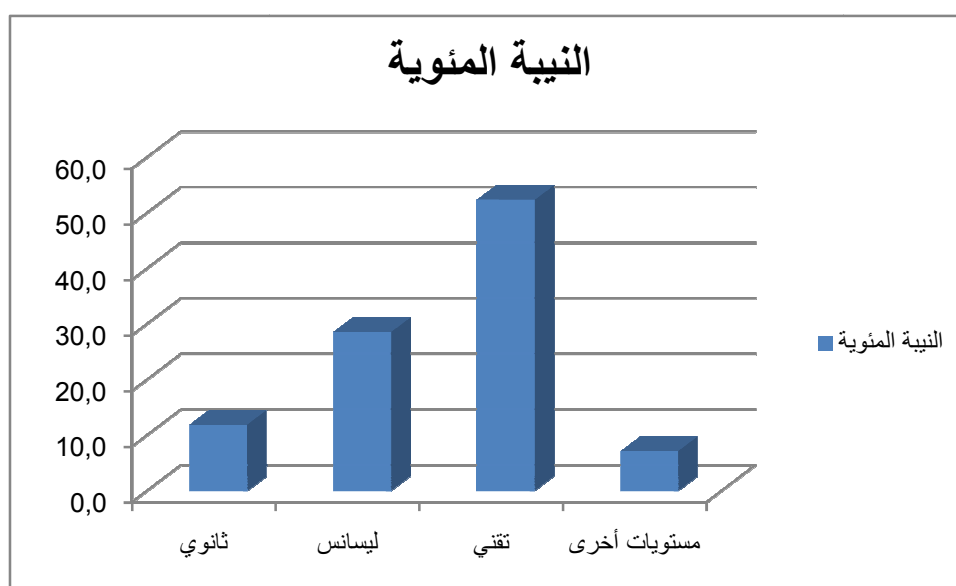
3 الدرجة العلمية

الجدول رقم (5): توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	5	11.9
ليسانس	12	28.6
تقني	22	52.4
مستويات أخرى	3	7.1
المجموع	42	100,0

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (9): شكل بياني يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج جدول رقم (5)

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم درجة علمية برتبة تقني حيث قدرت نسبتهم (52.4%)، في حين أفراد العينة الحاملين لشهادة ليسانس قدرت نسبتهم ب (28.6%)، أما من لديهم مستوى تعليمي ثانوي فقدرت نسبتهم ب (11.9%)، أما من لديهم مستويات أخرى فقدرت نسبتهم ب (7.1%)، وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد وهذا لطبيعة النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة، حيث معظم أنشطتها تقنية بالدرجة الأولى.

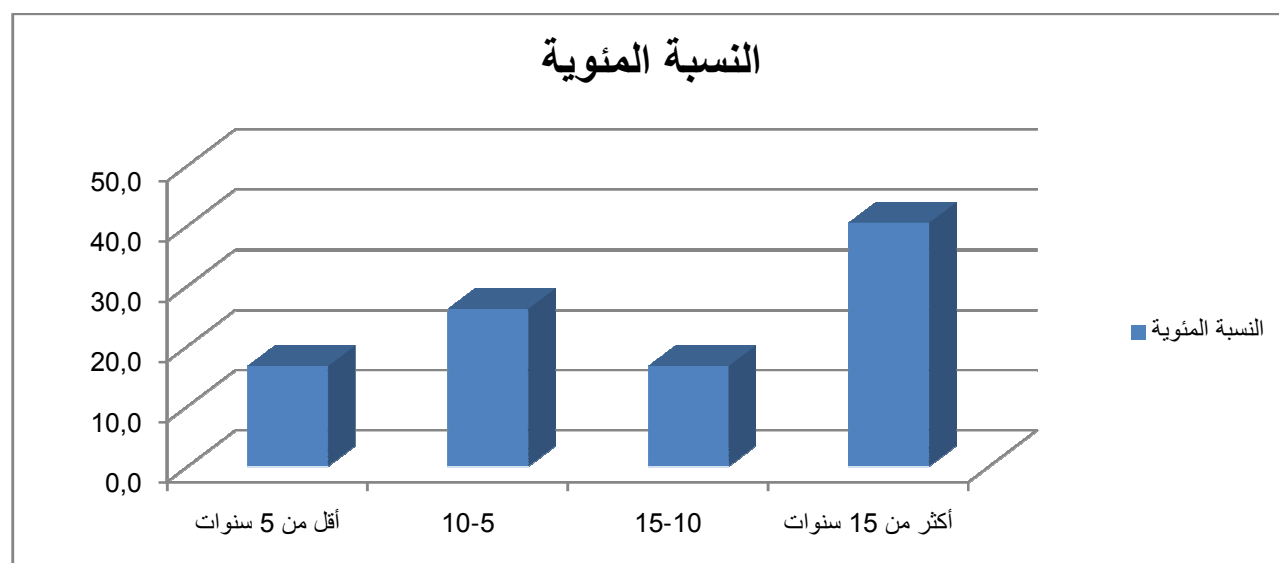
4- سنوات الخبرة

الجدول رقم(6): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
16.7	7	Valide أقل من 5 سنوات
26.2	11	10-5 سنوات
16.7	7	15-10 سنة
40.5	17	أكثر من 15 سنة
100,0	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (10): شكل بياني يوضح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج الجدول رقم (6)

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال وحدة-باتنة-

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة التي لديهم خبرة أكثر من 15 سنة قدرت نسبتهم ب (40.5%)، أي أن هؤلاء الأفراد لديهم خبرة كبيرة و بالتالي هم الأكثر دراية بشؤون المؤسسة في الحصول على المعلومات الأكثر دقة، والتي يمكن ان تساهم في تحسين أداء المؤسسة بالنظر إلى الخبرة الكبيرة التي تفيد الكثير، ومن جهة ثانية إجاباتهم تكون أكثر موضوعية وتخدم نتائج البحث ، أما نسبة (26.2%) فتمثل أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات أما نسبة (16.7%) فقد مست كل من أفراد العينة التي لديهم خبرة أقل من 5 سنوات والتي لديهم خبرة تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة .

المطلب الثاني:تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

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

1-فيما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي:

الجدول رقم(7): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الاقتصادية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1. المنظمة تحقق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور	4.19	1.234	موافق	2
2. تسعى المنظمة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة	4.07	1.135	موافق	4
3.الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا و شراء بأساليب واضحة و غير ملتوية	4.26	1.191	موافق	1
4. العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافية	4.12	1.017	موافق	3
المتوسط المرجح للبعد الاقتصادي	3.79	1.018	-	-

المصدر:من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفطال وحدة-باتنة-

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي المرجح لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.79 وبتباين معياري ما بين [1.017 - 1.234] حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية واضحة وغير ملتوية " بمتوسط حسابي قدره (4.26) والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تسعى المنظمة على زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة " بمتوسط حسابي (4.07). والذي يقع ضمن مجال الموافقة كما هو موضح في الجدول السابق ، مما يعني أن المؤسسة لا تهتم لنوعية المنتجات الأجنبية، نظرا لما تمثله منتجات المؤسسة من سمعة لدى المستهلك الوطني، خاصة فيما يتعلق بالزيوت ومشتقاتها.

2- فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني

الجدول رقم(8): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد القانوني

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
5	موافق	1.627	3.48	1. الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال
2	موافق	1.383	4.19	2.تحتزم منظمتكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية و الأمراض و الحوادث الناتجة عن العمل
3	موافق	1.358	4.10	3. تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية كوسائل النقل من إلى موقع العمل و تقديم تسهيلات للحصول على السكن
4	موافق	1.346	3.57	4. تتبنى إدارة المنظمة مبدأ الإعراف بعمل النقابات العمالية
1	موافق	1.265	4.36	5. تعمل منظمتكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي و تقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز
-		1.078	3.55	المتوسط المرجح للبعد القانوني

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 3.55 وبتباين معياري ما بين [1.265 - 1.627] حيث حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تعمل

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

منظمتك على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند الوفاة والعجز " بمتوسط حسابي قدره (4.36) والفقرة الثالثة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية " بمتوسط حسابي (4.10). وهي أيضا بنسبة جيد تنتمي إلى مجال الموافقة ، وهذا يدل على المنظمة تسعى جاهدة لتوفير خدمات إجتماعية لعمالها.

3- فيما يعلق بعبارات البعد الأخلاقي

الجدول رقم(9): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الأخلاقي

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	1.370	4.02	1. تتوافق رسالة المنظمة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع
3	موافق	1.507	3.79	2. تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه
1	موافق	1.336	4.14	3. تسعى منظمتكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا إحترام عادات وتقاليد المجتمعات
4	موافق	1.581	3.52	4. تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح و معن لجميع العاملين لديها
-		1.221	3.51	المتوسط المرجح للبعد الأخلاقي

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3.51) وهو متوسط حسابي جيد، وبإنحراف معياري ما بين [1.581 - 1.336] حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تسعى منظمتكم لمراعاة لحقوق الإنسان وكذا إحترام العادات وتقاليد المجتمعات " بمتوسط حسابي قدره (4.14) وهذا يدل على درجة موافقة عالية لعينة الدراسة حول هذه العبارة كما تؤكد على أن لمراعات حقوق الإنسان دور فعال في تحسين أداءها، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تتوافق رسالة المنظمة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع " بمتوسط حسابي (4.02)، وهذا يشير إلى أنها أخذت أقل نسبة من بقية العبارات المتعلقة بهذا البعد ودورها في تحسين صورة المنظمة.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

4- فيما يتعلق بعبارات البعد الإنساني

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الإنساني

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	1.226	4.24	1. تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس و مستشفيات وبرامج إسكان و غيرها
3	موافق	1.430	3.83	2. تقدم المنظمة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة ، مراكز رعاية المعوقين)
4	موافق	1.353	3.79	3. توافق المنظمة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلية
5	موافق	1.462	3.76	4.تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم
1	موافق	0.795	4.62	5. تقديم تسهيلات و مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة
-		1.047	3.71	المتوسط المرجح للبعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3.71) وبإنحراف معياري ما بين [1.462 - 0.795] حيث حصلت الفقرة الخامسة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة" بمتوسط حسابي قدره (4.62)، والفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم " بمتوسط حسابي (3.76)، ومنه فإن أفراد العينة يميلون للقبول لهذه العبارة مع العلم أنه هادفة لتعزيز مستوى المعيشة.

5- فيما يتعلق بعبارات البعد المالي

الجدول رقم(11): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد المالي

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	1.295	4.07	01. تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها
4	موافق	1.234	3.81	02. تهتم المنظمة بتحقيق أهداف إجتماعية جنبا إلى جنب مع أهداف الإقتصادية
2	موافق	1.295	4.07	03. يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المنظمة
3	موافق	1.448	4.00	04.تحرص المنظمة على الإقتصاد و الإستغلال الأمثل للموارد
-		1.056	3.90	المتوسط المرجح للبعد المالي

المصدر:من إعداد الطالب إستادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة كان جيد وبلغ(3.90) وبإنحراف معياري ما بين [1.234 - 1.448] حيث حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها " ومن موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أن تطبيق الإستراتيجية بصفة جيدة يساعد المنظمة في تحسين أداءها و بمتوسط حسابي قدره (4.07) والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تهتم المنظمة بتحقيق أهداف إجتماعية جنبا إلى جنب مع أهداف الإقتصادية " بمتوسط حسابي (3.81)، وهو متوسط جيد لأنه يقع في مجال الموافقة.

6- فيما يتعلق بعبارات بعد العمل

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمل

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق	0.917	4.48	1. تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعمل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية... الخ
2	موافق	1.239	4.31	2. تعمل المنظمة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية
3	موافق	1.270	4.26	3. تقوم المنظمة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملائها (رغبات، اقتراحات، حاجات،.... الخ)
4	موافق	1.539	3.86	4. اهتمام المنظمة بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الذي تعيش فيه)
-		1.056	4.05	المتوسط المرجح لبعيد العمل

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة كان مرتفع وبلغ (4.05) وبانحراف معياري ما بين [1.539 - 0.917] حيث حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على أن "تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعمل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية... الخ"، ويتضح أن لهذه العبار نسبة مرتفعة وهذا يدل على ميل أفراد العينة للموافقة عليها لأن تحسين صورة المنظمة ودورها في تحسين أداءها بمتوسط حسابي قدره (4.48) والفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " اهتمام المنظمة بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الذي تعيش فيه)" بمتوسط حسابي (3.86). وهذا يدل على ميلهم للموافقة كذلك.

7- فيما يتعلق بعبارات بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم(13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمليات الداخلية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
01. تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل	4.12	1.329	موافق	4
02. اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والامان في العمل	4.50	0.969	موافق	2
03. التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم	4.43	0.914	موافق	3
04. اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار	4.52	0.969	موافق	1
المتوسط المرجح لبعء العمليات الداخلية	4.23	0.735	-	-

المصدر: من إعداد الطالب إستادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ 4.23 وبانحراف معياري ما بين [0.969 - 1.329] حيث حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار " بمتوسط حسابي قدره (4.52)، مما يدل على درجة موفقة مرتفعة من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم لإيجاد حلول للمشاكل، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل " بمتوسط حسابي (4.12). ولكنه جيد لأنه يقع في مجال الموافقة.

8- فيما يتعلق بعبارات بعد التعلم والنمو

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التعلم والنمو

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
01. العمل على إعتقاد إستراتيجية معينة في إدارة المنظمة لمشاركة أطرافها في ربحية المنظمة	3.88	1.347	موافق	4
02. تعمل المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية	4.21	0.951	موافق	1
03. تعمل المنظمة على دعم الأنشطة و السهولة في معالجة البيانات للموظفين	4.07	1.257	موافق	3
04. تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين	4.21	0.951	موافق	2
المتوسط المرجح للبعد المالي	4.10	0.939	-	-

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (4.10) وبانحراف معياري ما بين [1.347 - 0.951] حيث حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الأولى والتي تنص على " أن تعمل المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية " بمتوسط حسابي قدره (4.21)، مما يدل أن نسبة الموافقة مرتفعة من طرف أفراد العينة أنه بالتقنيات الحديثة تسهل العمل ونقوم بتقليص الوقت والجهد في إنجاز المهام، والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن " العمل على إعتقاد إستراتيجية معينة في إدارة المنظمة لمشاركة أطرافها في ربحية المنظمة " بمتوسط حسابي (3.88) ولكنه جيد أنه يقع في مجال الموافقة.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

سيتم توضيح معامل الارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(15): معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة

البيان	البعد المالي	بعد العميل	بعد العمليات الداخلية	بعد التعلم و النمو	بطاقة الاداء المتوازن	
البعد الاقتصادي	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.707** .000 42	.822** .000 42	.602** .000 42	.691** .000 42	.786** .000 42
البعد القانوني	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.778** .000 42	.704** .000 42	.802** .000 42	.630** .000 42	.783** .000 42
البعد لأخلاقي	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.718** .000 42	.674** .000 42	.589** .000 42	.644** .000 42	.737** .000 42
البعد الانساني	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.795** .000 42	.874** .000 42	.665** .000 42	.602** .000 42	.817** .000 42
المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.837** .000 42	.859** .000 42	.741** .000 42	.722** .000 42	.877** .000 42

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول ... يتبين وجود علاقة الارتباط التالية:

بالنسبة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الاداء المتوازن أظهرت نتائج التحليلي وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الاداء المتوازن حيث يتضح لنا أنه من بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية نجد ان البعد الانساني احتل المرتبة الاولى و حقق علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط(0.874) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يؤكد الدور الذي يؤديه البعد الانساني مع بعد العميل من خلال الخدمات الخيرية المقدمة لكسب رضاهم.

كما نلاحظ ان البعد الانساني له علاقة ارتباط قوية جدا مع بطاقة الاداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.817) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يعني أن البعد الانساني يساهم في تطبيق بطاقة الاداء

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نפטال وحدة-باتنة-

المتوازن من خلال مساهمة المنظمة في انجاز المشاريع الاساسية وتقديم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية.

كما تبين من نتائج الجدول السابق أن البعد الاقتصادي احتل المرتبة الثانية وكان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل حيث بلغت قيمة الارتباط (0.822) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يدل أن البعد الاقتصادي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز للمؤسسة مقارنة مع المنافسين من خلال فعالية اكبر لاستخدام موارد المؤسسة والاستفادة من آراء العملاء وذلك لكسب رضاهم .

كما نلاحظ ان البعد الاقتصادي له علاقة ارتباط قوية جدا مع بطاقة الاداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.786) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يعني أن البعد الاقتصادي يساهم في تحسين صورة المنظمة التي تبين مدى نجاحها الاستراتيجي وهو البعد الذي تركز عليه المنظمة لتحسين أدائها المالي.

كذلك نلاحظ أن البعد القانوني المرتبة الثالثة وكان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.802) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يدل على أن البعد القانوني يستوجب احترام حقوق العمال في ممارساتهم على أن تتسم بالعدالة والامانة.

نلاحظ أيضا ان البعد القانوني له علاقة ارتباط جيدة مع بطاقة الاداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.783) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) مما يعني أن البعد القانوني يتماشى مع تشخيص البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنظمة وكذا مسايرة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة والاهتمام بالقوانين والالتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين.

ايضا نلاحظ من نتائج الجدول أن البعد الأخلاقي احتل المرتبة الأخيرة، وكان له علاقة ارتباط قوية مع البعد المالي حيث بلغت قيمة الارتباط (0.718) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يشير أنه يمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقات خدمية مميزة لتحقيق خدمات جيدة وزيادة ربحية المنظمة.

أيضا من خلال نتائج الجدول نجد أن البعد الأخلاقي له علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.737) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) ما يدل على أن هذا البعد لا يقتصر على مدى الربحية بل يجب على المنظمة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق ضررا بأصحاب المصالح التي تتعامل معها.

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفعال وحدة-باتنة-

وبشكل عام حققت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (البعد الاقتصادي، الإنساني، الأخلاقي، القانوني.) علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.877) وهي قوية وهذا يشير أنه كلما طبقت المنظمة المسؤولية الاجتماعية كلما أدى ذلك إلى تحسين أداء المنظمة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل اليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة فإننا سنقوم بإختبار صحة الفرضيات وذلك بالإعتماد على تحليل انحدار المتدرج وهذا من أجل التعرف على المتغيرات التي لها دور مباشر في تحقيق بطاقة الأداء المتوازن واستبعاد المتغيرات التي ليس لها دور بصورة مباشرة في تحسين أداء المنظمة.

- اختبار الفرضية الأولى:

سيتم من خلال هذا العنصر إختبار صحة الفرضية، وذلك كما يلي:

الفرضية الأولى: المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح.

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسط الحساب العام، والانحراف المعياري العام للأبعاد الأربعة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، للتأكد من صحة الفرضية، ومنه نفيها أو قبولها.

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

الجدول رقم(16): ترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	ترتيب الأبعاد حسب المتوسط المرجح لكل بعد
البعد الاقتصادي	3.79	1.018	موافق	1
البعد الإنساني	3.71	1.047	موافق	2
البعد القانوني	3.55	1.078	موافق	3
البعد الأخلاقي	3.51	1.221	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

نلاحظ من خلال الجدول أن البعد الاقتصادي حصل على الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري قدر ب(1.018) وهو متوسط حسابي جيد لأنه يقع في مجال الموافقة وعليه يمكن القول أن هذا البعد يساهم في تطوير المنظمة وتحسين صورتها و أداءها، ويلبيها البعد الإنساني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.71) و انحراف معياري قدر ب(1.047) ويأتي البعد القانوني في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.55 و إنحراف معياري قدر ب 1.078، وأخيرا البعد الأخلاقي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.51) وانحراف معياري قدر ب(1.221)

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

مما سبق نستنتج أن عينة الدراسة (العمال) راضون عن توجه المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية، وذلك يتبين من درجة الموافقة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وعليه يمكن القول أن:

الفرضية الأولى: المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح، وهي فرضية صحيحة.

- اختبار الفرضية الثانية:

سيتم من خلال هذا العنصر تقسيم الفرضية الرئيسية الثانية إلى خمسة فرضيات فرعية

الفرضية الثاني: إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المنظمة.

نستنتج في هذا الجزء من التحليل الانحدار الخطي المتدرج بإستخدام طريقة :

Regression Méthode pas a pas (Stepwise)

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

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

1/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (17): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و البعد المالي.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.882	0.779	0.773	140.795	0.000
بعد قانوني بعد اقتصادي	0.913	0.834	0.825	97.780	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

وتشير نتائج الجدول (17) أن معامل الارتباط (0.913) و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و البعد المالي، كما أن معامل التحديد بلغ (0.834)، و هذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره بـ (83.4%) من التباين في البعد المالي. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F قد بلغت (97.780) و هي دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$)

الجدول رقم(18): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات	
0.004	3.089	BETA	الخطأ المعياري	1. الثابت
0.000	11.866	0.882	0.269	البعد القانوني
0.259	1.144		0.073	2. الثابت
0.000	7.933	0.982	0.277	البعد القانوني
0.001	3.591	0.309	0.084	البعد الاقتصادي
			0.089	

البعد المالي (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول (18) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني البعد الاقتصادي لهما دور في البعد المالي.

حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ($\beta = 0.982$ ، $P \leq 0.01$)

على البعد المالي.

كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر و بدلالة إحصائية ($\beta = 0.309$ ، $P \leq 0.01$)

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في الأداء المالي بالمنظمة حيث اتضح أن البعد الإنساني و الأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد الأداء المالي، في ظل وجود بقية الأبعاد، و الذي يفسر على أن المنظمة لا تركز عليهما في زيادة قيمة استثماراتها ، ومن هنا يمكن القول أن المنظمة تسعى لتحقيق البعد المالي من خلال البعدين (القانوني و الاقتصادي) لتعظيم أرباحها و الحفاظ في نفس الوقت على تعزيز رأس مالها بطرق قانونية. كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في الأداء المالي لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، (علاقة غير خطية، غير مباشرة).

2/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العميل عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)

الجدول رقم (19): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العميل

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

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

وتشير نتائج الجدول (19) أن معامل الارتباط (0.864) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العميل، كما أن معامل التحديد بلغ (0.747)، وهذا يعني أن البعد الانساني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره بـ (74.7%) من التباين في بعد العميل. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F قد بلغت (57.471) وهي دلالة احصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

الجدول رقم(20): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية BETA	معاملات المتغيرات الخطأ المعياري	
0.007	2.843		0.360	1.الثابت
0.000	8.713	0.809	0.094	البعد الانساني
0.272	1.114		0.355	2.الثابت
0.000	5.661	0.576	0.103	البعد الانساني
0.001	3.758	0.382	0.106	البعد الاقتصادي

بعد العميل (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد الإنساني البعد الاقتصادي لهما دور في بعد العميل

حيث يبين أن البعد الانساني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ($\beta=0.576$ ، $P \leq 0.01$) على بعد العميل

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

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العميل بالمنظمة حيث اتضح أن البعد القانوني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد العميل، في ظل وجود بقية الأبعاد والذي يفسر على أن المنظمة تستجيب لحقوق الزبائن والمستهلكين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات وبأسعار نوعية ومناسبة، وذلك بالالتزام الشديد برضا وسلامة الزبون، كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في أداء العميل لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، (علاقة غير خطية، غير مباشرة).

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفعال وحدة-باتنة-

3/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية عند مستوى معنوية

$(\alpha = 0.05)$.

الجدول رقم (21): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.750	0.563	0.552	51.534	0.000
بعد قانوني بعد اقتصادي	0.786	0.618	0.599	31.573	0.000

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

و تشير نتائج الجدول(21) أن معامل الارتباط (0.786) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية، كما أن معامل التحديد بلغ (0.618)، وهذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره بـ (61.8%) من التباين في بعد العمليات الداخلية. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الاحصائية F قد بلغت (31.573) وهي دلالة احصائية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

الجدول رقم(22): نتيجة تحليل الانحدار

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

بعد العمليات الداخلية (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول(22) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني البعد الاقتصادي لهما دور في بعد العمليات الداخلية

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ($\beta=0.549$ ، $P \leq 0.01$) على بعد العمليات الداخلية

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

مما سبق فان لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العمليات الداخلية بالمنظمة حيث اتضح أن البعد الإنساني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد العمليات الداخلية، في ظل وجود بقية الأبعاد، والذي يفسر على أن المنظمة تعتمد على عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمستهلكين من أجل ضمان تحقيق ربحية في إطار احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل. كما لا يفسر استبعاد الأبعاد بغياب دورها في العمليات الداخلية، لكن يمكن أن يكون لها دور يتم إظهاره بطرق إحصائية أخرى لا تدخل ضمن مجال بحثنا، (علاقة غير خطية، غير مباشرة).

4/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم والنمو عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (23): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد التعلم والنمو

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

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

وتشير نتائج الجدول (23) أن معامل الارتباط (0.794) و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد التعلم والنمو، كما أن معامل التحديد بلغ (0.631)، وهذا يعني أن البعد الاقتصادي والقانوني قد فسرت ما مقداره بـ (63.1%) من التباين في بعد التعلم والنمو. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (33.307) وهي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

الجدول رقم(24): نتيجة تحليل الانحدار

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

بعد التعلم و النمو (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول(24) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد الاقتصادي والقانوني لهما دور في بعد التعلم والنمو

حيث يبين أن البعد الاقتصادي له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ($\beta=0.554$ ، $P \leq 0.01$) على بعد التعلم والنمو.

كما تبين أن البعد القانوني يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\beta=0.313$ ، $P \leq 0.01$)

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

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

5/ لا يوجد دور ذو دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية

$(\alpha = 0.05)$.

الجدول رقم (25): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
البعد القانوني	0.850	0.723	0.716	104.238	0.000
بعد القانوني بعد اقتصادي	0.912	0.831	0.822	95.873	0.000

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

و تشير نتائج الجدول (25) أن معامل الارتباط (0.912) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، كما أن معامل التحديد بلغ (0.831)، وهذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره بـ (83.1%) من التباين في بطاقة الأداء المتوازن. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (95.873) وهي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

الجدول رقم (26): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية	معاملات المتغيرات	
0.000	6.723	BETA	الخطأ المعياري	1.1. الثابت
0.000	10.210	0.850	0.246	البعد القانوني
0.000	4.675		0.067	2. الثابت
0.000	6.560	0.568	1.065	البعد القانوني
0.000	4.999	0.433	0.455	البعد الاقتصادي
			0.367	

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول (26) نتائج تحليل الانحدار الذي يشير أن البعد القانوني والاقتصادي لهما دور في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل إيجابي مباشر ($\beta=0.568$ ، $P \leq 0.01$)

الفصل الثالث.....الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال وحدة-باتنة-

على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

كما تبين أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($\beta=0.433$ ، $P \leq 0.01$)

مما سبق فإن لأبعاد المسؤولية الاجتماعية ليس لها نفس الدور في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالمنظمة حيث اتضح أن البعد القانوني والاقتصادي يساهمان بصورة مباشرة في أبعادها والذي يفسر على أن المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على البعدين السابقين و هذا يعود لما يلعبه هذان البعدان من أهمية في تحسين أداء المنظمة من تحقيق للربحية وصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بيعا وشراء بأساليب واضحة بانتهاج طرق قانونية.

أما فيما يخص البعدين المتبقين البعد الإنساني والأخلاقي فهما لا يساهمان بصورة مباشرة في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة لا تستخدمهما إلا نادرا، وهذا ما يمكن من القول أن المنظمة تسعى لتحسين أدائها من خلال الاعتماد على البعد الاقتصادي والقانوني وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

من خلال النتائج السابقة التي تحصلنا عليها يمكن تلخيص نتائج اختبار الفرضية الثانية في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	قيمة F	مستوى المعنوية
أبعاد المسؤولية الاجتماعية	0.873	0.762	0.756	127.975	0.000

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

وتشير نتائج الجدول (27) أن معامل الارتباط (0.873) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، كما أن معامل التحديد بلغ (0.762)، وهذا يعني أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية قد فسرت ما مقداره بـ (76.2%) من التباين في بطاقة الأداء المتوازن. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (127.975) وهي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

الجدول رقم(28): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.000	4.609		0.261	1.204	1.الثابت
0.000	11.313	0.873	0.070	0.787	أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

حيث يبين أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية لها دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر

($\beta=0.873$ ، $P \leq 0.01$) على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

كما هو واضح من الجدولين السابقين (27)، (28) وجود قوة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء

المتوازن والتي كانت لها معامل ارتباط قدر بـ (87.3%) ومعامل تحديد بلغ (76.2%) وهذا ما يؤكد دور

المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة.

خلاصة الفصل:

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

لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى: قبول الفرضيتين

- الفرضية الأولى: المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه أصحاب المصالح.
- الفرضية الثانية: إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المنظمة.

خاتمة

في البنية المعاصرة للأعمال أصبحت المنظمة تعتبر المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مكانة الاقتصاد لما لدورها من تأثير كبير على المجتمع الذي تنشط فيه، إذن فالمنظمة مسؤولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على بعد واحد وهو البعد الاقتصادي بل تتعدى إلى البعد القانوني والأخلاقي والبعد الإنساني، فمسؤولية المنظمة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر منظمة اقتصادية فقط فهي تعتبر شريكة في المجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي الى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على المنظمات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، وطاقة مبدعة وخالقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق.

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير ومساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة وهذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، الهدف من المسؤولية الاجتماعية للمنظمة هو تحقيق أهداف أصحاب المصالح .

- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع.
 - الشركة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متثاقلة.
 - الشركة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.
- لقد بدا من خلال الدراسة التطبيقية أن هناك جهودا من قبل الشركة لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك يتطلب عملا كبيرا ومن أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها:
- إقناع المنظمة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه، وهو في صالحها، وليست تكاليف مفروضة عليها لكي تستطيع المضي بهذا النهج.

- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم.
- يجب أن يكون دور الدولة فعال وذلك من خلال سن قوانين صارمة تفرض على المنظمات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذلك يجب تحفيز المنظمات التي تقوم بدور اجتماعي ايجابي لخلق منافسة بين المنظمات، كما يجب أن تكون رقابة على الشركات.

كل الاقتراحات السابقة قد تكون مفيدة، لكن المهم هو أنه يجب على منظماتنا أن تقوم بتغيير تنظيمي جذري وهذا التغيير يجب أن يكون مبنيا على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية التي تدعو اليها التنظيمات الاقتصادية العالمية و كبريات الشركات، لذا يجب توسيع الدراسات التي تتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإعداد نموذج يتضمن الاسس التي تسمح بتحسين وارتفاع أدائها وتجعل دورها بناء وفعالاً في المجتمع.

المراجع

-كتب:

1. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
2. حاتم قابيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة -مصر، 2009.
3. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
5. سعد صادق بحيري ، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
6. سهيل محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، دون سنة نشر.
7. سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
8. طارق الحاج وفليح حسن ، الإقتصاد الإداري ، دار الصفاء ، الأردن ، 2000.
9. عبد السلام أبو قجف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995.
10. علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
11. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم اداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012.
12. محمد محمود يوسف ، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، بدون سنة نشر.
13. مدحت كاظم القريشي، الإقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

14. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010.
15. مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة ، دار المجد للنشر، الأردن، 1991.
16. موسي اللوزي، تنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
17. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009.

- ملتقيات:

1. بحوصي مجذوب وبخوش مديحة ، دور مواصفة الايزو 26000 في التعريف بمعايير المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012.
2. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد ، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، جامعة بشار ، 14،15 فيفري 2012.
3. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد،واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الماتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري.
4. خبابه عبد الله و خبابه صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14.15 فيفري 2012.
5. صديقي خضرة ،المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات ، جامعة بشار .
6. عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعدد الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة بشار.

7. عجيلة محمد وشنيني عبد الرحيم ،فعالية محاسبة المسؤولية الإجتماعية في مظمات الاعمال -مفاهيم وأسس- ، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بشار، 15.14 فيفري.
8. عرابة رايح وبن داودية وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية ، جامعة الشلف، بدون تاريخ.
9. عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة بشار، فيفري 2012.
- 10.محمد فلاق وقدر بنافلة، المسؤولية الإجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي ،موبليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

- مجلات:

1. عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأول، 2001.

- مذكرات وأطروحات:

- 1.أبوعجيلة رمضان عثمان الغريب،مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 2.بو كريمة نوال، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011.
- 3.صالح بلاسكة ،قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
- 4.ضيافي نوال، المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد بشرية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2010.

5. الطاهر خامرة ، المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2007.
6. عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
7. فؤاد حسين محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الإجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك ،مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.
8. محمد سليمان ، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة مسيلة ، 2007.
9. ميسون محمد عبد القادر،التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الإجتماعية وبعض التغيرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
10. وبلية فريدة، دور الميزانية الإجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ،2011.

- مواقع الأنترنت:

2014/05/04 ، 23:40 ، -<http://www.daralakhbar.com/articles/199669>

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تخصص: التسيير الإستراتيجي للمنظمات
السنة الجامعية: 2012/2011كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة بحث

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، راجية منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات /جامعة محمد خيضر بسكرة.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لي في التوصل إلى نتائج موضوعية.

وتقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالب: بوبكر محمد الحسن

أولاً: بيانات خاصة:

ويهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

29-20 39-30 49-40 أكثر من 50 سنة

3- الدرجة العلمية:

ثانوي ليسانس تقني مستويات أخرى

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 10-5 15-10 أكثر من 15 سنة

ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

1- البعد الإقتصادي:

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	المنظمة تحقق ربح إقتصادي دون المساس بمستويات الأجور.					
2	تسعى المنظمة إلى زيادة فوائدها الإقتصادية مع إحترام المنتجات المنافسة.					
3	الصدق في جميع تعاملاتها الإقتصادية بيعا و شراء بأساليب واضحة و غير ملتوية.					
4	العمل على تحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافية.					

2- البعد القانوني:

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	الإلتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال.					
2	تحتزم منظمتكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية و الأمراض و الحوادث الناتجة عن العمل.					
3	تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية كوسائل النقل من إلى موقع العمل و تقديم تسهيلات للحصول على السكن.					
4	تتبنى إدارة المنظمة مبدأ الإعترا ف بعمل النقابات العمالية.					
5	تعمل منظمتكم على التصريح لدى مصالح الضمان الإجتماعي و تقديم الإعانات عند الوفاة أو العجز.					

3- البعد الأخلاقي:

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تتوافق رسالة المنظمة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع.					
2	تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بثتى أنواعه.					
3	تسعى منظمتكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا إحترام عادات و تقاليد المجتمعات.					
4	تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح و معلن لجميع العاملين لديها.					

4- البعد الإنساني:

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس و مستشفيات وبرامج إسكان و غيرها.					
2	تقدم المنظمة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة ، مراكز رعاية المعوقين).					
3	توافق المنظمة على المشاركة في تسيير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلية.					
4	تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين و تحسين مستوى معيشتهم					
5	تقديم تسهيلات و مساعدات لأداء مناسك الحج و العمرة.					

ثالثاً: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

1- البعد المالي:

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج الى تحسين الأداء المالي بها .					
2	تهتم المنظمة بتحقيق أهداف إجتماعية جنباً إلى جنب مع أهداف الإقتصادية.					
3	يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير الأداء المنظمة.					
4	تحرص المنظمة على الإقتصاد و الإستغلال الأمثل للموارد					

2- بعد العميل:

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعمل في حل بعض المشكلات الاجتماعية ودعم العمل الجمعي والرياضي و إستقبال الباحثين و طلبة الجامعات والمعاهد التكوينية...الخ.					
2	تعمل المنظمة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية					
3	تقوم المنظمة بتحسين أدائها بضرورة إرضاء عملائها (رغبات، اقتراحات، حاجات،....الخ)					
4	اهتمام المنظمة بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الخارجي الذي تعيش فيه).					

3- بعد العمليات الداخلية:

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل.					
2	اعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والامان في العمل.					
3	التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الموظفين واقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم.					
4	اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين من المشاركة في عمليات صنع القرار.					

4- بعد التعلم و النمو:

ترقيم العبارات	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
1	العمل على إعتقاد إستراتيجية معينة في إدارة المنظمة لمشاركة أطرافها في ربحية المنظمة					
2	تعمل المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية					
3	تعمل المنظمة على دعم الأنشطة و السهولة في معالجة البيانات للموظفين					
4	تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين					

وشكراً