

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة بالمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة نفعال - باتنة - ، و بالاعتماد على وجهة نظر موظفي الإدارة بالمؤسسة، حيث تم توزيع (38) استبانة ، وقد جرى تطبيق المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية، وفي الفصل الثاني أداء المنظمة .

أما الفصل الثالث فقد تطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة بمؤسسة نفعال -باتنة - ، وفي الأخير توصلنا الى مجموعة من النتائج والتوصيات. **الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية ، بطاقة الأداء المتوازن، أداء المنظمة ، مؤسسة نفعال -باتنة- .

Résumé de l'étude :

Le but de cette étude est le rôle de la responsabilité sociale dans la performance de à l'entreprise NAFTAL BATNA.

Il a été procédé à la distribution de 38 questionnaires ainsi que l'application de l'approche analytique descriptive dans cette étude.

Nous avons abordé, dans le premier chapitre, le cadre théorique de la responsabilité sociale puis la performance de l'organisation dans le deuxième chapitre.

Dans le troisième chapitre, nous avons abordé l'étude pratique du rôle de la responsabilité sociale dans la performance de l'organisation de l'entreprise NAFTAL – BATNA–

Mots clés : responsabilité sociale, carte de performance équilibrée, performance de l'organisation – entreprise NAFTAL BATNA.

الفهـ رس

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	شكر و عرفان
III	الإهداء
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	الملخص
أ - د	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الإجتماعية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
3	المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
4	1 تطور المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
6	2 التحديات التي أدت إلى بروز المسؤولية الإجتماعية
7	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
10	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الإجتماعية
12	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
12	المطلب الأول: أبعاد ومبادئ المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
12	1 أبعاد المسؤولية الإجتماعية
15	2 مبادئ المسؤولية الإجتماعية
17	المطلب الثاني: عناصر ومعايير المسؤولية الإجتماعية للمنظمات
17	1 عناصر المسؤولية الإجتماعية
17	2 معايير قياس المسؤولية الإجتماعية
18	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الإجتماعية
19	المبحث الثالث: إتجاهات وفوائد المسؤولية الإجتماعية
19	المطلب الأول: إتجاهات المسؤولية الإجتماعية

20	المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الإجتماعية
21	المطلب الثالث: الإعتلال الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية
24	خلاصة الفصل
25	الفصل الثاني: أداء المؤسسة
26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الأداء
27	المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة
30	المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته
30	1 تصنيفات الأداء
33	2 مستويات الأداء
34	المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته
34	1 محددات الإداء
35	2 معوقات الأداء
36	المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة
36	المطلب الأول: تقييم الأداء
36	1 تعريف تقييم الأداء وأهميته
36	1-1 تعريف تقييم الأداء
38	1-2 أهمية تقييم الأداء
39	2 مراحل تقييم الأداء وشروط الواجب توافرها لنجاحه
39	2-1-1 مراحل تقييم الأداء
41	2-2-1 شروط يجب توافرها لنجاح تقييم الإداء
44	3 فوائد تقييم الاداء
45	المطلب الثاني: قياس الأداء
45	1 تعريف قياس الأداء
46	2 تصنيف مقاييس الأداء
47	3 مؤشرات قياس الأداء
47	3-1-1 مؤشرات قياس الأداء التقليدية
52	3-2-1 مؤشرات قياس الأداء الحديثة
56	المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الإجتماعية بأداء المنظمة

56	المطلب الأول: علاقة البعدين الإقتصادي والقانوني بأداء المنظمة
59	المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المنظمة
60	خلاصة الفصل
61	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة نفعال
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفعال
63	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفعال
63	1 - مؤسسة نفعال من حيث الأصل و النشأة
64	2 - التعريف بنفعال
65	المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نفعال
65	1 - مهام مؤسسة نفعال
65	2 - أهداف مؤسسة نفعال
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال
71	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث
72	المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات
73	المطلب الثالث: أدوات التحليل
75	المبحث الثالث: تحليل البيانات وإختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها
75	المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث
80	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الإستمارة
89	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
91	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
101	خلاصة الفصل
103	خاتمة
105	المراجع
109	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	هرم كارول (CARROL) لأبعاد للمسؤولية الاجتماعية	14
2	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	29
3	هيكل بطاقة التقييم المتوازن	53
4	الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال-باتنة-GPL	67
5	شكل بياني توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	75
6	شكل بياني توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	76
7	شكل بياني توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	77
8	شكل بياني توضح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	77
9	شكل بياني توضح طبيعة المستجوب	79

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أبعاد المسؤولية الإجتماعية وعناصرها الرئيسية و الفرعية	13
02	تصنيفات مقياس الاداء	47
03	صدق وثبات الإستمارة	74
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	75
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	76
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	77
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	78
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة المستجوب	79
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الإقتصادي	80
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد القانوني	81
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الأخلاقي	82
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد الإنساني	84
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات البعد المالي	85
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمل	86

87	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمليات الداخلية	15
88	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد التعلم والنمو	16
89	معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة	17
91	ترتيب لأبعاد المسؤولية الاجتماعية	18
92	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و البعد المالي.	19
93	نتيجة تحليل الانحدار	20
94	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العميل	21
94	نتيجة تحليل الانحدار	22
95	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية	23
96	نتيجة تحليل الانحدار	24
97	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد التعلم والنمو	25
97	نتيجة تحليل الانحدار	26
98	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن	27
99	نتيجة تحليل الانحدار	28
100	تحليل نتائج الانحدار المتدرج لأبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن	29
100	نتيجة تحليل الانحدار	30

المقدمة

مقدمة:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات من المواضيع الهامة التي أثارت و لا تزال تثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية و الأكاديمية، وكذلك بالنسبة لمديري المؤسسات الإقتصادية، وقد تشبعت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية و البيئية و طرحت وجهات نظر متعددة تمثلت في مختلف الاتجاهات الفكرية لتعامل المؤسسات مع مجتمعاتها من جهة، ومن جهة أخرى عكست هذه العلاقة الطبيعية و التطور الإقتصادي و الإجتماعي الذي شهدته مختلف الدول على الصعيد الدولي، مما حتم على هذه المؤسسات هذا النوع من المسؤوليات بإعتباره بعدا جديدا من أبعاد التنافسية بين المؤسسات في العالم.

كما يكتسب الدور الإجتماعي للشركات أهمية متزايدة بعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الإقتصادية و الخدمية التي صحبتها بطبيعة الحال برامج إجتماعية كان ينظر إليها على أنها أمر طبيعي و متوقع في ظل إنتفاء الهدف الربحي للمؤسسات الإقتصادية التي تديرها الحكومات، وإن كانت في كثير من الأحيان تحقق إيرادات و أرباحا طائلة وكان متوقعا مع تحول هذه المؤسسات إلى الملكية الخاصة و إعادة تنظيمها و إدارتها على هذا الأساس أن يتوقف دورها الإجتماعي، ولكن التطبيق العملي لتجارب الخصوصية أظهر أن الدور الإجتماعي و الالتزام الأخلاقي للشركات هو أيضا إستثمار يعود عليها بزيادة الربح و الإنتاجية و تقليل النزاعات و الإختلافات بين الإدارة و بين العاملين فيها و المجتمعات التي تتعامل معها و يزيد أيضا إنتماء العاملين و المستفيدين إلى هذه الشركات مما ينعكس على أداءها و يعزز قدرتها.

1- إشكالية البحث:

وقد كان اختيارنا للمسؤولية الاجتماعية كأحد الأساليب العلمية المعتمدة في عمليات التقييم ما هو إلا محاولة منا لإظهار إيجابيات وسلبيات هذا الاتجاه ، بمعنى أهميتها و دورها في تقييم الأداء، و بالتالي خلصنا إلى تحديد مشكلة الدراسة و طرح التساؤل التالي:
ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي يمكن إي جازها 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 كالتالي:

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 إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في البعد المالي.

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

- 3/ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد التعلم و النمو.
- 4/ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بعد العمليات الداخلية.
- 5/ لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن.
- بعد دراسة الفرضيات، صحتها من عدمها نكون قد أجبنا على الإشكالية، و بتالي قد حققنا هدفنا من هذه الدراسة أما عن أهداف البحث بشكل فقد كانت كالاتي:

2 أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات و إبراز مايلي:

1. أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة الأساليب التي تعتمدها المنظمة في عملية التقييم.
2. إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة الاقتصادية.
3. مساعدة إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت و جهد و تكلفة و بأعلى جودة.

3- أهمية البحث:

من جملة الأهداف المذكورة تبرز أهمية البحث و التي نوجزها فيما يلي:

إثراء المكتبة الجزائرية و العربية بالدراسات في هذا المجال، خاصة و أن هذا النوع من البحوث المتجددة 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 و التي 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 عملنا بأن تقييم الأداء في المنظمة لم يرق بعد إلى مستوى التقييم الذي يحقق توجهات المنظمة و يجعلها تتميز عن منافسيها، ويمكننا من البقاء و الاستمرارية في محيطها، لكن هل كل المنظمات تنتهج أسلوب تقييمي فعال يمكنها من معرفة و اكتشاف انحرافاتها؟

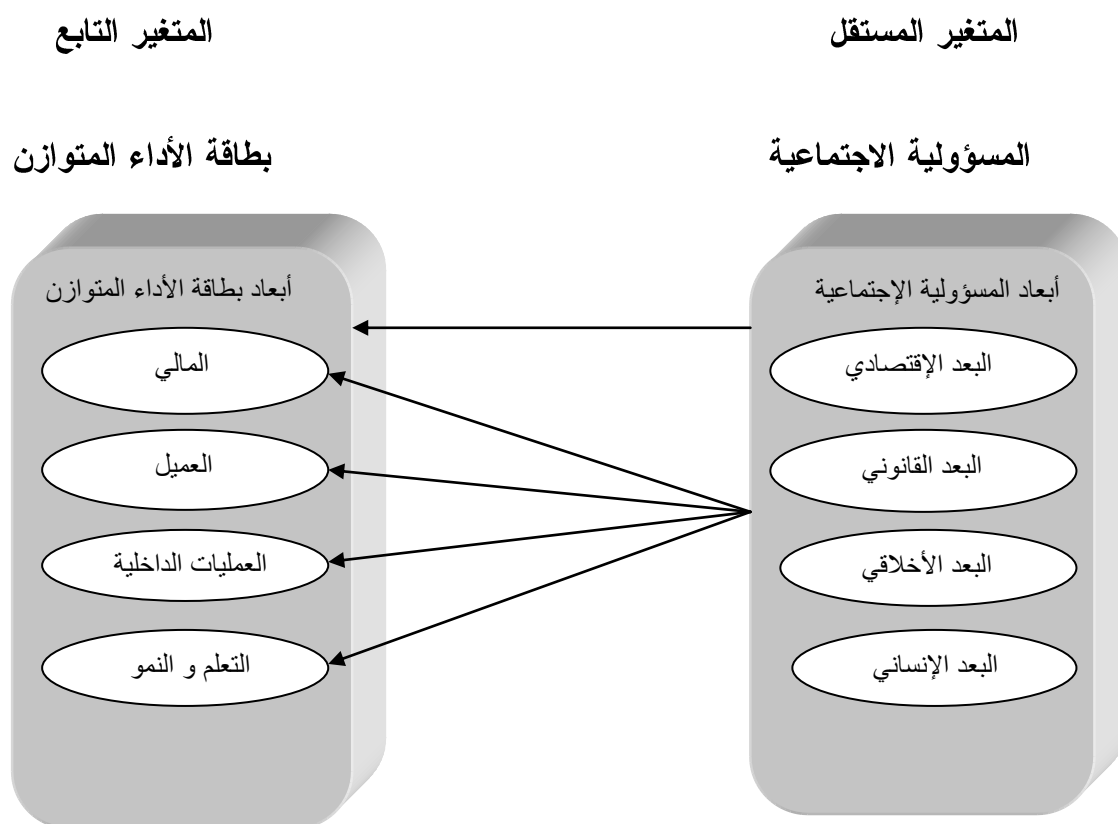
إن هذا غير موجود بكل تأكيد لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التقييم بالمنظمة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها. وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع مبني على المبررات الآتية:

1 هذا الموضوع يدخل ضمن مجال تخصصي.

2 أهمية الموضوع خاصة في ظل التدهور الذي آلت إليه المنظمات الاقتصادية و بالتالي كان مفروضا عليها تقييم أدائها ثم معرفة وضعيتها و كذلك تصحيح الانحرافات إن وجدت.

3 إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة.

5- نموذج الدراسة:



6- حدود الدراسة و منهجها:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

. الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة.

. الحدود الزمنية: تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2015/2014.

. الحدود المكانية: مؤسسة نفضال - باتنة-

. الحدود البشرية: وتتمثل في مجموعة إطارات مؤسسة نفضال - باتنة-

7- منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بحيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات و بيانات من مختلف المراجع و المصادر 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 نفضال - باتنة-

8- دراسات سابقة:

(1)- دراسة (بابا عبد القادر، وهيبة مقدم، 2010)، بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة".

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف على أن المسؤولية الاجتماعية ميزة تنافسية للمؤسسة تساهم في خلق القيمة أم أنها مجرد أعباء جديدة تضاف إلى باقي التزامات المؤسسة و التطرق إلي ماالذي ستستفيد منه المؤسسة جراء التزامها بالمسؤولية الإجتماعية ، وهل العائد هو فقط ذو طابع معنوي أم أنها ستحصل على مكاسب مختلفة تضمن بها استمراريتها في السوق وتكمن أهمية البحث في كونه يعالج موضوعا يلقى اهتماما كبيرا في الدراسات الإدارية الحديثة النابعة من التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في هذا العصر، و للمعالجة فإن محتوى هذه الدراسة يدور حول الكشف عن المسؤولية الاجتماعية كخطة إستراتيجية تعود على المؤسسة بمنافع مادية و غير مادية .

وتوصل الباحث إلي نتيجة أن القضايا الاجتماعية اليوم أصبحت تشكل أهمية قصوى بالنسبة للشركات، وأصبح أنصار المسؤولية الاجتماعية للشركات في تزايد مستمر، فمنظمات الأعمال اليوم يجب عليها أن تفكر في مصلحة المجتمع أولا كما يجب أن يكون المحيط الذي تعمل فيه محور اهتمام ، إن هذا التوجه لا ينبع فقط من أهمية خلق دور اجتماعي للمؤسسات فحسب بل أن له هدف آخر هو خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ذات طابع أخلاقي.

وقد جاءت نقاط التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا في محاولة التطرق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية و أنه يمكن لمنظمة الأعمال أن تحقق أرباحا علي المدى البعيد كلما زادت من دورها الاجتماعي و دعمت الأنشطة الاجتماعية، فالدور الاجتماعي هو بمثابة استثمار لميزة تنافسية مستقبلي لهذه الشركات.

(2)- دراسة (ضيافي نوال 2010)، بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية".

تهدف هذه الدراسة إلى كيف يمكن للمؤسسة أن تكون مسؤولة اجتماعيا عن موردها البشري باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء ، إذ تمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة و العمال ومنه تتبع أهمية معرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية و خاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص.

كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيتها 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.

(3)- دراسة (د.عبد القادر بريش، 2012)، بعنوان: "دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ و ممارسات 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 لمسؤولياته الاجتماعية أمام المجتمع الجزائري، ودوره في تحقيق التنمية والأهداف الإنمائية للألفية من جهة ودورها في خلق مناصب الشغل والقضاء ولو نسبيا على ظاهرة الفقر في أوساط المجتمع ، وقد توصل

الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها تطوير دور الجمعيات والمجتمع المدني كشريك في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات ، وتأخر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف القطاع الخاص في الجزائر.

مناقشة الدراسات السابقة و مجالات 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 و كل منها ربطته بمتغيرات مختلفة.

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

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

. أما بالنسبة للاختلاف بينها للدراسة الأولى انصب بحثها في محاولة التطرق للمسؤولية الاجتماعية و انتهاج المنهج الوصفي التحليلي، وربطها بالميزة التنافسية ، أما الدراسة الثانية فقد تطرقت الي تأثير المسؤولية الاجتماعية علي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى تأثيرها علي أداءها في المدي البعيد، أما الدراسة الثالثة فكان اهتمامه بمدى تأثير المسؤولية الاجتماعية في الحد من ظاهرة الفقر وتحقيق التنمية في القطاع الخاص الجزائري.

. 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.

الفصل الأول
الإطار النظري للمسؤولية
الإجتماعية في المنظمات

تمهيد:

يكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة بعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية و الخدمية التي صحبتها بطبيعة الحال برامج إجتماعية كان ينظر لها على أنها أمر طبيعي و متوقع في ظل إنتفاء الهدف الربحي للمؤسسات الاقتصادية التي تديرها الحكومات، وإن كانت في الكثير من الأحيان تحقق إيرادات و أرباحا طائلة.وكان متوقعا مع تحول هذه المؤسسات إلي الملكية الخاصة و إعادة تنظيمها وإدارتها على هذا الأساس أن يتوقف دورها الاجتماعي، ولكن التطبيق العملي لتجارب الخوصصة أظهر أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو أيضا استثمار يعود عليها بزيادة الربح و الإنتاجية وتقليل النزاعات و الاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها و المجتمعات التي تتعامل معها ، ويزيد أيضا انتماء العاملين و المستفيدين إلي هذه المؤسسات مما ينعكس على الأداء المالي لها ويعزز من قدرتها التنافسية ، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية و المتطلبات الإجتماعية كشرط لتحقيق نموها وضمان بقاءها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلي مختلف مفاهيم و أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية و مراحل تطور هذا المفهوم وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد مبادئ، العناصر و معايير قياسها وفي الأخير نتطرق إلى إتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية ، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المبحث الثالث: اتجاهات و فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات .

المبحث الأول: مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يتركز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة في منهجها التقليدي على حتمية 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 المنظمة هو كفاءته الاقتصادية التي تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها الأولوية للإدارة.

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام 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 اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى أن الإدارة أصبحت مضطرة إلى مزاولة والتسلم للمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات :

تشكلت البداية الأولى للمسؤولية الاجتماعية مع نشأة المجتمعات وتطورت مع تطور الحضارات ومع ظهور الأديان ترسخت المفاهيم الاجتماعية فجاء الإسلام ليركز على التكافل الاجتماعي من خلال إقرار مجموعة من أشكال العطاء مثل الوقف و الزكاة و الصدقات، ولا يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات مفهوما جديدا، حيث بدأ الحديث عن هذا المفهوم في الستينيات من القرن الماضي، وتزايد الاهتمام بالدور الاجتماعي حيث جاهدت المؤسسات في ذلك الحين إلى تعظيم أرباحها بشتى الوسائل و الطرق، لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح . وسنوجز فيمايلي استعراض أهم المراحل الزمنية لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات ملخصة في خمسة مراحل أساسية .

1- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

مرحلة الثورة الصناعية و الإدارة العلمية:

تمثل الثورة الصناعية حدثاً بارزاً في تاريخ الإنسانية حيث بدأ استخدام المخترعات العلمية في المؤسسات، وكانت هذه الأخيرة تركز جهودها فقط على تحسين الأداء الاقتصادي من خلال الإهتمام بالبيئة الداخلية لتحقيق الأرباح لإعادة استثمارها دون الإهتمام بالعاملين و المجتمع ففي هذه الفترة تم إستغلال جهود العاملين وتشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة في ظل ظروف عمل قاسية و أجور متدنية هذا من جهة، ومن جهة ثانية لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها، وأن وفرة المياه والمساحات الشاسعة والخضراء غير المستغلة تم إستغلالها بشكل يحقق أعلى العوائد والأرباح، لم تثر إنتباه المجتمع إلى خطورة التلوث البيئي.

و أمام هذه الوضعية، نستطيع القول أن إدارات المنظمات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين لكن مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج أكبر¹.

مرحلة ظهور خطوط الإنتاج و تجارب هورثون:

إن تزايد إستغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة، بالإضافة إلى الوفيات الناتجة عن تشغيل الأطفال والنساء، أدى بالمدراء إلى التفكير في تحسين ظروف العمل، وقد تزامن هذا مع إبتكار هنري فورد لخطوط الإنتاج، والذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات ما أدى إلى زيادة الغازات المنبعثة ونسب التلوث في الهواء، كما أن مصانع هورثون حاولت دراسة تأثير الإهتمام بالعاملين والإنتاج، ما أدى إلى تحسين ظروف عملهم، وهنا بدأ الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمات وخاصة ظروف العمل لغرض زيادة الأرباح².

¹ طاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لماهية المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، دراسة حالة سوناطراك، جامعة ورقلة،2007، ص 79.

² طاهر محسن، مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن ،طبعة 2008 ص 56.

مرحلة الكساد الإقتصادي الكبير والنظرية الكينزية¹:

إن إهمال المنظمات الصناعية لمسئوليتها إتجاه بعض الأطراف المتعددة جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، حيث كان هدفها تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بعين الإعتبار رغبات وميول المستهلكين ومصالحه المتعددة، ما أدى إلى الكساد العالمي الكبير أفرز إنهيار كبير للشركات وبالتبعية تسريح آلاف العاملين، وفي هذه الفترة كانت المسؤولية الاجتماعية للشركات في أحدى مستوياتها ما نجم عنها ظهور دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، ومع ظهور نظرية كينز التي دعت بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الإقتصادي، أدى إلى بناء أرضية لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية من خلال تعزيز دور النقابات، وتعالق الأصوات بالمطالبة بتحسين ظروف العمل، وسن قوانين جديدة، وتحديد الحد الأدنى للأجور، وإشراك العاملين بالإدارة، وقد ظهر هذا جليا بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي، وهنا بدأت المسؤولية الاجتماعية تأخذ مكانة هامة في إستراتيجية المنظمة.

مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة و النقابات:

تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمة بشكل عام، وزيادة توعية الناس بالمخاطر البيئية، وتعالق الأصوات تطالب بتحسين نوعية الوقود، كما تميزت هذه الفترة كذلك بزيادة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الإنتهاكات البيئية المختلفة، ما أدى بهذه المنظمات إلى زيادة الإهتمام بالجوانب الاجتماعية و البيئية، وكذا الأخلاقية للعاملين من خلال تبنيها لمفهوم محاسبة المسؤولية الاجتماعية وعملت على تطوير مقاييس الأداء الإجتماعي خاصة بعد أحداث الحادي عشر سبتمبر 2001، وما تلاها من فضائح مالية لعدد من الشركات العالمية مثل شركة أنرون وغيرها من الشركات العالمية التي لفتت الانتباه إلى الممارسات الخاطئة لهذه الشركات وتفتشي الفساد بها ما أدى ببعض المنظمات إلى إدراج الشفافية في إطار المسؤولية الاجتماعية لمحاربة هذه الظاهرة².

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراقة للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان (الأردن)، 2006، ص 201 .

² عبد الغفور ددان، حفصي رشيد ، المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية و البيئة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الوادي ، 2012 ، ص.4،5.

مرحلة القوانين و المدونات الأخلاقية:

لقد تجسدت النداءات و الاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين و دساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها و تبنيها، وبدأت الأهداف الإجتماعية و الإستعداد للإلتزام بالقيم الأخلاقية، بالظهور في شعارات المؤسسات و رسائلها بشكل واضح و هذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Global compact، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية و يكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال و المجتمعات التي تعمل فيها و تركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ و الحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة.¹

2- التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز و تنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها²:

- **العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- **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 الإلتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.
- **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

¹ صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، جامعة بشار، ص 9.

² بويكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص6.

• **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 الإجتماعية للمنظمات:

أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الإجتماعية و البيئية للمنظمات ويعود هذا الإختلاف حسب إعتقادنا إلى التغيرات الجوهرية التي تشهدها المجتمعات على مر الزمن والتطور المستمر لتوقعاته، ما أفرز عدم توافق بشأن النقاط التي يشملها بسبب وجود عدد كبير من أصحاب المصالح الذين تتعدد أهدافهم وتتناقض أحيانا من جهة، ومن جهة ثانية وجود فجوة بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المنظمات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها منظماتهم للمجتمع، إضافة إلى إعتقادها على أنظمة الإدارة البيئية لتحسين الأداء البيئي بوصفه مطلباً دولياً ، وفي ما يلي بعض التعاريف المقدمة للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات:

أ. البنك الدولي: تعرف المسؤولية الإجتماعية بأنها إلتزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الإقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المنظمة¹.

¹ بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الإجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18 و 19 ماي 2011.

ب . منظمة الأمم المتحدة: فتلخص المسؤولية الإجتماعية في تحلي الشركات بروح المواطنة العالمية والتي تغطي كلا من حقوق ومسؤوليات الشركات الوطنية في السياق الدولي، من خلال قيام هذه الأخيرة بإستصدار عدد من القيم والمبادئ المتفق عليها عالميا في إطار السياسات العامة لدعم حقوق الإنسان، في ظل ظروف عمل مريحة وحماية البيئة¹.

ت . معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الإجتماعية: يسعى معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الإجتماعية لتوضيح معنى المسؤولية الإجتماعية وذلك من خلال رعاية المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الإجتماعية في إطار الملتقيات والندوات العلمية من خلال الإستشهاد بعدد من الجامعيين، وقد تم الاتفاق على تقديم التعريف التالي للمسؤولية الإجتماعية" هي السلوك الأخلاقي لشركة ما إتجاه المجتمع، وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، من مساهمين، البيئة،المجتمع، الموردين، العملاء،...إلخ"².

ث . مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة:تعرف المسؤولية الإجتماعية حسب هذه الهيئة على أنها" الإلتزام المستمر للشركة بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الإقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرههم و المجتمع"³.

ج . الإتحاد الأوروبي: تتضمن المسؤولية الإجتماعية حسب معايير الإتحاد الأوروبي تضمين الاعتبارات الإجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، وتركز هذه الهيئة على أن مفهوم المسؤولية الإجتماعية تطوعي وليس إلزامي يسن عن طريق القوانين.

ح . المنتدى الدولي لقادة الأعمال: تعرف المسؤولية الإجتماعية وفق المنتدى الدولي لقادة الأعمال على أنها " تلك الممارسات المتمسة بالشفافية والإففتاح والقائمة على مبادئ أخلاقية وإحترام الموظفين، المجتمع،البيئة وقد صممت هذه المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة،إضافة إلى المساهمين"⁴.

خ . المنظمة العالمية للمعايرة: تعتبر المسؤولية الاجتماعية" بأنها نشاطات للمنشأة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها

¹ المجلس الإقتصادي و الإجتماعي لمنظمة الأمم المتحدة

² <http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev.html> معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الإجتماعية

³ Michel Capron et francoise Quairel-Lanoizelée ، المسؤولية الإجتماعية ، طبعة 2007 ، ص 23.

⁴ حسين الأسرج ، المسؤولية الإجتماعية للشركات ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، سلسلة جسر التنمية ، العدد 90 ، ص 4.

منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة¹.

أما الباحث Druker فيرى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي "التزام المنشأة إتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"². بينما holms فيرى بأنها "هي التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل و حل مشكلة السكن والمواصلات و غيرها، وقد لخص الباحث Carroll المسؤولية الاجتماعية في إطار الأبحاث الرائدة التي قام بها في أربعة جوانب رئيسية تتمثل في:(البعد الاقتصادي) المسؤولية الاقتصادي، البعد القانوني (المسؤولية القانونية) ، البعد الخيري(المسؤولية الخيرة)، البعد الأخلاقي (المسؤولية الأخلاقية)³.

أما موسوعة ويكيبيديا فتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها المفهوم الذي تهتم بموجبه الشركات بمصالح المجتمع عن طريق الأخذ في الاعتبار تأثير نشاطاتها على المستهلكين الموظفين، حملة الأسهم، المجتمعات والبيئة، وذلك في كل أوجه عملياتها.

غير أن بعض الباحثين ومنهم Steckmest يرى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية لم تحدد أبعادها بدقة حتى يومنا هذا، بسبب دخول بعض المتغيرات الحضارية والثقافية والدينية... الخ. ما أدى إلى وجود حيرة لدى بعض المؤسسات لتحديد المدى الذي يجب أن تصل إليه مسؤوليتهم الاجتماعية والأفق الذي تنطلق منه هذه المسؤولية⁴.

ونظرا لما حصل من تغيرات في بيئة الأعمال والحياة بشكل عام وخصوصا في ظل العولمة والخصوصية والتطور التكنولوجي للدولة، وانتشار جمعيات حماية البيئة، قوة دور جماعات الضغط وحقوق الإنسان وهكذا انتقل مفهوم المسؤولية الاجتماعية والبيئية من مفهوم ضيق للتعامل مع أحداث بيئية آنية إلى هدف إستراتيجي، يتطلب إعطاءه أهمية كبيرة في التخطيط

¹ نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة، المشاركة في المواصفات القياسية الدولية المستقبلية إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، ص 8.

² طاهر محسن، مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 49.

³ نفس المرجع طاهر محسن، مهدي محسن العامري، ص 49.

⁴ مولاي لخضر عبد الرزاق ، شنيني حسين، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي لشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء

المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 221.

الإستراتيجي بعيد الأمد، يأخذ بعين الإعتبار توقعات الشرائح المختلفة للمجتمع ومجسدة إياها بصور عديدة، يغلب عليها طابع الإهتمام بالعاملين وبالبيئة، ولا يتجاوز حد الإذعان للقانون بصورة تضر قيام منظمات الأعمال بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب لإستثمارتها، من خلال اتخاذ القرارات المهمة بطريقة تحقق رفاهية للمجتمع ومصالحه.

خلاصة التعاريف:

حتى الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد و يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية و لا تزال هذه المسؤولية ذات طابع أدبي و معنوي، تستمد إنتشارها من طبيعتها الطوعية الإختيارية. و بشكل عام فإن المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام مستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلتهم و المجتمع ككل.

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

هناك جهات نظر متعارضة حول تبني الشركات لمزيد من الدور الاجتماعي ، وعلى العموم هناك اتفاق عام يكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات و الضغوطات المفروضة عليها ، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي¹:

¹مصطفى شلابي محمد، علاء محمد شكري ، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، سنة 2012 ، ص 17.

أ- بالنسبة للمؤسسة:

-تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى الزبائن والعمال وخاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة من وجود المؤسسة.

-من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

-تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع ؛ كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور من جراء تبني هذه المسؤولية.

ب - بالنسبة للمجتمع:

-الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

-تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.

-ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.

-الارتقاء بالتمنية انطلاقا من زيادة تثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وهذا يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

ج - بالنسبة للدولة:

-تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.

-يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

-المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من الآلات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الإطار¹.

¹ الطاهر خامرة، مرجع سابق ص82.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

تعتبر المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، ومهما كانت المداخل المستعملة في دراسة متعلقة بالمسؤولية الاجتماعية لها أساسيات من أبعاد، مبادئ، العناصر و معايير قياسها بالإضافة مجالاتها و هذا ما سنتطرق إليه في النقاط الموالية:

المطلب الأول: أبعاد و مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

1- أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات¹:

أ- البعد الاقتصادي:

البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية لا يشير إلى الربح كجانب من جوانب الأعمال التجارية، إنما يشير إلى الالتزام ممارسات أخلاقية داخل المؤسسات مثل الحوكمة المؤسسية، ومنع الرشوة والفساد، وحماية حقوق المستهلك، والاستثمار الأخلاقي. وضمن هذا السياق فعلى المؤسسات أن تقوم بتبني وتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية والسلوك الأخلاقي واحترام مصالح الأطراف المعنية، واحترام سيادة القانون في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطوير دليل للحكومة الخاصة بها.

ب- البعد الاجتماعي:

للمؤسسة أن تساهم في تحقيق رفاهية المجتمع الذي تعمل فيه و تحسين و رعاية شؤون العاملين فيها بما ينعكس إيجاباً على زيادة إنتاجيتهم و تنمية قدراتهم المعرفية و توفير الأمن المهني و الوظيفي و الرعاية الصحية و المجتمعية لهم، و يعد النمط الإداري المنفتح الذي تعمل به المؤسسة حاسماً حيث أن لاعتبار سلوكها الاجتماعي تأثير يتجاوز حدود المؤسسة نفسها.

ت- البعد البيئي:

على المؤسسة أن تعي جميع الجوانب البيئية المباشرة وغير المباشرة ذات الصلة في تأدية نشاطاتها، و تقديم خدماتها و تصنيع منتجاتها، كما وعليها استخدام معايير معينة لمعرفة تلك الجوانب البيئية ذات الأثر المتميز، لتتمكن بالتالي من التحسين الفعّال لأدائها البيئي .ومن الواجب على تلك المعايير المحددة من قبل المؤسسة نفسها أن تكون شاملة، مُنَبَّته (ممكن إثباتها) و موثقة و معمول بها.

وفى مايلي جدول يوضح لنا أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية و الفرعية بشيء من التفصيل حسب تقسيم كارول لأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

¹ مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2001، ص 233 .

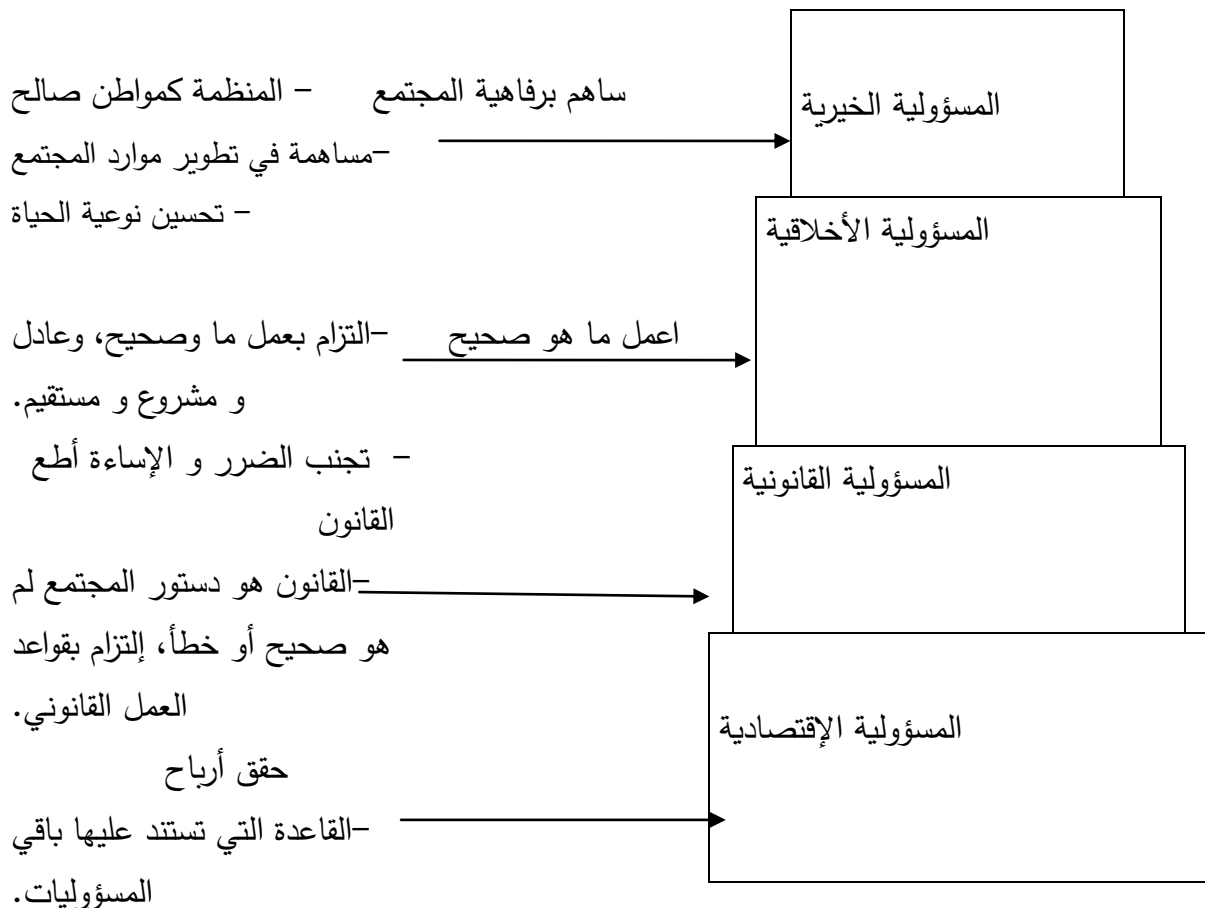
الجدول 1: أبعاد المسؤولية الاجتماعية و عناصرها الرئيسية و الفرعية

البعد	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العادلة	- منع الاحتكار و عدم الاضرار بالمستهلكين. - احترام قواعد المنافسة و عدم إلحاق الأذى بالمنافسين.
	التكنولوجيا	- إستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي و الخدمات التي يمكن أن يوفرها. - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع و البيئة.
	قوانين حماية المستهلك	- عدم الاتجار بالمواد الضارة على إختلاف أنواعها. - حماية الأطفال صحيا و ثقافيا. - حماية المستهلك من المواد المزورة و المزيفة.
القانوني	حماية البيئة	- منع تلوث المياه و الهواء و التربة. - التخلص من المنتجات بعد استهلاكها. - منع الاستخدام التعسفي للموارد. - صيانة الموارد و ترميمها.
	السلامة و العدالة	- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. - ظروف العمل و منع عمل الأحداث و صغار السن. - إصابات العمل. - التقاعد و خطط الضمان الإجتماعي. - عمل المرأة و ظروفها الخاصة. - المهاجرين و تشغيل غير القانونيين. - عمل المعوقين.
	المعايير الأخلاقية	- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك. - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. - مراعاة حقوق الإنسان.
	الأعراف و القيم الاجتماعية	- إحترام العادات و التقاليد. - مكافحة المخدرات و الممارسات لا أخلاقية.
	نوعية الحياة	- نوع التغذية. - الملابس. - الخدمات. - النقل العام. - الذوق العام.

المصدر: طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات ، دار وائل للنشر، طبعة 2008، الأردن، ص 82.

ولغرض فهم هذه المكونات الأربعة للمسؤولية الإجتماعية التي قدمها Carool فإننا نجد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل و متطلبات تلبية حاجات المجتمع و خاصة في إطار الأبعاد الاقتصادية و القانونية حيث تمثل هذه الأبعاد مطالب أساسية للمجتمع يجب تلبيتها من قبل الأعمال، في حين يتوقع المجتمع من الأعمال أن تلعب دورا أكبر في ما يخص عناصر بعدي الأخلاقي و الخير علما بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع يفضل أن تتبناها منظمات الأعمال المختلفة و الملاحظ أن Carool وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل Pyramid لتوضيح الترابط بينها من جانب و من جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية فلا يمكن أن نتوقع من منظمات الأعمال مبادرات خيرة و مسؤولية إذا لم تكن هذه المنظمات قد قطعت شوطا في إطار تحملها لمسؤوليتها الإقتصادية و القانونية و الأخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها و الشكل أدناه يوضح هرم Carool للمسؤولية الإجتماعية¹.

الشكل 1: هرم Carool للمسؤولية الإجتماعية



المصدر: Carool، طبعة 2002، ص 40

¹ طاهر محسن، مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 83.

إن شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية حذت بالباحث Carool إلى بيان إلى أن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وفي إطار ذلك طور مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة¹. إن مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة و التي أوردها Carool بالمعادلة التالية:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة=المسؤولية الخيرة+المسؤولية الأخلاقية+المسؤولية القانونية+ المسؤولية الاقتصادية

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

1. مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات²:

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المبادئ الأساسية التالية:

- **مبدأ إحترام مصالح الأطراف المعنية:** أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- **مبدأ القابلية للمسائلة:** أن تكشف المؤسسة وبشكل منظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة والى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات - ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية - التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية و على التنمية المستدامة.
- **مبدأ الإذعان القانوني:** أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة و محددة و الإلمام بها.
- **مبدأ إحترام الأعراف الدولية:** أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياستها و ممارستها للمسؤولية المجتمعية.
- **مبدأ الشفافية:** تفصح المؤسسة على نحو واضح و دقيق و تام عن سياستها و قراراتها و أنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة و المحتملة على البيئة و المجتمع، و أن تكون

¹ عبد الرزاق مولاي لخضر ، حسين شنيني ، مرجع سبق ذكره، ص234.

² مجمع مداخلات الملئقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص232، ص233.

هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

- **مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان:** أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

وفي هذا الإطار وضعت الأمم المتحدة مبادرة جماعية صادرة عن الشركات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتهدف هذه الاتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة.

كما تأتي ثمرة للجهود المخلصة من جانب الشركات؛ حيث لا تعد بمثابة جهاز رقابي، بل مبادرة طوعية تقوم على مبدأي المساءلة القانونية والشفافية. كما مبادرة متعددة الأطراف، فبالإضافة إلى الشركات الكبرى، هناك الحكومات المحلية، والاتحادات العمالية، والمعاهد التعليمية، ووكالات الأمم المتحدة المختلفة، وغيرها من منظمات المجتمع المدني. وقد تم إيجاز الأفكار التي تقوم عليها الاتفاقية في عشرة مبادئ¹:

- **حقوق الإنسان:**

المبدأ الأول: يتعين على الشركات تأييد واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة في كافة دول العالم.

المبدأ الثاني: التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة لمبادئ حقوق الإنسان.

المبدأ الثالث: تويد الشركات حرية المشاركة وتعترف اعترافاً فعلياً بحق المساومة الجماعية.

المبدأ الرابع: القضاء على كافة أشكال الإلزام والإجبار على العمل.

المبدأ الخامس: الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.

المبدأ السادس: القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.

المبدأ السابع: يتعين على الشركات أن تتبنى أسلوباً حذراً عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة.

المبدأ الثامن: تبني المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة.

المبدأ التاسع: التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

المبدأ العاشر: يتعين على الشركات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد، بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مواطنة الشركات، مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال، 2009، ص12.

المطلب الثاني: عناصر و معايير قياس المسؤولية الإجتماعية للمنظمات:

1- عناصر المسؤولية الإجتماعية للمنظمات:

أ- **التعاون:** أحد المظاهر الإجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية من جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشرا أو غير مباشر ,و التعاون إما أن يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الزلازل و الكوارث الطبيعية أو إجباريا حيث تكون صفة الإجبار نتيجة العمل و الظروف المحيطة به, أما التعاون التعاقدى فيتمثل في التنظيمات الاجتماعية و الاقتصادية التي تتم علة أسس تعاقدية مثل الجمعيات التعاونية و الخيرية التي تحكمها دوافع التعاطف أو وجود أهداف مشتركة بين أفرادها.

ب- **المشاركة:** تعد المشاركة مفهوما ديمقراطيا يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الإجتماعية و هي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية و تكون المشاركة مشاركة بالرأي و المقترحات و الجهد و العمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات و التبرعات أو المشاركة في عملية التخطيط و التنفيذ و التنسيق و المتابعة أو التقييم بهدف الوصول إلي مستوى تنمية أفضل.

ت- الاهتمام:

الاهتمام هو أساس العلاقات الاجتماعية و الدوافع للتغير للأفضل و العمل ايجابيا و هو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة و التعاون¹.

2- معايير قياس المسؤولية الإجتماعية للمنظمات:

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الإجتماعية:

- **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 بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء و إنتماء العاملين كالإهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والإهتمام بمستقبلهم عند إنتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.

¹ هبة نصار، المسؤولية الإجتماعية لقطاع الأعمال الخاص- دراسة إستطلاعية- مركز البحوث و الدراسات الاقتصادية و المالية بجامعة القاهرة، أوراق إقتصادية، العدد 1 مارس 2000، ص 20

- **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
- **معيار الأداء الاجتماعي 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 الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
- **معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين¹.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية في المنظمة

يمكن الإشارة إلى بعض المجالات التي حددتها لجنة جمعية المحاسبين الأمريكيين وتضم قائمة بمجالات المسؤولية الاجتماعي التي تعد من أهم القوائم المقبولة من طرف المؤسسات والباحثين:

1- الأنشطة الخاصة بالمجتمع.

2- الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية.

3- الأنشطة الخاصة بالمساهمين.

4- الأنشطة البيئية والموارد الطبيعية.

5- الأنشطة الخاصة بالمنتج والخدمة.

مع العلم أن ليست كل المنظمات مطالبة بهذه القائمة لأنه يمكن وجود أنشطة اجتماعية لا تتلاءم معها لأن طبيعة الأنشطة تتغير مع تغير الفترات الزمنية وتغير لبيئة الأعمال².

¹ محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم

الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف، ص 10.

² محمد حسنى عبد الجليل صبحي، رسالة دكتوراه بعنوان الإطار العلمي للمراجعة الاجتماعية ، القاهرة، جمهورية مصر العربية 1995، ص 25.

المبحث الثالث: إتجاهات و فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

نتطرق في هذا المبحث إلى مختلف اتجاهات المسؤولية الاجتماعية لشركات بالإضافة إلى الفوائد التي تلعبها المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع والمؤسسة والدولة.

المطلب الأول: إتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاث اتجاهات نوضحها في ما النقاط التالية¹:

أ- **المساهمة المجتمعية الطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للشركات حديثا نسبيا، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي، ويلتزم عدد من الشركات المتعددة الجنسيات بنسبة 1% من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية.

ب- **العمليات الجوهرية للأعمال و سلسلة القيمة:** غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات. وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل الاستهلاك الطاقة والمخلفات، وتسطيع المنظمات و بكل سهولة الإتصال مع عملائها، و تسطيع مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من ضرر البيئة.

¹ صالح سحبياني، المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، مدخل مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم و إستشراف (بيروت) المنعقدة في 25/23، مشاركة 2009 ص 8، 9.

ت- حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسية: على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للشركات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثير من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات الخاصة.

المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

أشارت العديد من الدراسات إلى الفوائد المتزايدة التي جنتها العديد من المنظمات خلال العقود الماضية، جراء تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية في عملها ضمن استراتيجياتها التنظيمية، استجابة للضغوط التشريعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية و علاوة على المساهمة في سد إحتياجات المجتمع المتغيرة و متطلباته الضرورية.

إذ دعا المؤتمر الثالث المنعقد في مدينة Quebee عام 2001 الحكومات والمنظمات الخاصة إلى ضرورة تبني ومراعاة المسؤولية الاجتماعية، كما اعتمدت المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ضمن برامج حقوق الإنسان في كندا وتم إدخالها ضمن الأوليات السياسية للحكومة، كما حذر المؤتمر الذي انعقد في مدينة ميامي عام 1994 الحكومة من نقشي الممارسات لا أخلاقية والتي من شأنها أن تعيق النمو الاقتصادي وفي هذا السياق فقد ازداد عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية اجتماعيا، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للشركات تأثير إيجابي على الأداء

الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤدي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المنظمات¹.

وأخيراً، فإن نجاح قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الإجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاثة معايير:

- الاحترام والمسؤولية، بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية (العاملين) والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع)

- دعم المجتمع ومساندته: وهو وقوف المؤسسة مع المجتمع كفرد من الأفراد في السراء و الضراء

- حماية البيئة: وهي محافظة المؤسسة للبيئة من التلوث².

المطلب الثالث: الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية:

وهي حالة من عدم السواء في أخلاقية المسؤولية الإجتماعية وحالة من العطب والخلل، ولها مظاهرها لدى الفرد والجماعة وهي كما يلي³:

ومن مظاهر إعتلال أخلاقية المسؤولية الإجتماعية عند الفرد :

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

¹ فؤاد محمد حسين المهدي، أطروحة دكتوراه تحت عنوان الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، 2003، ص 43.

² ضياقي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة تلمسان، ص 37.

³ مسون محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص 120.

ومن مظاهر إعتلال المسؤولية الاجتماعية عند الجماعة:

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

ومن أهم العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى إعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية في المنظمة¹:

- **إرتباك الإقتصاد:** إرتباك الإقتصاد وتعرضه للفوضى، وعدم وضوح الفلسفة الإقتصادية، يؤدي إلى إختلال في توزيع الموارد وعائد العمل وإلى الظلم الاجتماعي، وينعدم بذلك الإطمئنان النفسي والثقة في الحاضر والمستقبل، وينعكس ذلك على سلامة أخلاقية المسؤولية الاجتماعية، 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 والإستنثار 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.
- **إضطراب المعيار:** المعيار الاجتماعي هو الذي يعين الوجهة، ويحدد القيمة، ووضوحه وإستقراره ضرورة لسلامة أدائه لوظائفه الاجتماعية 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 الاجتماعية.

¹ بوبكر محمد الحسن ، مرجع سابق، ص.25.

- **تكبير الحرية:** إن إنتفاء الحرية تكبيراً أو تضليلاً هو إعتلال لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية، إما بإنتفائها أو سقوطها، أو الفرار منها والتخلي عنها، فلا مسؤولية بدون حرية. وبناء على العوامل المؤدية إلى إعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية يمكن تنمية المسؤولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع وتهيئة الظروف والأخلاقات المشجعة على سلوك المسؤولية الاجتماعية وتهيئة الظروف الإقتصادية والسياسية والأخلاقية.

خاتمة الفصل:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الإهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات و لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والإرتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي مؤسسة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الإهتمام بعرض الدور الإجتماعي.

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

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

الفصل الثاني أداء المؤسسة

تمهيد:

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم الإدارية سعة وشمولا إذ يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات فهو ينطوي على العديد من المواضيع الجوهرية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة حياة المؤسسات على إختلاف أنواعها وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

مكونات الأداء تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسة بسبب تغير بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء ورغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الباحثين فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء وهذا راجع إلى اختلاف المعايير و المقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وتقييمه من قبل كل باحث.

فالمفهوم العام للأداء يشير إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز فهو يتصف بالإستمرار والشمولية. وفي الوقت نفسه يعكس مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب. فمفهوم الأداء يرتبط بمصطلحين هامين في التسيير يجدر الإشارة إليهما هما الكفاءة و الفعالية.

ومن خلال هذا الفصل نحاول تحديد ماهية أداء المنظمة مراحل تطور مفهومه حيث نتطرق إلى كيفية تقييم الأداء وقياسه وأيضا إلى معرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و أداء المنظمة.

وسيتم التعرض فيما سبق ذكره في المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء المنظمة

المبحث الثاني: تقييم و قياس الأداء

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً وإستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء وذلك نظراً لإختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسته وقياسه، 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 وأخيراً محدداته ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات المفكرين و الكتاب في هذا المجال، و اختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية وإجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الإقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح وتجدر الإشارة بداية إلى أن الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمدة من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وقد أشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، و الذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل من الكتاب و الباحثين في حقل الإقتصاد و التسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الإقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف:

- عرفه Daft على أنه قدرة المؤسسة 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 والعمليات².
- ووضح Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المؤسسة في إستغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها³.

¹Ecosid « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, 1999, p18.

²أكرم أحمد الطويل و علي وليد ، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص.116.

³ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009، ص.38.

- و عرف كل من Hunger & Wheelen الأداء المؤسسي بأنه " النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة " و الذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة، لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها و ملائمة لزيائنها و مستخدميه¹.
- و عرف P.Druker على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال². نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.
- إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما إستخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة و الفعالية لذلك نحاول تعريف هذين المصطلحين في النقاط الموالية:
- الكفاءة** تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، و تمثل إلى حد بعيد بنسبة المخرجات للمدخلات.
- كما أن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نضير مما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، و الأرباح في حدودها القصوى، الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة و العلاقة بين المخرجات و المدخلات³.
- الفعالية:** هي القدرة على البقاء و الاستمرار للمؤسسة و التحكم في البيئة و تعظيم عوائد الأفراد و الإسهام في رفع كفاءة المؤسسة و معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم مبيعاتها و زيادة حصتها في السوق و تحقيق رضا العاملين و العملاء و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو و الربحية⁴.
- ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي:

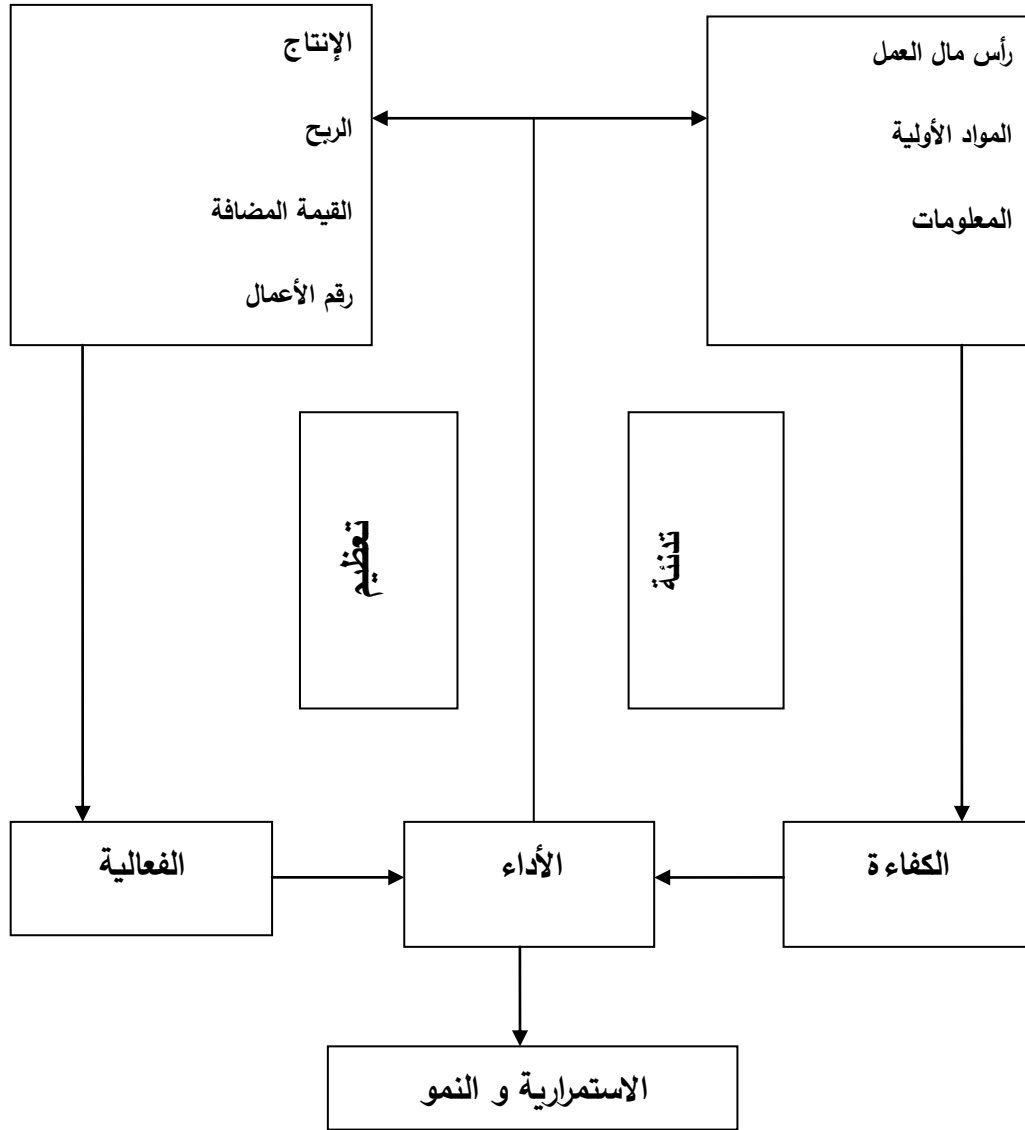
¹ إعداد المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية، ص16.

² P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris, 1999, p73.

³ عبد السلام أبو قجف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1995، ص.175.

⁴ علي عبد الله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -" أطروحة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص.5.

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



المصدر: بيكر محمد الحسن، دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014، ص 31.

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 استخدام كل من الكفاءة والفعالية من أجل تحقيق النمو والاستمرار.

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته

1- تصنيفات الأداء :

توجد عدة تقسيمات للأداء ، تختلف كما سبق وأن أشرنا في البداية لإختلافات إتجاهات ورؤى الباحثين ويمكن تصنيف الأداء إلى عدة معايير كما سنوضحها في ما يلي:

أولاً: حسب المعيار الوظيفي:

حسب المعيار الوظيفي للأداء يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج ،الموارد البشرية، التسويق، المالية ويتم تقسيم الأداء إلى¹:

1- 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.

2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال قدرت المؤسسة على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدي المستهلكين...

3- 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 طردياً معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرون في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

4- أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف فإن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح ، وقد يستعين القائمون على أداء العنصر البشري علي مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية و ذلك كون الشخص المناسب في المكان المناسب و الوقت المناسب إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي

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

كالمعمل تحت الضغط و التوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق .

ثانيا:حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب معيار الشمولية إلى الأداء كلي وأداء جزئي¹:

1-الأداء الكلي: يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

2-الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة. و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن لمؤسسة الأعمال من ضبط الإختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المؤسسة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية و إذا إختلت إحداها إنعكس ذلك و لا بد على نجاح المنظمة ككل.

ثالثا: حسب معيار المصدر:

ينقسم أداء المؤسسة بشكل عام تبعا لهذا المعيار إلى نوعين أداء داخلي(ذاتي)، وأداء خارجي:

1 - الأداء الداخلي:و يطلق عليه أيضا اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد وينتج من التوليفة التالية:²

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

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

¹ عبد الملوك مزهودة،"الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001،ص88.

² عادل عشي،"الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: قياس و تقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2001-2002، ص 18.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة للمؤسسة. وبشكل عام فالأداء الداخلي للمؤسسة هو الأداء الناتج عن الإستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية و المالية، ومن خلال دمج هذه الموارد نتحصل على أداء داخلي للمؤسسة.

2 - الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تسبب في إحداثها المحيط الخارجي للمؤسسة. فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة¹، 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 بسبب تحسن الأوضاع الإقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء ايجابا أو سلبا و بالتالي يجب على المؤسسة قياس و تحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

رابعا: حسب معيار الطبيعة:

تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات الأداء مختلفة منها الأداء السياسي ،الأداء الاقتصادي الأداء الإجتماعي ، الأداء التقني نتناولها في بإيجاز في ما يلي²:

أ- **الأداء السياسي:** وهو يعبر عن محاولات المؤسسة للتأثير على النظام السياسي الذي تتواجد فيه وفقا للقوانين و التشريعات المفروضة عليها لاستصدار امتياز لصالحها يدعم تحقيق أهدافها.

ب- **الأداء الاقتصادي:** يقترن بوجود أهداف اقتصادية تسعى المؤسسة لبلوغها المتجسدة في الفوائض التي تحققها جراء تعظيم نتيجتها مع تخفيض مستوى استخدام مواردها.

ت- **الأداء الإجتماعي:** وهو مرتبط بالأداء الاقتصادي الذي يرافقه التزام اجتماعي داخلي وخارجي نتيجة ممارسة المؤسسة لنشاطها، وهذا الأداء له أهمية كبيرة في التأثير على صورة المؤسسة في المحيط الذي تنشط فيه.

ث- **الأداء التقني:** وهو يمثل قدرة التجهيزات التقنية على القيام بمهمتها على أحسن حال، لذا تسعى المؤسسة دائما لاستخدام تجهيزات حديثة مواكبة للتطور التكنولوجي و ذلك بتكليف برامج تكوين الأفراد و تشجيع البحوث العلمية و السير على الاهتمام بقسم الصيانة.

¹ كوثر بوعابة،"الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر، وحدة ورقلة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2001-2002، ص 11.

² عبد المليك مزهودة ، مرجع سابق ، ص 89 ، 90.

2- مستويات الأداء :

يأخذ الأداء اتجاهات و مستويات مفارقة و مختلفة يمكن المؤسسة الإقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها و تتمثل هذه المستويات في¹:

- **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.
- **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة 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.
- **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 الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، وإتضاح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، إمتلاك إطارات ذات كفاءة، إمتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة وكذا الإلتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وإزدهار الوضع المالي للمؤسسة.

¹ بeker محمد الحسن،"دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة نفضال باتنة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة،ص34.

المطلب الثالث: محددات الأداء ومعوقاته

1- محددات الأداء¹:

الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: القدرات، الجهد، وإدراك الدور والمهام المتوطئة به. فتشير القدرات إلى شخصية الفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، أما الجهد فيقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته وينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، فيما يشير إدراك الدور 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 الإلتقان 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 أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يتصادم ببعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردها 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، الحرارة، 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 والاتجاه. 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 بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.
- ❖ توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

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

المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة

لقد أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقاً من هنا قد كان يستخدم القياس لتحسين الأداء و معرفة مدى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال النتائج المالية و المحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء و حججهم في ذلك كثيرة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء عملية مهمة حيث تشمل تقييم أداء الفرد، المؤسسة والاقتصاد ككل، وترتكز فكرة التقييم على مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط وفيما يلي عرض لمفهوم تقييم الأداء وأهميته.

1- تعريف تقييم الأداء وأهميته

1-1 تعريف تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء متعددة ومختلفة من باحث لآخر ومن مؤلف لآخر إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لتقييم الأداء الجامع بين هذه الآراء العلمية المختلفة وهذا ما تبينه بعض المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء.

بعض الباحثين ينظرون إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات الغرض منها فحص المركز الاقتصادي والمالي للمؤسسة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية¹.

في حين أن روبل Anne- Riberolles من جهته ينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول إن تقييم الأداء لا يقتصر فقط على التنبؤ في التسيير و إنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء².

¹ معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص.301.

² عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يتوفر على الخصائص التالية¹:

* عملية إدارية منتظمة

* عملية دورية مستمرة

* عملية مراجعة شاملة

* عملية عادلة وموضوعية

* عملية مراقبة إدارية

* عملية قياس ومقارنة

ومما سبق يمكن القول انه لا يوجد تعريف شامل محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحمّل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية².

و من كل ما سبق يمكن القول أن تقييم أداء المؤسسة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية أجور، تعويضات، مكافآت...الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء.

¹ عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص01.

² معين أمين السيد، مرجع سابق، ص.301.

1-2- أهمية تقييم الأداء:¹

تقييم الأداء هو بمثابة مراقبة ومراجعة لبقية سياسات إدارة الموارد البشرية، فمن خلال نتائج تقييم الأداء تستطيع الإدارة الحكم على:

- مدى نجاح سياسة الإختيار إذ أن التقييم يفحص ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي تتفق مع ميوله، وقدراته، وتتناسب مع مؤهلاته، وتتسجم مع مستوى طموحه.
- تقرير مدى سلامة الاختبارات التي تجرى للعاملين أو بمعنى آخر مدى توافر خاصيتنا الصدق والنزاهة في العملية.
- مدى صلاحية برامج التدريب: أي مدى استجابتها للحاجة إلى التدريب، ومدى فعالية هذه البرامج وتنمية مهارات الأفراد وزرع القيم الثقافية المناسبة.
- ويتبين للإدارة ما إذا كان نظام الحوافز مناسب ويستجيب لحاجيات الأفراد وتطلعاتهم أو ما إذا كان خلل أو قصور في منظومة الحوافز.
- كما يستدل على قدرات المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم خصوصا إذا انتظمت عملية التقييم، وتضمنت هذه الأخيرة تقييما متبادلا بين المشرفين ومرؤوسيههم، فإن ذلك يتبعه المشرف مع العمال.
- يساهم تقييم الأداء في تقييم كل من طرق العمل وأداء العمال، إذ تعكس المعلومات ما إذا كان مكان القيام بتنفيذ المطلوب يتم بشكل أفضل أم لا.

¹نعيمه فضيل، "أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز -سونلغاز -"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، ص.26.

• هل تم وضع الخطط بشكل جيد، هل نظمت الأشياء بشكل جيد، هل كان التنسيق والاتصالات كافيين، هل توافرت المواد الضرورية، لا شك أن الإجابة الصحيحة على مثل هذه الحالات لها أهمية كبيرة في إمداد سياسة إدارة الموارد البشرية، والنظام الكلي للمؤسسة بمعلومات قيمة لاتخاذ قرارات مستقبلية.

2- مراحل تقييم الأداء و الشروط الواجب توفرها لنجاحه:

2-1 - مراحل تقييم الأداء¹:

أ- جمع البيانات: لتنفيذ عملية التقييم من المتوقع للمقيم إتباع الإجراءات التالية:

- بعد استلام استمارات وتعليمات التقييم، يقوم الرئيس المباشر و المدير بتقييم الأفراد المنتمين إلى إدارتها؛
- يقوم المسؤول بمناقشة الاستمارة مع العامل لإجراء التعديلات اللازمة في حالة اتفاقهما أو تثبيت ما بداخلها في حالة تعارضهما. ويتم التقييم بشكل سري من طرف المسؤول وحده في بعض المؤسسات؛
- يتم التوقيع على الاستمارة من قبل الطرفين (المسؤول والعامل) في حالة اتفاقهما ويمكن أن يرفض العامل توقيعها؛
- تقوم إدارة الموارد البشرية، بجمع المعلومات الضرورية لدى مختلف المصالح المعنية، والتي تمكنها من تحليل الاستمارات ونتائج الفرد؛
- بعد جمع الاستمارات والمعلومات، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد نتائج التقييم بالنسبة لكل فرد و بإعداد قائمة بالنتائج النهائية والإجراءات التي يستحقها كل فرد؛

¹ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 127.

- ويتم إرسال هذه القائمة للإدارة العامة لاعتمادها، مناقشتها وتنفيذ الإجراءات المقترحة فيها؛

- وبعد ذلك يتم تنفيذ القرارات المتخذة من طرف الإدارة العامة من طرف مختلف المصالح والوحدات؛

- تحفظ التقييمات في سجلات مخصصة لذلك لاستعمالها عند الحاجة.

ب- **تحديد الأداء:** تقوم إدارة الموارد البشرية، في هذه المرحلة، بمقارنة الأداء الحقيقي مع الأداء المنتظر

وتحدد استحقاقات العامل، وتعلمه بنتائج التقييم، وبعد تقييم الأداء، يتم استعمال مجموعة من

المؤشرات لتحليل وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ عملية التقييم، ومن أهمها:

- قياس نسبة المصروفات إلى إجمالي النشاط

- قياس نسبة الأرباح إلى إجمالي النشاط

- معدل النمو

- معدل دوران العمالة

- معدل الزيادة في العملاء.

وبعد ذلك يأتي تعريف العوامل التي تعرقل أو تسهل تحقيق الأهداف المسطرة في نظام

التقييم ومختلف التعديلات التي تحدد الأهداف الجديدة للفترة المستقبلية، ومن ثم يتم

تحديد الاحتياجات التكوينية والتطويرية المستقبلية وتسجيل النتائج على ملفات الأفراد

لتقييم تطورهم في المستقبل.

ج- **تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف:** وترتكز هذه المرحلة على ما يلي:

- يتم الاتفاق والتعاقد في ضوء قدرات وظروف كل فرد في المؤسسة على الأهداف التي يجب

تحقيقها خلال سنة؛

- يحدد المدير في بداية السنة مع موظفيه ما يستلزم به كل موظف خلال السنة وما ستقدمه له المؤسسة مقابل ذلك لتعويض جهوده؛
- يتم في نهاية السنة مراجعة التعهدات والتأكد من مدى تحقيق الالتزامات وتعويض الأفراد عن انجازاتهم. كما يتم التفاوض حول أهداف السنة التالية: وتتم عملية التقييم في نهاية السنة عند مراجعة عقود التعهد التي تتضمن كل عناصر الأداء المهمة التي يتم التفاوض حولها.
- ومن أهم مميزات هذه المرحلة:
- تعمل على تشجيع الأفراد وتحفيزهم: فهم مساهمين في تحديد الأهداف وتحقيقها مما يساعد على تطوير أدائهم.
- تعتبر طريقة موضوعية فهي تعتمد على الأداء الفعلي المحدد بشكل كمي.
- تعمل على تعريف الأفراد بعملهم: فهم يعملون ما يطلب منهم مسبقاً.
- تسهل عملية التنسيق: بين الأهداف الإستراتيجية و أهداف الإدارات المختلفة.

2-2- الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء :

- يقوم نجاح تقييم الأداء على تواجد بعض الشروط المدعمة له ولهيكله؛
- من مميزات هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول جل عمليات التقييم فهي تساعد وتدعم الشروط التالية لنجاح التقييم والتي أهمها¹: التناسب، القبول، المرونة والحوار.

¹ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية-من منظور استراتيجي-"، دار النهضة العربية ص 397 .

1-التناسب:

التناسب relevance يعتبر من الشروط الضرورية الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء فالمقصود بالتناسب الرابطة الذي يجمع بين مختلف معايير الأداء والأهداف التي المحددة له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير المحددة لقياسه يعتبر أداء مناسباً وناجحاً في الوقت ذاته. فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك. ومثال على ذلك أداء الموظف الذي يبذل جهده في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على رضاهم وراحتهم وهو في تعاون مستمر مع مدراءه وزملاءه لتحقيق أهداف متعلقة بتحقيق أهداف هامة للمؤسسة. ويجب على المؤسسة مكافأة هذا الموظف بالمقابل المناسب جداً لها إعطائه أفضل تقييم ممكن. يستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجازه. فبمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته لتحقيق أهداف المؤسسة، وبمقدار ما تتمسك المؤسسة بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوي التناسب بين الطرفين عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين. فالتناسب الضعيف يتبعه عادة مشاحنات بين الفريقين ويؤدي حتماً إلى عدم التوافق. وأخيراً لا بد من القول بأن التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافاً واضحة وأجواء مريحة، وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها أولاً، ومن ثم تقييم أدائه ومحاسبته على هذا الأداء في مراحل لاحقة ثانياً.

2-القبول¹:

هو الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء فهو قبول الأطراف المشاركة بالتقييم. فتقييم الأداء الذي لايلقى قبولا لا من قبل الرؤساء ولا من قبل الأفراد لا يعتبر تقييما ناجحا. وفي هذا المجال يرى بعض الخبراء أن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمداخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم، والتي تدخل في جميع عمليات التقييم الناجحة إضافة إلى ذلك أن حساسية تقييم الأداء تعتبر بدورها شرطا لازما للقبول بالتقييم ولإنجاحه. فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء الرديء يلقي حتما رفضا من قبل الأفراد. فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء الفاشل.

3-المرونة والحوار

الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء هو متعلق بالمرونة *flexibiliti*، فالمرونة ينبغي أن ترافق جميع آليات وعمليات التقييم. فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الموجود بين ثقافات الرؤساء والأفراد، كما بين اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد بالتالي على نجاح تقييم الأداء.

كما أن عملية التقييم تعزز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا استخدمت المؤسسة تقنيات تقييمية سهلة الاستعمال من طرف المدراء وسهلة الاستعمال من قبل الأفراد المقيمين. كما أن حوار الأداء *dialogue performance* الذي يدور بين طرفي الأداء، يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة

¹حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع، ص 398

بإنجاح تقييم الأداء. وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير اهتمام والتزام الأفراد وتفسح الباب واسعا أمامهم لتحسين أدائهم والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاضطلاع عليه سواء كان التقييم شفهيًا أو كتابيًا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى للأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه ومن المتوقع ألا ننسى أن بعض المؤسسات الناجحة تشجع الحوار بين المقيم والمقيم وتطلب أحيانا من الأفراد تقييم أدائهم بأنفسهم ولتشجيع وإنجاح حوار الأداء بين طرفي عملية التقييم¹.

3- فوائد تقييم الأداء:

- تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة الإدارية مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وتبسيط الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي ومن ذلك:
- الاستخدام غير السليم للأفراد حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدريجي في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب، لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.
- التوزيع غير المنتظم للعمل حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.
- توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء وهي الإجراءات غير الملائمة.
- التشغيل غير الكافي للمعدات حيث لا تستخدم بكفاءة أو أن تكون تلك المعدات في حالة تدهور.²

* ويمكن تلخيص فوائد تقييم الأداء في النقاط الآتية:

¹حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع، ص 398

² عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 5.

- يعتبر تقييم الأداء من أهم الركائز التي تبنى عليها عملية المراقبة والضبط.
- يفيد تقييم الأداء بصورة مباشرة في تشخيص شتى المشكلات سهولة حلها ومعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- كما أنه يفيد في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لإيجاد مختلف القرارات الهامة. سواء للتطوير أو الإستثمارات أو عند إجراء تغييرات جوهرية مثل: شراء ماكينات أو آلات جديدة - تغيير المنتجات- أو غزو أسواق جديدة...الخ.
- يعتبر من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة.
- كما يعد من أهم مصادر البيانات اللازمة للتخطيط¹.

المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة

سنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم و تصنيفات ومؤشرات قياس الأداء:

1- تعريف قياس الأداء:

يعتبر مفهوم قياس الأداء مفهوماً يختلف من مفكر لآخر وفيما يلي بعض التعاريف المقترحة:

- يرى " Gluck , gouche " أن قياس الأداء : هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عملية الإدارة , والتي يحاول فيها المدير أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة ويلبي أهداف المؤسسة.²
- يعرف أيضا أنه عملية مرشدة لنشاطات تقدير ما إذا كانت الوحدات المستقبلية حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها ، والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة ككل فعملية القياس يجب أن تكون شاملة والأنشطة تنمي بالترابط والتكامل.

¹Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003 ; P 226.

²الحسيني فلاح حسن, الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 233.

يعرف أيضا بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها مستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة¹.

- ومن كل هذه التعاريف نستخلص أن القياس الأداء هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية و عادة ماتكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة².

2- تصنيفات مقاييس الأداء

من الممكن تصنيف مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات العامة التالية:

- 1- **الفاعلية:** هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة تطابق المخرجات لمتطلبات المؤسسة.
- 2- **الكفاءة:** هي خاصية من خصائص العمليات و التي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوب بأدنى تكلفة من الموارد.
- 3- **الجودة:** هي مدى تلبية المنتج أو الخدمة لمختلف متطلبات وتوقعات العملاء.
- 4- **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بالشكل صحيح و في الوقت المحدد له.
- 5- **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
- 6- **السلامة:** هذه الخاصية تقوم بقياس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة و بيئة العمل للعاملين³.

❖ ويمكن تصنيف معايير الأداء وتوضيحها حسب ما يبرزه الجدول التالي:

¹ علي عبد الله، اثر البيئية أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية- الجزائر أطروحة الدكتوراة جامعة الجزائر 1999 ص 5.

² نور احمد مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 51 - 52.

³ وائل محمد صبجي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص 69.

جدول رقم(02) تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 91.

3- مؤشرات قياس الأداء

يتوقف نجاح مهمة تقييم الأداء على ملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها للقياس لتؤدي الهدف المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وتنقسم هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة.

3-1- مؤشرات القياس التقليدية

تعتبر المؤشرات التقليدية متابعة ومراقبة لتقييم الأداء لإيجاد الطريقة المثلى لتدنية التكاليف من جهة، واستخدامات المدخلات من رأس مال والتكنولوجيا...إلخ من جهة أخرى، وذلك لتعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغاً لأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وتعتمد في مجملها على مجموعة من المؤشرات التي يمكن تقسيمها إلى مجموعات رئيسية:

مؤشرات الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية من أهم مكونات الأداء فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات و إيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال قيمة الإنتاج وساعات العمل. وان تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتجاتها ومن ثم البيع بأسعار منخفضة تمكينها من تعزيز مكانها في السوق.

وتستخدم الإنتاجية للتعبير عن إتجاهين ، هما¹:

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

ثانياً: كمؤشر يقيس 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 أنها:

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

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

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

مؤشرات الإنتاج:تستخدم هذه المؤشرات في كل ما لديه علاقة بالإنتاج وخصوصا مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر مختلف السنوات، إلى جانب مستوى استغلالية الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الإقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي²:

¹ طارق الحاجو فليح حسن،الاقتصاد الإداري ، دار الصفاء ، الأردن2000.ص 241.

²مدحت كاظم القرشي، الإقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية دار وائل للنشر عمان.2005.ص.253.

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

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما إرتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك دالا ذلك على إرتفاع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة.

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

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

• **مؤشرات المالية¹**: تستخدم هذه المؤشرات للوصول الى هدف رئيسي، هو تقييم أداء

المؤسسة تقييما موضوعيا لجوانب عديدة مثل: قوة قابليتها على تحقيق الأرباح والعوائد

من إستثماراتها وكذلك قابليتها على مواجهة إلتزاماتها بشكل فعال و دائم ، فهاته

المؤشرات متعددة وتصنف عموما إلى 4 معايير هي:

- **معيار الربحية**: و هو من أهم مؤشرات الأداء لكافة المؤسسات الإقتصادية ،

و ذلك نظرا لإرتباطه المباشر بنجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الاقتصادي الرئيسي

المتعارف عليه في النظرية الإقتصادية ، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن .

حيث هناك معايير متعددة ومختلفة للربحية أهمها:

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

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

¹ بوبكر محمد الحسن، مرجع سابق، ص 48 .

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

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

- **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 لمؤسسات 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 ارتفعت 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.

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

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 الحصة 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:

¹ محمد القريشي، مرجع سابق، ص 268

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

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.

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

- **معيار التشغيل:** يبين لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بصفة يومية ومن هاته النسب ما يلي¹:

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

وتوضح هذه النسبة نصيب الوحدة المباعة من المصروفات الإدارية، فكلما انخفض 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 انخفضت هاته النسبة كلما دل ذلك على إرتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

• **مؤشرات البيع:** يوجد هناك مؤشرات عديدة التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:

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

¹ محمد القرشي، مرجع سابق، ص270.

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 القياس الحديثة: إن التصور الذي اتسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرها

المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية أدى إلى تزايد الإهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعنى بمجالات مختلفة كآجال التسليم و إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة،رضا المساهمين ، العملاء والعمال ... الخ. وقد تم بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن.

أ- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعرف بطاقة التقييم المتوازن نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية¹، وعرفها كل من R.Kaplan & D.Norton بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المؤسسة"²، أما مأمون العمري فيعرفها بأنها عبارة عن طرفين الجزء منها هو الدرجة والتسجيل ، ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعية للأهداف والنتائج والتقييم القائم للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر الأنشطة في المؤسسة المشاركة في تحقيق الأداء الفعال³، ولقد عرفها J. Robinson بأنها

¹ R.Kaplan ،D.Norton، " *The balanced scorcard, measures that drive performance* ",Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P. 71

² محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع: <http://www.yamany.info/Articles.html>

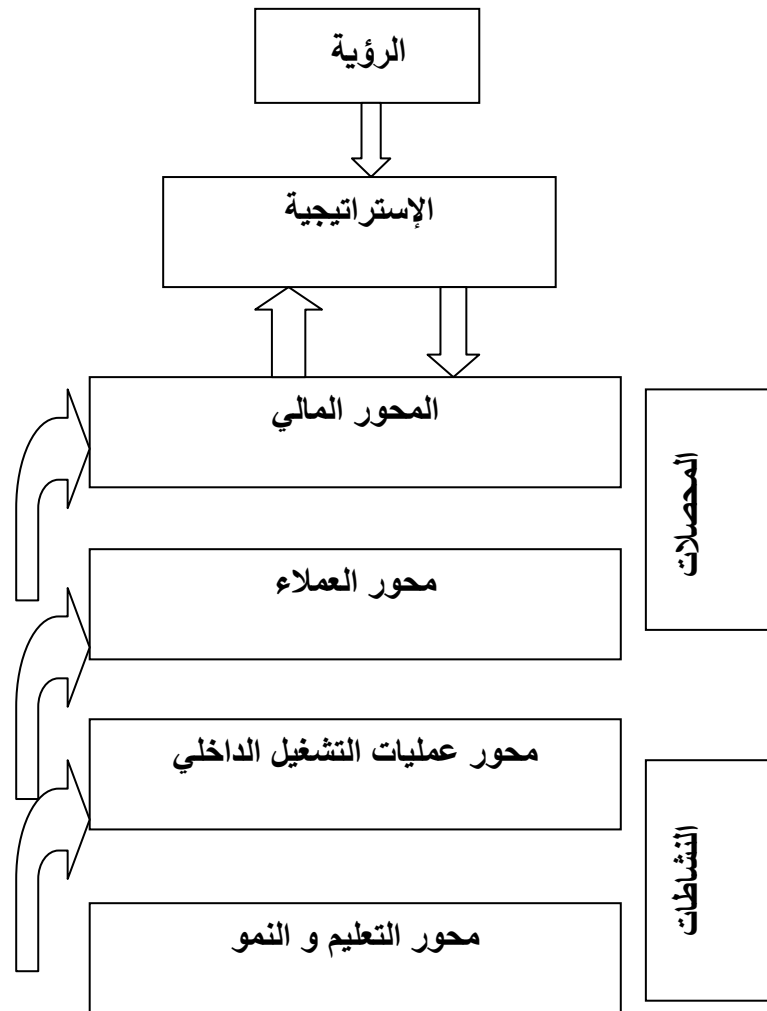
³ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص155

نموذج يعرض طرق متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة قرارات إستراتيجية تأخذ بالاعتبار الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات الداخلية وتعلم ونمو الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل¹.

ب- المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة حيث يتعامل النظام لإستراتيجية ورؤية المؤسسة مع أربعة أبعاد، تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء، وبعد النمو والتعلم كما سنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): هيكل بطاقة الأداء المتوازن



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

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص78

- 1- **المحور المالي:** يمكن القول بأن هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات أي أن هذا المحور يعني بوضع المقاييس الداخلية و الخارجية لتحديد مدى مساهمة والإستراتيجية تطبيقاتها في تحقيق التحسينات المالية، وتراقب المقاييس و المؤشرات في هذا والأرباح الخسائر و القوة المالية أو ما دعت إليه حاجة المؤسسة.
- 2- **محور العملاء:** يقيس هذا المحور المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية و المستقبلية المؤسسة في نظر المشتركين و الموردين و تظهر المقاييس و المؤشرات في هذا حصة السوق بالنسبة للمنظمة و رضا الموردين.
- 3- **محور عمليات التشغيل الداخلي:** يعني هذا المحور بالمقاييس الداخلية التي تحدد إجراءات المؤسسة الداخلية، وترتكز المؤشرات الرئيسية في هذا على أداء الموظفين و كفاءة سير العمليات و فعالية الإجراءات الداخلية و كل مل يتعلق بالبيئة الداخلية.
- 4- **محور التعليم و النمو:** يرتكز هذا المحور على المقاييس الداخلية و الخارجية التي تظهر الإمكانيات المحتملة بتطور البنية التحتية و القدرات البشرية مع النظرة التي تكيفها مع البيئة الخارجية بشكل عام، وترتكز المؤشرات الرئيسية في هذا على الكفاءات و الاستثمار في المؤسسة ، و أداء المنتجات و الخدمات الجديدة¹.

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

ت- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

أهمية بطاقة الأداء المتوازن مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالآتي¹:

- **توضيح و ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة:** حيث يتم ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذي ستقوم المؤسسة بخدمتهم، وذلك حتى تتحقق هذه الأهداف كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من النجاح المالي والعمليات الداخلية و العملاء والتعلم والتطور، حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد؛
- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة:** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الإستراتيجية، فالتسليم السريع للعملاء على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف خفض وقت الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات، بما ييسر على العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتوافق أهدافهم الفرعية مع الهدف الإستراتيجي؛
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي، ولذلك يجب أن يضع المدراء التنفيذيون الأهداف في الجوانب الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي؛
- **تقييم الإستراتيجية:** تساعد في كشف الإختلالات التي تنتج عن تطبيق الإستراتيجية، ووضع الحلول المساعدة على تحقيق الأهداف، كما تساعد في تحديد المعايير الواجب تقييمها لتحديد الإنحراف الحاصل.

ويرى بعض الباحثين أنه إذا كان الغرض من البطاقة هو الرقابة الإستراتيجية فتكون أهميتها هي²:

- وضع مجموعة شاملة من الأهداف الإستراتيجية الرئيسية؛
- فهم مشترك للفعاليات المخططة لإيصال الأهداف الإستراتيجية؛
- لغة مشتركة تضمن صنع الأهداف الإستراتيجية وخطط وغايات المنظمة؛
- تفسير للأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمؤسسة ؛
- تحديد المبادرات الإستراتيجية اللازمة؛ وكذا قيادة دورية للأداء ومراجعة الإستراتيجية (تقييم الإستراتيجية).

-تشجيع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية.

¹ حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص4.

² R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system " Harvard business review, Jan -Feb, 1996, P.13.

وإذا كان الغرض من استخدامها هو الرقابة الإدارية، فإن أهميتها تتمثل في:

- تقرير إداري دقيق يصف الأداء التشغيلي عبر المنظورات الأربعة للبطاقة؛
- ربط سببي بين الأهداف وتسهيل وضعها؛
- زيادة الفهم والمعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية؛
- التركيز على مفهوم التوافق والتكامل **Alignment** وهذا من خلال التركيز على موارد المؤسسة والجهود الفردية والجماعية وجهود صانعي القرار على تحقيق الأهداف الإستراتيجية¹.

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة

في الآونة الأخيرة زادت أهمية المسؤولية الاجتماعية فمن متطلبات المجتمع بأن يكون سلوك المؤسسة موجها ومحكوما بمسئولياتها الاجتماعية فالاتجاه الحديث يرى بأن المؤسسة لا بد وأن تعمل كحكم أو وسيط بين الجماهير المؤثرة وذات المصالح المختلفة. ولقد دعا ذلك بالبعض إلى القول بأن على الإدارة العليا للمؤسسة عندما تأتي إلى تحديد أغراض المؤسسة وأهدافها ورسالتها ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والرسالات أن تلتزم برؤية الاستراتيجيات من الزاوية الفردية.

المطلب الأول: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسات

1- البعد الاقتصادي:

- ❖ **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد علي رأس المال سيتم تحقيقه.
- ❖ **بعد العميل:** يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ، ثم يتم تحديد مؤشرات الأداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء ، خدمة عملاء جدد، حصة المؤسسة من السوق.و بالتالي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مريح.

¹ نبيل إسماعيل رسلان، " قياس وتقييم الأداء الحكومي"، الأساليب الحديثة في القياس الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص98.

❖ **بعد التعلم و النمو:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمؤسسات يؤكد على ثلاث قدرات تتمثل فيما يلي :

1- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران.

2- قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من العاملين الصف الأول.

3- التحفيز والمكافآت : وتقاس بعدد اقتراحات كل عامل ومعدل تطبيق الاقتراحات

❖ **العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب علي العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من بعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين. ويتكون بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

✓ عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.

✓ عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات

الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.

✓ خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

2- البعد القانوني:

❖ **البعد المالي:** يعتمد هذا البعد على إنشاء قوانين تضم تعويضات المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، بينما تحافظ في ذات الوقت على نمو رأسمالها هادفة إلى تعزيز الربحية والنمو على المدى الطويل¹.

❖ **بعد العميل:** يتمثل عمل المؤسسة في هذا البعد بتلبية احتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات، وبأسعار ونوعية مناسبة

¹ فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء

والإعلان لهم بكل صدق وأمانة، وتقديم منتجات صديقة لهم وبالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، وبما في ذلك الإلتزام الشديد برضا وسلامة الزبون.

❖ **بعد العمليات الداخلية:** يحدد المديرين التنفيذيين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكن في الوصول للأهداف المقدمة، إرضاء حملة الأسهم. ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الإبتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.

❖ **بعد التعلم و النمو:** إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في الأفراد، النظم، الإجراءات.

المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المؤسسة

1- البعد الأخلاقي:

❖ **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، لأن تحقيق الأرباح يمثل المحرك الأساسي للمبادرات التي تمارسها المؤسسة ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعوائد المحققة وفي ولا يكتفي هذا البعد على تحقيق الربح فقط بل يجب مراعاة أصحاب المصالح التي تتعامل معهم بعدم لحاق الضرر بهم.

❖ **بعد العميل:** و تعتمد المؤسسة في هذا البعد على تلبية كافة رغبات العميل لأجل إرضائهم كما يجب عليها الدخول للسوق بمنتج يخدم المستهلك بطريقة مرضية من مختلف جوانبه كالسعر و الجودة... الخ كما تنتج سلعا بدون نفايات لمنع التلوث لكسب رضا الزبائن.

❖ **بعد التعلم ونمو:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين و التي يجب ان تتلاءم في المحيط .

❖ **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء ، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل.

2- البعد الخيري (الإنساني) ¹:

❖ **البعد المالي:** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل لمؤسسة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية ، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطات من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس ، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية.

❖ **بعد العميل:** تعتمد معظم المؤسسات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المؤسسة ، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وقياس الأداء المتوازن ، يأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء ، الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين.

❖ **بعد العمليات الداخلية:** هي العمليات الداخلية التي تعد مفتاحه للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية.

❖ **بعد التعلم ونمو:** يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تلميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين؛ ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل .

¹R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotages stratégique, les 4axes succès, Op, Cit., P.89.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكننا القول أن أداء المؤسسة هو صورتها في بيئة أعمالها، وأن 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 والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، حيث وضحنا بشيء من التفصيل أهم هذه المؤشرات سواء التقليدية أو الحديثة .

وستكون دراستنا الميدانية في للمؤسسة -نفظال- في الفصل الثالث المرآة العاكسة لفصولنا النظرية.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية لمؤسسة
نفظال وحدة - باتنة-

تمهيد

بعد تعرضنا بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية والوقوف على أهمية المسؤولية الإجتماعية وتقييم دورها في تحسين أداء المؤسسة، وجب علينا القيام بدراسة ميدانية لأحد المؤسسات العمومية، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة نفعال -باتنة- لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث.

وتعد نفعال 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.

ومن أبرز دوافع اختيار شركة نفعال نذكر مايلي:

- مكانة الشركة في السوق الوطنية و أهميتها.
- التسهيلات من طرف بعض المسؤولين و الإطارات في الشركة من أجل القيام بالدراسة.

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة نفطال

إن الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة إلى التطور و التقدم و تنمية اقتصادها و من اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات ، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة و التي تمثل حوالي 97% من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي و من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفطال


إن من المؤسسات الكبيرة في الجزائر مؤسسة نفطال وحتى نتعرف على المؤسسة الوطنية نفطال GPL باتنة يجب الإلمام بعدة جوانب سنحددها بالتفصيل في محتوى هذا المبحث.

1.مؤسسة نفطال من حيث الأصل والنشأة


تأسست مؤسسة سونا طراك " SONATRACH " بموجب المرسوم 491-63 المؤرخ في 31-12-1963 وهناك عدة فروع تهتم بالإنتاج والتسويق وأخرى بالدراسات، وكانت مهمتها في بداية الأمر تتمثل في نقل وتسويق المنتجات البترولية المستخرجة من باطن الأرض.

وقد اتسعت مهام سونا طراك إلى مجال البحث والتحويل حيث تم إنشاء عدة أقسام تتولى مختلف

المهام الموكلة إليها وهي:

قسم البحث والتنقيب. 

قسم الإنتاج والتصفية. 

قسم التسويق والنقل. 

وكان الهدف الرئيسي للشركة هو السيطرة على التكنولوجيا المتصلة بهذه الأقسام والتحكم في استغلال الثروات الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي لاسيما وأن قطاع المحروقات هو الممول الرئيسي والاستراتيجي بالنسبة للسياسة الاقتصادية الوطنية.

بعد مرور السنين طرحت فكرة ضخامة الشركة ومن ثم تم تقسيمها، وقد كانت الغاية من التقسيم تتمثل في إتاحة وضمان رأس المال الخاص بكل فرع وتحديد أنشطة مع سونا طراك في مجال البيع والشراء وفي مجال نقل وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ويتولى قسم التسويق هذه المهمة، وفي إطار إعادة هيكلة سونا طراك انبثقت المؤسسة نفطال بموجب المرسوم 101-80 الصادر في

1980-04-06.

حيث كلمة نفطال كلمة مركبة من جزأين هما :

☞ **نفط:** وتعني البترول الخام دلالة على نشاط المؤسسة

☞ **أل:** وتدل على الأحرف الأولى للجزائر

والمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال مؤسسة ذات أسهم برأس مال 15.650.000.000.00 دج.

2- التعريف بنفطال:

تحت وصاية وزارة النقل والصناعات الكيماوية والبيتروكيماوية ومن خلال التحويلات التي أحدثتها المرسوم 80-102 بتاريخ 1980/04/06 على الهياكل والوسائل والأموال واليد العاملة التابعة لمؤسسة سونا طراك في مجال تكرير وتوزيع المواد البترولية والتي شرعت عملها بتاريخ 1989/01/01 وبموجب المرسوم رقم 87-189 المؤرخ في 1987/08/27 تم إعادة هيكلة المؤسسة نفطال بدون صلاحيات التكرير تحت اسم المؤسسة الوطنية نفطال لتسويق و توزيع المواد البترولية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة نفضال

1- مهام مؤسسة نفضال

تتمثل مهام مؤسسة نفضال في تسويق المواد البترولية عبر التراب الوطني وتتضمن هذه المواد جميع أنواع الوقود الزيوت للتشحيم بما فيها المستعملة في الطيران والبحرية والمحروقات ،العجلات المطاطية الزفت بجميع أنواعه ،الغاز للبتروال المميع (إيثان -بروبان) وتتولى تغطية حاجيات السوق الوطني في كل المواد المذكورة وتطوير منشآت التخزين والتوزيع لضمان تغطية جدية لاحتياجات السوق كما تقوم بتطوير كل أشكال النشاطات المزروجة في الجزائر وخارجها مع شركات جزائرية أو أجنبية وفضلا على ذلك تتولى مؤسسة نفضال تقييد وتطبيق المخططات والميزانيات والأهداف الأخرى المقررة وإدارة وتنظيم وترقية وتطوير نشاط التوزيع للمواد البترولية وتضمن أيضا للزبائن خدمات ما بعد البيع في المواد الزيوت من حيث الطلبات والمواصفات والسهر على احترام النظام بحزم في مجالات الأنشطة التقنية والنقل والتخزين وغيرها وأخيرا تقوم هذه المؤسسات بإدارة خزينة الدولة وسلك المحاسبة للمنطقة التي تقوم بالإشراف عليها.

2- أهداف مؤسسة نفضال

تختلف الأهداف باختلاف المؤسسات التي تتعامل معها وكذا طبيعة نشاطها ونوعية المنتج ولذا نستنتج أن نفضال لها أهداف نذكر منها:.

أ/الأهداف الاقتصادية: تسعى الوحدة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها:

✓ تحقيق الربح:

تعمل الوحدة على بيع أكبر كمية ممكنة من المنتج حتى يتسنى لها الرفع من رأسمالها

وبالتالي توسيع نشاطها.

✓ تحقيق متطلبات المجتمع:

إن الوحدة تسعى جاهدة إلى تقديم الخدمة للمجتمع بأوفر كمية وأكبر كفاءة.

✓ عقلنة الإنتاج:

ويتم هذا عن طريق الاستعمال الأمثل والعقلاني لعوامل الإنتاج وهذا لأجل رفع إنتاجيتها

من خلال وضع خطط الإنتاج والتوزيع الجيد.

ب/الأهداف الاجتماعية: ومن أبرزها ما يلي:

✓ تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور التكنولوجي أدى إلى زيادة حاجات ورغبات العمال وهذا ما فرض على الوحدة

وجوب توفير إمكانية مالية ومادية أكثر للعمال.

✓ ضمان المستوى المقبول من الأجور:

يعتبر العامل العنصر الحيوي في الوحدة وتعتبر الأجرة حقا مضمونا قانونا وشرعا وهذه

الأجرة على مستوى الوحدة تحدد من المديرية المركزية فالوحدة تعمل على أن يكون الأجر

يسمح للعامل من تلبية حاجياته.

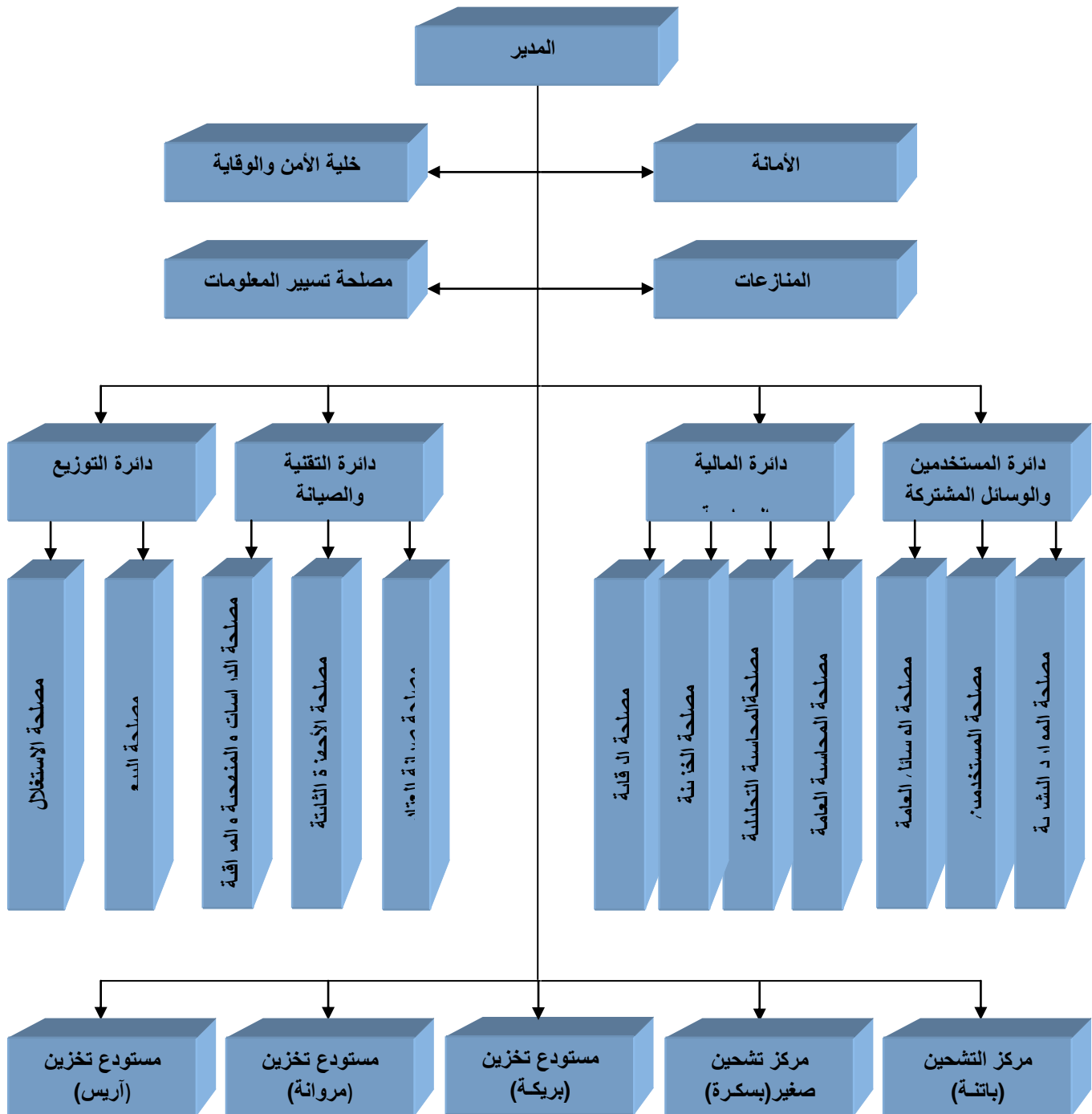
✓ العمل على تنظيم الموارد البشرية:

وهذا بتوفير النقابة على مستوى كل طبقة حتى يكون للعمال كلمة في صنع قرارات الوحدة وتحقيق

أهدافها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي لوحدة نفضال باتنة GPL



المصدر: مصلحة الاستغلال.

المدير: هو المنسق الرئيسي بين الأقسام والمصالح حيث يسعى إلى المهام الموكلة إليه والمتمثلة في الرقابة، التسيير، التخطيط، والتنظيم، كما يقوم بتحقيق الأهداف الموكلة إلي المؤسسة.

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 للمدير.

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.

مصلحة تسيير المعلومات: وتكمن مهمتها الرئيسية في تسجيل كافة المعلومات الموجودة والمستعملة من طرف مصالح الإدارة كمصلحة المحاسبة على أسطوانات لاستعمالها عند الحاجة.

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 بمهام 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 وسائقي 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.

👉 **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 فضلا عن قيامها بتحديد الديون المستحقة لدى الغير، أيضا تقدم المعلومات اللازمة لمصلحة الضرائب.

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 سنويا 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 لنفطال 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.

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.

أما فيما يخص مركزي التخزين بولايتي باتنة وبسكرة التابعين لوحدة نفطال GPL باتنة ومستودعات التخزين (بريكة، مروانة، آريس)، فقد أشرنا إليها بشيء من التفصيل في المطلب السابق.

المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث

لكل دراسة مجتمع خاص بها، وهذا المجتمع قد يختلف حجمه ونوعه من دراسة إلى أخرى، فقد نجده كبير أو صغير أو متوسط مما يؤثر ذلك على طريقة أو كيفية أخذ العينة المناسبة والتي تمثله، وعليه فقد تم التطرق في هذا المطلب إلى المجتمع الذي تختص هذه الدراسة بدراسته من خلال أخذ عينة منه وذلك في العناصر أدناه.

أولاً- مجتمع الدراسة:

نزولاً عند أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع الذي تستهدفه هذه الدراسة حيث 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-

ثانياً- 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 الإدارة ، وعليه فقد تم توزيع (38) استبيان عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث حيث استردت كامل الاستبيانات، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظراً لتحقيقها للشروط بمعنى أن نسبة الاستجابة بلغت 100%.

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.

- إستمارة الإستبيان: هي المصدر الأساسي الذي إستخدم لجمع المعلومات في هذا البحث.

إن إستمارة الإستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات تسمح للباحث الحصول على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على توصل إلى النتائج.

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

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية سنوات الخبرة .
- المحور الثاني: حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون من 18 عبارة قسمت إلى 4 تقسيمات وتتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- المحور الثالث: حيث تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، تتكون من 16 عبارة قسمت إلى 4 تقسيمات وتتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

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

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

المطلب الثالث: أدوات التحليل

بعد توزيع الإستمارات وفرزها وتحديد الإستمارات الصحيحة، والتي سيتم الإعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج البحث الميداني وبإستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية.
- الإنحراف المعياري.
- معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (المسؤولية الإجتماعية وأداء المؤسسة)

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

*صدق وثبات الاستمارة:

جدول رقم (3): صدق وثبات الاستمارة

معامل الصدق	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور وتقسيماتها
			المتغير الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
0.789	0.623	4	البعد الاقتصادي
0.781	0.610	5	البعد القانوني
0.854	0.730	4	البعد الأخلاقي
0.873	0.763	5	البعد الإنساني
0.940	0.885	18	جميع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية
			المتغير الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.832	0.693	4	البعد المالي
0.808	0.654	4	بعد العمليات الداخلية
0.815	0.665	4	بعد العميل
0.886	0.786	4	بعد التعلم والنمو
0.932	0.869	16	جميع عبارات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
0.944	0.893	34	جميع عبارات الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.893)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

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 لأفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات البحث، عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث

فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص و السمات الشخصية، وسوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات (السمات) الشخصية.

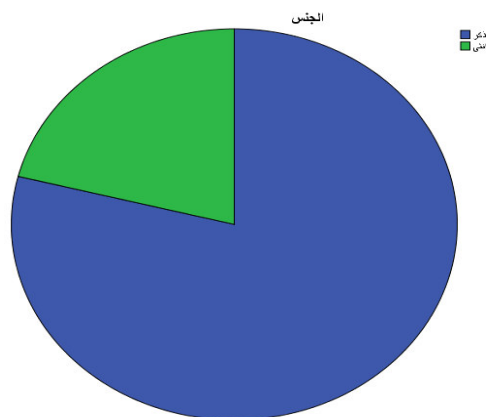
1- الجنس : يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	30	78.9%
أنثى	8	21.1%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (5): شكل بياني توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على نتائج الجدول رقم (4)

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

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون نسبة (78.9 %) الإناث تمثل نسبة (21.1%)، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور وهذا يدل أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل بالنسبة للإناث والعادات والتقاليد في المجتمع، ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور والإناث.

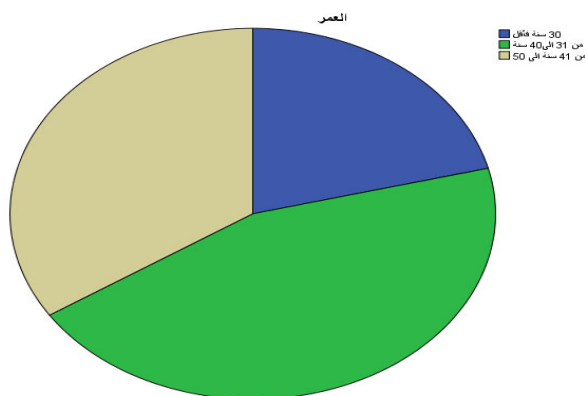
2- الفئة العمرية

الجدول رقم (5): توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	8	21.1%
من 31 إلى 40	17	44.7%
من 41 إلى 50	13	34.2%
من 51 فأكثر	0	0%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (6): شكل بياني توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



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

من الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة وذلك بنسبة قدرت ب (44.7%)، إلى جانب هذه الفئة نجد نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 قد قدرت ب(34.2%)، حيث يمكن اعتبار هذه الفئة هي التي تتمتع بإمكانيات وطاقت كبيرة أي لا يزال لديهم طموح وفكر يميز نشاطهم وخبرتهم في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة. ونسبة أفراد العينة

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

التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة قدرت ب (21.1%) وقدرت نسبة أفراد العينة الأكثر من 50 سنة ب(0%) وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة فهي تعتمد على التشبيب بدل كبر السن، وعليه يمكن القول أن معظم أفراد العينة هم من الشباب .

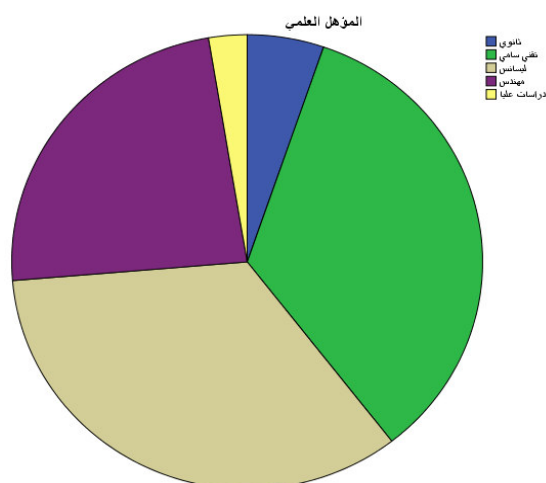
3- الدرجة العلمية

الجدول رقم (6): توزيع أفراد الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	2	5.3%
ليسانس	13	34.2%
تقني سامي	13	34.2%
مهندس	9	23.7%
دراسات عليا	1	2.6%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (7): شكل بياني توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



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

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

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم درجة علمية برتبة تقني سامي و ليسانس حيث قدرت نسبتهم على التوالي (34.2%)، (34.2%)، في حين أفراد العينة الحاملين لشهادة مهندس قدرت نسبتهم ب (23.7%)، أما من لديهم مستوى تعليمي ثانوي فقدرت نسبتهم ب(5.3%) ، أما من لديهم دراسات عليا فقدرت نسبتهم ب (2.6%)، وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد وهذا لطبيعة النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة، حيث معظم أنشطتها تقنية بالدرجة الأولى.

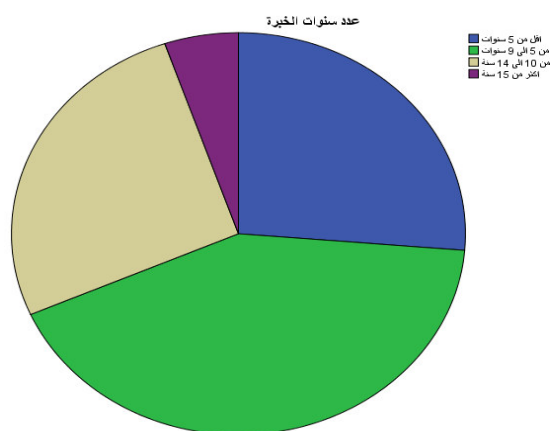
1-سنوات الخبرة

الجدول رقم(7): توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	26.3%
5-9 سنوات	16	42.1%
10-14 سنة	10	26.3%
أكثر من 15 سنة	02	5.3%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (8): شكل بياني توضح أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج الجدول رقم (7)

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

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة التي لديهم 5- 9 سنوات قدرت نسبتهم ب (42.1%) أي أن هؤلاء الأفراد لديهم تحفيز كبير و بالتالي هم الأكثر طموح وذو خبرة لا بأس بها بالنسبة للمؤسسة والمساهمة بتفكير جديد و جيد والذي يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة ، أما نسبة (26.3%) فتمثل أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات و تمثل أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم من 10-14 سنة و أما نسبة (5.3%) فقد مست كل من أفراد العينة التي لديهم خبرة أكثر من 15 سنة

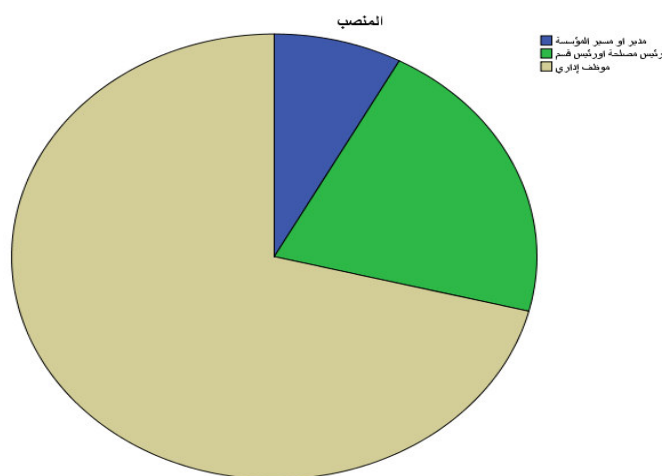
طبيعة المستجوب:

الجدول رقم(8): توزيع أفراد الدراسة حسب طبيعة المستجوب

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
مدير أو مسير مؤسسة	3	7.9%
رئيس مصلحة أو رئيس قسم	8	21.1%
موظف إداري	27	71.1%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

الشكل رقم (9): شكل بياني توضح أفراد العينة حسب طبيعة المستجوب



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج الجدول رقم (9)

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

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين الإداريين يمثلون نسبة (71.1)، أما رؤساء مصلحة يمثلون نسبة(21.1) و بالنسبة للمدير أو مسيرين فنسبتهم (7.9) و سبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي.

المطلب الثاني:تحليل وتفسير نتائج الإستمارة

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

1-فيما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي:

الجدول رقم(9): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الاقتصادية

رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين	اتجاه إجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق تماما	0.739	4.32	1. تركز المنظمة على هدف تعظيم الربح.
3	موافق	0.727	4.11	2. تسعى المنظمة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.
2	موافق	0.789	4.16	3.الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بأساليب واضحة و غير ملتوية.
4	موافق	0.675	3.76	4. إعادة توزيع بعض العوائد وفقا للجهد المتميز.
-	موافق	0.7325	4.08	المتوسط المرجح للبعد الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

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

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق فإن العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 4.32 والتي تقع ضمن مجال موافق تماما واحتلت الفقرة الثالثة المرتبة 2 بمتوسط حسابي بلغ 4.16 في حين المرتبة الأخيرة من نصيب العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3.76 وتعتبر العبارات في مجالها إيجابية بالنسبة للبعد الاقتصادي، أي مجال الموافقة بمتوسط حسابي مرجح يبلغ 4.08 يقابله إنحراف معياري 0.7325 وتفسر هذه النتائج بأن المنظمة تهدف إلى تحقيق أقصى أرباح.

2- فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني

الجدول رقم(10): 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
2	موافق	0.811	4.13	1. الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال.
4	موافق	0.985	3.95	2. تحترم منظماتكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية و الأمراض و الحوادث الناتجة عن العمل.
5	موافق	1.109	3.53	3. تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات إجتماعية كالنقل و السكن وغيرها.
1	موافق تماما	0.741	4.21	4. تتبنى إدارة المنظمة مبدأ الإعتراف بعمل النقابات العمالية.
3	موافق	0.749	4.08	5. تعمل منظماتكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي و تقديم الإعانات عند العجز أو الوفاة.
-	موافق	0.879	3.98	المتوسط المرجح للبعد القانوني

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

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

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق الفقرة الرابعة تحتل المرتبة 1 من حيث وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي 4.21 والتي تقع ضمن مجال موافق تماما والتي كانت على الشكل التالي " تتبنى إدارة المنظمة مبدأ الإعراف بعمل النقابات العمالية" أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة فهي الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري 1.109 وتعتبر ضمن مجال موافق تماما حسب وجهة نظر المستجوبين، أما المتوسط الحسابي المرجح فكان في حدود 3.98 وانحراف معياري 0.879 ، ويدل البعد القانوني على أن مؤسسة نفطال تعترف بمبدأ عمل النقابات العمالية.

3-فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي

الجدول رقم(11): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد الأخلاقي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1. تتوافق رسالة المنظمة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع.	3.55	1.005	موافق	2
2. تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري يشتمل أنواعه.	3.18	1.353	محايد	4
3.تسعى منظمكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا إحترام عادات وتقاليد المجتمعات	3.79	0.843	موافق	1
4. تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح و معلن لجميع العاملين لديها	3.47	0.893	موافق	3
المتوسط المرجح للبعد الأخلاقي	3.79	1.0235	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Sps

مما سبق وفيما يخص البعد الأخلاقي على مستوى نفطال فان المؤسسة تسعى لمراعاة حقوق الإنسان وكذا إحترام عادات وتقاليد المجتمعات وهي العبارة التي احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر

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

المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 3.79 أما الفقرة الثانية فاحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.18 وهي إجابة خاضعة للموافقة حسب ما جاء في سلم القياس ، في حين كان المتوسط الحسابي العام للبعد 3.49 بانحراف معياري 1.0235 وهو ما يدل على أن للبعد الأخلاقي دور في تحسين صورة المؤسسة.

4- فيما يتعلق بعبارات البعد الإنساني

الجدول رقم(12): 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
5	محايد	1.148	3.08	1. تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس و مستشفيات وبرامج إسكان و غيرها.
4	موافق	0.916	3.84	2. تقدم المنظمة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية.
2	موافق	0.811	4.13	3. توافق المنظمة على المشاركة في تسيير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلية.
1	موافق تماما	0.708	4.34	4. تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيمانا منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم.
3	موافق	0.673	4.08	5. تقديم تسهيلات و مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.
-	موافق	0.8512	3.89	المتوسط المرجح للبعد الإنساني

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Sps

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة 4 تحتل المرتبة الأولى في إجابات المستجوبين والتي كانت على الشكل التالي تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيمانا منها بدورها في زيادة مستويات

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

الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم. بمتوسط حسابي مقداره 4.34 والتي تقع ضمن مجال موافق تماما ، أما المرتبة الأخيرة في ترتيب إجاباتهم فهي الفقرة رقم 1 "تساهم المنظمة في إنجاز المشاريع الأساسية للجميع من مدارس و مستشفيات وبرامج إسكان و غيرها " ، وكان المتوسط الحسابي العام للبعد الإنساني 3.89 وانحراف معياري عام بلغ 0.8512، وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة من خلال هذا البعد تهتم بتوفير فرص للنساء وهذا لما تمثله المرأة في الإسهام بزيادة الدخل القومي.

5- فيما يتعلق بعبارات البعد المالي

الجدول رقم(13): 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
3	موافق	1.295	3.68	01. تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها.
4	محايد	1.234	3.37	02. تهتم المنظمة بتحقيق أهداف إجتماعية جنبا إلى جنب مع أهداف إقتصادية.
1	موافق	1.295	3.79	03. يتم استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة.
2	موافق	1.448	3.71	04.تحرص المنظمة على الإقتصاد و الإستغلال الأمثل للموارد.
-	محايد	1.318	3.63	المتوسط المرجح للبعد المالي

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال ما سبق فإن البعد المالي الذي يتضمن 4 عبارات كان المتوسط الحسابي العام لهم 3.63 بانحراف معياري 1.318 وكانت العبارة رقم 3 في المرتبة الأولى والتي تمحورت حول استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة بمتوسط حسابي 3.79 في حين كانت الفقرة رقم 2 تهتم المنظمة بتحقيق أهداف إجتماعية جنبا إلى جنب مع أهداف في المرتبة

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

الأخيرة حسب إجابات عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.37، وتدل إجابات المستجوبين على أنهم موافقين على ما ورد في العبارات التي وردت في هذا البعد.

6- فيما يتعلق بعبارات بعد العميل

الجدول رقم(14): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العميل

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
1. تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع والعمل ودعم العمل الجمعي والرياضي واستقبال الباحثين وطلبة الجامعات والمعاهد التكوينية... الخ	3.55	0.921	موافق	2
2. تعمل المنظمة على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية.	3.55	0.645	موافق	2
3. تقوم المنظمة بتحسين أدائها بالنظر لتطلعات عملائها.	3.18	0.926	محايد	3
4. اهتمام المنظمة بالأطراف ذات المصلحة.	3.76	0.883	موافق	1
المتوسط المرجح لبعد العميل	3.51	0.8437	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال ما سبق فان العبارة الأولى اهتمام المنظمة بالأطراف ذات المصلحة. تحتل المرتبة الأولى من وجهة نظر المستخدمين بمتوسط حسابي بلغ 3.76 ، أما العبارة الثالثة تقوم المنظمة بتحسين أدائها بالنظر لتطلعات عملائها فقد احتلت في ترتيب إجابات المبحوثين المرتبة الأخيرة ، أما الوسط الحسابي العام لبعد العميل فكان بحدود 3.18 وكانت إجابات المبحوثين كاملة في دائرة الموافقة بصفة عامة ، وتدل هذه الإجابات والنتائج على أن مؤسسة نفضال تهتم على تحسين صورتها لدى المجتمع والعمل ا.

7- فيما يتعلق بعبارات بعد العمليات الداخلية

الجدول رقم(15): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات المعيارية للإستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد العمليات الداخلية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	رتبة العبارة من وجهة نظر المستجوبين
01. تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين.	3.71	1.160	موافق	2
02. إعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.	3.89	0.798	موافق	1
03. إلتزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل و تفسير و توضيح القوانين للعمال و الموظفين.	3.66	0.909	موافق	3
04. اعتماد سياسة ادارية تسمح للموظفين بالمشاركة في عمليات صنع القرار	3.08	0.784	محايد	4
المتوسط المرجح لبعده العمليات الداخلية	3.58	0.09127	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 2 إعداد وتنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل.تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري 0.798 وكانت العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي يبلغ 3.08 ، في حين كان المتوسط الحسابي العام لبعده العمليات الداخلية 3.58 وهو ما يدل على أن مؤسسة نفطال تتفاعل مع الافراد وتتشارك معهم في حل المشاكل التي تواجهها، وكان تقييم الإجابات حسب وجهة نظر المستجوبين في دائرة الموافقة.

8- فيما يتعلق بعبارات بعد التعلم والنمو

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية و لإنحرافات 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.	3.68	0.873	موافق	4
02. تعمل المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا المعلوماتية.	3.95	0.695	موافق	2
03. تعمل المنظمة على دعم الأنشطة و السهولة في معالجة البيانات للموظفين.	3.89	0.831	موافق	3
04. تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.	4.13	0.991	موافق	1
المتوسط المرجح لبعء التعلم والنمو	3.91	0.8475	موافق	-

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن بعد التعلم والنمو من خلال المتوسط المرجح العام الذي بلغ 3.91 وانحراف معياري 0.8475 يحتل نسب موافقة على كل العبارات الواردة فيه، حيث احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى في ترتيب إجابات المستجوبين لهذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 4.13 ، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة الأولى التي تضمنت العمل على إعتقاد إستراتيجية معينة في إدارة المنظمة لمشاركة أطرافها في ربحية المنظمة. بمتوسط حسابي بلغ 3.68 ، وتدل إجابات عينة الدراسة على أن المؤسسة تهتم بتنمية قدرات العاملين.

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

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

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

الجدول رقم(17): 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	0,081 0,627 38	0,062 0,712 38	-0,159 0,341 38	0,030 0,857 38
البعد القانوني	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	0,192 0,248 38	0,193 0,247 38	0,073 - 0,663 38	0,271 0,100 38
البعد لأخلاقي	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	0,276 0,049 38	**0,664 0,000 38	1,44- 0,387 38	*0,387 0,016 38
البعد الانساني	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	0,088 0,599 38	**0,416 0,009 38	0,94 0,576 38	0,291 0,077 38
المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	**0,633 0,000	**0,634 0,000	**0,441 0,006	1000 38

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

من خلال نتائج تحليل الظاهرة في الجدول يتبين وجود علاقة الارتباط التالية

بالنسبة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية ببطاقة الأداء المتوازن أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط مقبولة ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بطاقة الأداء المتوازن حيث يتضح لنا أن

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

البعد الأخلاقي يحتل المرتبة الأولى وحقق علاقة ارتباط قوية مع بعد التعلم والنمو، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,646، كما نلاحظ أن البعد الاخلاقي له علاقة ارتباط مقبولة مع بطاقة الاداء المتوازن ، حيث بلغت قيمة الارتباط 0,291 مما يعني أن البعد الاخلاقي يساهم في تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

كما تبين من نتائج الجدول السابق أن البعد الانساني احتل المرتبة الثانية وكان له علاقة ارتباط مقبولة مع بعد العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة الارتباط 0,416، مما يدل أن البعد الانساني يساهم بدرجة مقبولة مع بعد العمليات الداخلية من خلال تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين.

كما نلاحظ أن البعد الانساني له علاقة ارتباط مقبولة مع بطاقة الاداء المتوازن حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,387 مما يعني ان البعد الانساني يساهم في توفير فرص عمل للنساء إيماناً منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين وتحسين مستوى معيشتهم.

كما تبين من نتائج الجدول السابق أن البعد القانوني احتل المرتبة الثالثة وكان له علاقة ارتباط مقبولة مع بعد المالي حيث بلغت قيمة الارتباط 0,343، مما يدل أن البعد القانوني يساهم بدرجة مقبولة.

كما نلاحظ أن البعد القانوني له علاقة ارتباط مقبولة مع بطاقة الاداء المتوازن حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,271 مما يعني ان المؤسسة تعمل على تطبيق البعد القانوني من خلال مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.

كما تبين من نتائج الجدول السابق أن البعد الاقتصادي احتل المرتبة الاخيرة وكان له علاقة ارتباط مقبولة مع بعد المالي حيث بلغت قيمة الارتباط 0,325، مما يدل أن البعد الاقتصادي يساهم بدرجة مقبولة في تحقيق التميز للمؤسسة مقارنة مع المنافسين من خلال فعالية أكبر لإستخدام موارد المؤسسة.

كما نلاحظ أن البعد الاقتصادي له علاقة ارتباط مقبولة مع بطاقة الاداء المتوازن حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,030 مما يعني ان البعد الاقتصادي يساهم في تعظيم أرباح المؤسسة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم بإختبار صحة الفرضيات و ذلك بالإعتماد على تحليل انحدار المتدرج من خلال ما تم التوصل إليه من علاقات الارتباط بين أبعاد نموذج الدراسة المتدرج و هذا من أجل التعرف على المتغيرات التي لها دور مباشر في تحقيق بطاقة الأداء المتوازن و استبعاد 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.

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

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

الجدول رقم(18): ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات أفراد العينة	ترتيب الأبعاد حسب المتوسط المرجح لكل بعد
البعد الاقتصادي	4.08	0.7325	موافق	1
البعد القانوني	3.98	0.879	موافق	2
البعد إنساني	3.89	0.8512	موافق	3
البعد الأخلاقي	3.79	1.0235	موافق	4

المصدر: من إعداد الطالب إستنادا إلى نتائج Spss

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

نرى من الجدول أن البعد الاقتصادي متوسطه الحسابي قدر ب(4.08) وانحرافه المعياري قدر ب(0.7325) ويليها القانوني في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي(3.98) و انحراف معياري قدر ب(0.8793) ويأتي البعد الإنساني في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.89 و إنحراف معياري قدر ب(0.8512)، وأخيرا البعد الأخلاقي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.79) وانحراف معياري قدر ب(1.0235).

و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات 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 العمال راضون عن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية، وذلك يتبين من درجة الموافقة على أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

وعليه فإن:

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

- اختبار الفرضية الثانية:

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

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

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

الجدول رقم (19): 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

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

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

الجدول رقم(20): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		BETA	الخطأ المعياري	معاملات المتغيرات	
0.004	3.089		0.269	0.832	1.الثابت
0.000	11.866	0.882	0.073	0.864	البعد القانوني
0.259	1.144		0.277	0.317	2.الثابت
0.000	7.933	0.982	0.084	0.667	البعد القانوني
0.001	3.591	0.309	0.089	0.320	البعد الاقتصادي

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يبين الجدول السابق 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 ($BETA=0.309, P \leq 0.01$)

من هذا يمكن القول أن المنظمة تسعى لتحقيق البعد المالي من خلال البعدين (القانوني و الاقتصادي) لتعظيم أرباحها و الحفاظ على تعزيز رأس مالها بطرق قانونية، وأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في الأداء المالي بالمنظمة حيث إتضح أن البعد الإنساني و الأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد الأداء المالي و الذي يفسر على أن المنظمة لا تركز عليهما في زيادة قيمة استثماراتها.

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

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

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

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحيح	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 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 الإنساني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره بـ (74.7%) من التباين في بعد العميل. كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (57.471) وهي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.01$).

الجدول رقم(22): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية BETA	الخطأ المعياري معاملات المتغيرات		
0.007	2.843		0.360	1.024	1.الثابت
0.000	8.713	0.809	0.094	0.813	البعد الانساني
0.272	1.114		0.355	0.395	2.الثابت
0.000	5.661	0.576	0.103	0.581	البعد الانساني
0.001	3.758	0.382	0.106	0.396	البعد الاقتصادي

بعد العميل (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل الانحدار الذي يبين أن بعض أبعاد المسؤولية الاجتماعية لها دور في بعد الزبون .

حيث أن البعد الإنساني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ($BETA=0.576$ ، $P \leq 0.01$) على بعد الزبون

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

والبعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($BETA=0.382, P \leq 0.01$)

من كل هذا يمكن القول ان أبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء العميل بالمنظمة حيث اتضح أن البعد القانوني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد العميل، والذي يفسر على أن المنظمة تعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات وبأسعار مناسبة تستجيب لحقوق الزبائن والمستهلكين.

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

$(\alpha = 0.05)$.

الجدول رقم (23): 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

نلاحظ من خلال هذا الجدول نتائج تحليل الانحدار ونرى ان بعض ابعاد المسؤولية الاجتماعية لها دور في بعد العمليات الداخلية

حيث ان البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ($BETA=0.549, P \leq 0.01$) على بعد العمليات الداخلية

ونرى ان أن البعد الاقتصادي يملك دور ايجابي مباشر وبدلالة إحصائية ($BETA=0.309, P \leq 0.01$)

و تتبين لنا نتائج الجدول أن معامل الارتباط (0.786) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و بعد العمليات الداخلية، كما أن معامل التحديد بلغ (0.618)، وهذا يعني أن البعد القانوني والاقتصادي قد فسرت ما مقداره ب (61.8%) من التباين في بعد العمليات الداخلية. كما يلاحظ هذا

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

التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (31.573) 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	9.169		0.263	1.الثابت
0.000	7.179	0.750	0.071	البعد القانوني
0.000	7.047		0.292	2.الثابت
0.000	4.217	0.549	0.089	البعد القانوني
0.023	2.374	0.309	0.094	البعد الاقتصادي

بعد العمليات الداخلية (المتغير التابع) المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

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

حيث يبين أن البعد القانوني له دور بدلالة معنوية وبشكل ايجابي مباشر ($BETA=0.549, P \leq 0.01$) 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، 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.

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

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

الجدول رقم (25): 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 السابق أن معامل الارتباط (0.794) و هو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية

بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبعد التعلم والنمو، كما أن معامل التحديد بلغ (0.631)، وهذا يعني

أن البعد الاقتصادي والقانوني قد فسرت ما مقداره ب (63.1%) من التباين في بعد التعلم والنمو.

كما يلاحظ هذا التحليل التباين (ANOVA) أن قيمة اختبار الإحصائية F قد بلغت (33.307) وهي دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

الجدول رقم(26): 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

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

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 ($BETA=0.55$ ، $P \leq 0.01$) على بعد التعلم والنمو.

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

مما سبق اتضح أن البعد الإنساني والأخلاقي لا تساهم بصورة مباشرة في بعد التعلم والنمو وأن أبعاد المسؤولية الاجتماعية ليست لها نفس الدور في أداء التعلم والنمو بالمنظمة والذي يفسر على أن هذا الجانب يركز على تحسين قدرات ومهارات العاملين وهذا لتقديم منتجات وخدمات جديدة تساهم في تعظيم ربحها لإستمراريتها وبقاءها.

5/ لا يوجد دور ذي دلالة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

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
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 يبين لن الجدول السابق 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 ب (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(28): نتيجة تحليل الانحدار

مستوى الدلالة	T	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعاملات المعيارية BETA	الخطأ المعياري معاملات المتغيرات	
0.000	6.723		0.246	1.الثابت
0.000	10.210	0.850	0.067	البعد القانوني
0.000	4.675		0.228	2.الثابت
0.000	6.560	0.568	0.069	البعد القانوني
0.000	4.999	0.433	0.073	البعد الاقتصادي

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (المتغير التابع)

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج Spss

نرى من نتائج الجدول رقم (26) ان نتائج تحليل الانحدار التي نلاحظ من خلالها البعدين القانوني و الاقتصادي لهما دورا في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

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

على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

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

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول ان بعد المسؤولية الاجتماعية و بعد بطاقة الأداء المتوازن ليس لهما نفس الدور في المؤسسة فهذه الأخيرة تعتمد على البعدين القانوني و الاقتصادي و ذلك لما لهما من اهمية في تحسين اداءها و زيادة من تنافسيتها و جودة خدماتها و زيادة ارباحها.

و يتبين ان البعدين الآخرين الانساني و الاخلاقي لا يساهمان بشكل كبير و بصورة مباشرة في ابعاد بطاقة الاداء المتوازن، و هذا لإهمال المؤسسة لهذين البعدين و منه نستنتج ان المؤسسة تعتمد على البعد الاخلاقي و الاقتصادي لتحسين ادائها و هذا ما يتبث صحة الفرضية.

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

الجدول رقم (29): 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

من خلال نتائج الجدول (27) أن معامل الارتباط (0.873) وهو يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية جدا بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وبطاقة الأداء المتوازن، و معامل التحديد بلغ (0.762) من التباين في بطاقة الأداء المتوازن، 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(30): نتيجة تحليل الانحدار

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

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 إيجابي 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 ب (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 الاجتماعية وأداء المنظمة، وكذلك معرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية 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.

الخدمة العامة

خ

م

يشهد قطاع الأعمال في الآونة الأخيرة مشاكل ومعضلات أخلاقية أثارت تساؤلات كثيرة حول مسؤولية المؤسسات حيال المجتمع وقيمه ومعاييرها، ومما زاد من أهمية هذه التساؤلات أن المؤسسات ولفترة طويلة قامت على أساس أن هناك مسؤولية واحدة هي استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أقصى الأرباح وأن المعيار الوحيد الواجب الاهتمام به هو الكفاءة، أما المسؤولية الاجتماعية فهي ليست من مسؤولياتها، وأن مجالاتها تكمن في المؤسسات الاجتماعية والخيرية. فمسؤولية المؤسسات هي مسؤولية متعددة لأن المؤسسات اليوم لا تعمل فقط على تعظيم الأرباح ولم تعد هذه المؤسسات مجرد كيانات اقتصادية، كما أن نجاح المؤسسة لا يعتمد فقط على قدرتها على معرفة أكفأ السبل لتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات بل كذلك على قدرتها على معالجة القضايا الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية مصطلح يكثر إستعماله من طرف رجال السيادة و المال والإعلام .

إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية في وقتنا الحالي مصدرا لخلق قيمة إيجابية للمؤسسة من خلال رفع مستوى الأداء ، فتبني هذا المصطلح يمكن المؤسسة من كسب رضا الزبون كما يساهم في إستمرارية المؤسسة من خلال إهتمامها بالعمال و السعي لإحترام قيم المجتمع الذي تنشط فيه. إنطلاقا مما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية:

- نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية إهتماما بالمؤسسات الوطنية، والدور يعود للوكالات الدولية في نشر هذا المفهوم.
- المؤسسات الجزائرية تهتم بالمسؤولية الاجتماعية
- تشترط المسؤولية الاجتماعية إفصاح المؤسسة على الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها.
- المؤسسات الجزائرية تطبق المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.
- ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات من بينها:
- على مؤسسة نفضال أن تعير المسؤولية الاجتماعية إهتماما أكثر وأن تحضى بالإهتمام اللازم.
- على المؤسسة الإقتناع بأن تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ليست بتكاليف زائدة فهي إستثمار للمستقبل.

يجب على الجهات الوصية أن تقوم بإرساء قوانين تحث على إلزامية المؤسسات على تطبيق نظام المسؤولية الإجتماعية لخلق منافسة بينهم.

المراجع

المراجع

-الكتب باللغة العربية:

- 1 طاهر محسن، مهدي محسن العامري، المسؤولية الإجتماعية و أخلاقيات الأعمال ، دار وائل للنشر الأردن طبعة 2008.
- 2 نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراقة للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان، طبعة 2006.
- 3 هبة نصار، المسؤولية الإجتماعية لقطاع الأعمال الخاص- دراسة إستطلاعية- مركز البحوث و الدراسات الإقتصادية و المالية بجامعة القاهرة، أوراق إقتصادية، العدد 1، مارس 2000.
- 4 - وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي ، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن ، دار وائل للنشر ، 2009.
- 5 عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998.
- 6 أكرم أحمد الطويل و علي وليد ، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات و الأداء التسويقي، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2013.
- 7 معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية، 2010.
الكتب باللغة الفرنسية:

8- Ecosid « dialogues autour de la performance en entreprise », édition harmattan, Paris, 1999,

9- Michel Capron et francoise Quairel-Lanoizelée, la responsabiliti sociale édit1 2007.

10- P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial Paris, 1999.

11- Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France 2003

الملتقيات:

- 1 بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات الملتقى حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية،جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي18و19 ماي2011.
- 2 حسين الأسرج ، المسؤولية الاجتماعية للشركات ، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، سلسلة جسر التنمية.
- 3 مولاي لخضر عبد الرزاق ، شنيني حسين، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي لشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011.
- 4 مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات الطبعة الثانية :نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22و 23 نوفمبر 2001.
- 5 محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف.
- 6 صالح سحيباني، المسؤولية الاجتماعية و دورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، حالة تطبيقية على المملكة العربية السعودية، مدخل مقدمة ضمن أعمال المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، تقييم و إستشراف (بيروت) المنعقدة في23/25، مشاركة 2009.
- 7 حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة،الجزائر، 10-11 نوفمبر2009.
- 8 صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، جامعة بشار.

المجلات:

- 1 مصطفى شلابي محمد،علاء محمد شكري ، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، سنة 2012.
- 2 -نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة،المشاركة في المواصفات القياسية الدولية المستقبلية إيزو26000 حول المسؤولية الاجتماعية.

- 3 -المجلس الإقتصادي و الإجتماعي لمنظمة الأمم المتحدة.
 - 4 مركز المشروعات الدولية الخاصة بمواطنة الشركات, مفهوم المواطنة وتطبيقاتها في مجال الأعمال، 2009.
 - 5 إعداد المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية.
 - 6 عبد الملوك مزهودة،"الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
 - 7 - حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية-من منظور استراتيجي-"، دار النهضة العربية 2011 .
 - 8 - الحسيني فلاح حسن،الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
 - 9 - طارق الحاج فليح حسن،الاقتصاد الإداري ، دار الصفاء ، الأردن2000.
- مذكرات وأطروحات:**
- 1 ظاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لماهية المسؤولية الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة ، دراسة حالة سوناطراك، جامعة ورقلة، 2007.
 - 2 عبد الغفور ددان، حفصي رشيد ، المؤسسة بين تحقيق التنافسية و محددات المسؤولية الاجتماعية و البيئة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الوادي ، 2012.
 - 3 بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة،مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
 - 4 محمد حسنى عبد الجليل صبحي، رسالة دكتوراه بعنوان الإطار العلمي للمراجعة الاجتماعية القاهرة، جمهورية مصر العربية 1995.
 - 5 فؤاد محمد حسين المهدي، أطروحة دكتوراه تحت عنوان الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، 2003.
 - 6 - ضيافي نوال ، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ،جامعة تلمسان،ص 37.
 - 7 محمد سليمانى ، الإبتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة مسيلة ، 2007.

- 8 - عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2001-2002.
- 9 - كوثر بوغابة، "الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة ليندغاز الجزائر، وحدة ورقلة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر 2001-2002.
- 10 - فاطمة رشدي سويلم عوض تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

مواقع الأنترنت:

- 1 - <http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev.html> - معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية.
- 2 - محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع: <http://www.yamany.info/Articles.html>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستبانة الدراسة

الموضوع: دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة مؤسسة: نفضال - باتنة -

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص " تسيير إستراتيجي للمنظمات" المعنونة: دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المنظمة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة الإستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شاكرين لكم على حسن تعاونكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف:

شنشونة محمد

من إعداد الطالب:

مشنن محمد زين العابدين

01 - الهيئات الشخصية:

نرجوا منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة لاختيارك.

1 الجنس:

- ذكر - أنثى

2 - العمر:

- من 20-29

- من 30 سنة إلى 39 .

- من 40 سنة إلى 49 .

- أكثر من 50 سنة.

3 المؤهل التعليمي:

- ثانوي.

- لسانس.

- تقني.

- مستويات أخرى

4 - عدد سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات.

- من 5 إلى 10 سنوات.

- من 10 إلى 15 سنة.

- أكثر من 15 سنة .

5 - طبيعة المستجوب:

- مدير أو مسير مؤسسة.

- رئيس مصلحة أو رئيس قسم

- موظف إداري.

2- ابعاد المسؤولية الاجتماعية :

1 -البعد الاقتصادي :

رقم العبارة	البعد الاقتصادي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تركز المنظمة على هدف تعظيم الربح .					
2	تسعى المنظمة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة .					
3	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بأساليب واضحة و غير ملتوية.					
4	إعادة توزيع بعض العوائد وفقا للجهد المتميز .					

2 -البعد القانوني :

رقم العبارة	البعد القانوني	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	الالتزام بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية و الطبية للعمال					
2	تحترم منظماتكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية و الأمراض و الحوادث الناتجة عن العمل.					
3	تلتزم المنظمة بتوفير حقوق العامل من خدمات اجتماعية لثقل و السكن وغيرها					
4	تتبنى إدارة المنظمة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.					
5	تعمل منظماتكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي و تقديم الإعانات عند العجز أو الوفاة.					

3 - البعد الأخلاقي :

رقم العبارة	البعد الأخلاقي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تتوافق رسالة المنظمة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع.					
2	تمتلك المنظمة نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه.					
3	تسعى منظمتكم لمراعاة حقوق الإنسان و كذا احترام عادات و تقاليد المجتمعات.					
4	تمتلك المنظمة دليل أخلاقي واضح و معلن للجميع العاملين لديها.					

4 - البعد الانساني :

رقم العبارة	البعد الإنساني	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تساهم المنظمة في انجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس و مستشفيات و برامج إسكان و غيرها.					
2	تقدم المنظمة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية .					
3	توافق المنظمة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلية.					
4	تساهم المنظمة في توفير فرص عمل للنساء إيماننا منها بدورها في زيادة مستويات الدخل للمواطنين و تحسين مستوى معيشتهم.					
5	تقديم تسهيلات و مساعدات لأداء مناسك الحج و العمرة.					

ثالثا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

1 البعد المالي :

رقم العبار ة	البعد المالي	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
1	تهتم المنظمة بتطبيق إستراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها.				
2	تهتم المنظمة بتحقيق أهداف اجتماعية جنباً إلى جنب مع أهداف اقتصادية.				
3	يتم استغلال الموارد المالية و الإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المنظمة .				
3	تحرص المنظمة على الاقتصاد و الاستغلال الأمثل للموارد.				

2 البعد العمليات الداخلية:

رقم العبار ة	بعد العمليات الداخلية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما
1	تعمل المنظمة على تكريم و تحفيز الموظفين المتفوقين و المبدعين.				
2	إعداد و تنفيذ برامج توعية للموظفين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي و البيئي و الأمان في العمل.				
3	التزام المنظمة بتطبيق القوانين و التعليمات الخاصة بالعمل و تفسير و توضيح القوانين للعمال و الموظفين				
4	اعتماد سياسة إدارية تسمح للموظفين بالمشاركة في عمليات صنع القرار				

3 بعد العميل :

رقم العبارة	بعد العميل	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعمل المنظمة على تحسين صورتها لدى المجتمع و العميل ودعم العمل الجمعي والرياضي و استقبال الباحثين و طلبة الجامعات و المعاهد التكوينية ... الخ.					
2	تعمل المنظمة على إرضاء و تعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية.					
3	تقوم المنظمة بتحسين أدائها بالنظر لتطلعات عملائها .					
4	اهتمام المنظمة بالإطراف ذات المصلحة.					

4 بعد التعلم و النمو :

رقم العبارة	بعد العميل	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	العمل على اعتماد إستراتيجية واضحة في إدارة المنظمة ومشاركة كل الأطراف في ربحية المنظمة					
2	تعمل المنظمة على استخدام التقنيات الحديثة التي توفرها تكنولوجيا المعلوماتية					
3	تعمل المنظمة على دعم الأنشطة و السهولة في معالجة البيانات للموظفين.					
4	تعمل المنظمة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.					

