



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



## الموضوع

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس  
- فرع بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

براهيمي نوال

قوادرية سميرة

رقم التسجيل:	...../Master-GE/ GO -GSO /2018
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2017/2018



## إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك  
إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أعلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل  
المتواضع إلي:

من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى بحر العنان محتضن كل اللحظات، شاطئ الصبر الجميل في ليل المعاناة، رمز المحبة  
والعطاء، إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني المصوم  
أسبح في بحر حنانها لينفخ من ألامي .. والدتي الحبيبة والغالية.  
إلى سبب وجودي في الحياة، إلى من أضاء شموع درج هذا العمل، وقدم لي الدعم  
والأمل، وأمدني بالصبر والعزيمة، والدي العزيز.

من حبهم يجري في عروقي و يلهم بذكراهم فؤادي وقرة عيني إخوتي  
إلى من قاسمتهم ذكرياتي وزينت بصحاتهم صفحات حياتي وذكرياتني، إلى من أحببتهم  
من صميم فؤادي وخواطري، أرفق لهم عقب الريحان والياسمين عائلتي الثانية التي دعمتني  
كثيرا عائلة وغلان نور الدين من الكبير إلى الصغير وخصوصا الكتكوتة هديل.  
إلى صديقاتي: وفاء، مروة، بخاري ليندة، سمية وإلى كل زميلاتني العاملات بالعيادة  
متعددة الخدمات قاسمي إبراهيم، وأخص بالذكر طبيبة الأسنان خديجة ، المعالجة الفيزيائية  
أهينة.

إلى كل من سقط من قلبي سموا.

إلى كل طلبة السنة 2 ماستر تخصص إدارة إستراتيجية دفعة 2018  
إلى كل من طلب العلم بحق وأمانة أتمنى أن أكون قد أوفيت فيما تقدمت به من  
رسالة علم أتممت فيها لكل فائدة لمن أراد أن يستفيد.

# شكر و عرفان

الحمد لله ذي المنة والفضل والإحسان حمدا كثيرا يليق بجلالته وعظمته سلطانه، على ما هدى وسدد ووفق، وعلى كرمه على بعونه وتيسيره للعسير وتذليله للصعاب، وفتحه ومنه على في إنجاز هذا العمل، الحمد لله الذي مكننا في الأرض واتانا من كل شيء سببا، فله الحمد والشكر

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة "براهيمي نوال" على قبولها الإشراف لإنجاز هذه المذكرة وعلى سعة صدرها وحكمة توجيهاتها وملاحظاتها، كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة "رجال سولافه" على كافة التعاون والسند الذي قدمته لي بالإضافة إلى الأستاذتين عبود سعاد وقوادرية ربيعة.

وأشكر بل أمتن جزيل الامتنان إلى السيد وخلان نور الدين ورئيس جمعية ترقية المواطنة وحقوق الإنسان لعياضي مسعود اللذان كانا نعم السند لي في أصعب الظروف، جزاهما الله عندي كل خير.

أشكر كل من دعم هذه الدراسة من عمال مؤسسة موبيليس فرع بسكرة، وأخص بالذكر مدير المؤسسة

ومسك الختام، الشكر والتقدير للأساتذة الأجلء أعضاء لجنة المناقشة الذين لم يبخلوا بوقتهم وجهدهم في تقييم هذه المذكرة، وعلى تفضلهم بمناقشتها. أشكر كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

## ملخص:

يهدف هذا البحث إلى بيان دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات باستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن والتي تحددت بأربعة أبعاد متمثلة في ( البعد المالي، بعد رضا الزبائن، العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو)، وقد تحددت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية)، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي إذا أنه الأنسب لطبيعة البحث، كما تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة وبلغ تعدادها (30) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.

واستخدمت الباحثة عدة أساليب في التحليل الإحصائي للبيانات من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل خط الانحدار البسيط، تحليل التباين الأحادي (One Way Anova), وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من كان من أبرزها:

- وجود دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

- وجود دور معنوي للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

- وجود دور معنوي للمسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

- وجود دور معنوي للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

- وجود دور معنوي للمسؤولية الخيرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

وفي ضوء نتائج البحث أوصت الباحثة بعدة اقتراحات منها أهمية التزام المؤسسة محل الدراسة بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة عموما و تجاه مواردها البشرية بشكل خاص، التعليم والتدريب المستمر للموظفين والعاملين لإكساب ثقافة المسؤولية الاجتماعية، كما يجب هيكلة نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس ضمن الهيكل التنظيمي وإنشاء وحدة تنظيمية تخص نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني والأخلاقي، الأداء الاستراتيجي، بطاقة الأداء المتوازن.

## Abstract

This research is aimed at showing role of social responsibility on strategic performance of institutions, by using Balance Scorecard, as which were defined in four dimensions (financial dimension, customer satisfaction, internal processes and learning and growth axis) and Social responsibility has been defined through four dimensions (Economic, legal, ethical and philanthropic responsibility). To archive the objective of the research, the researcher has used the descriptive approach because it is the most suitable ; and questionnaire were developed in order to collecting data from respondents, to a sample consists (30) subjects, were used Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for the analysis of the survey data.

Were used in the statistical analysis of data, a several methods including: descriptive statistics tests, simple linear regression coefficient (Simple Regression), variance analysis (One Way Anova) and others, the study found a range of results, highlighted by:

- That there are significant role of the social responsibility on the strategic performance of enterprise in the company surveyed at the significance level (0.05).
- That there are significant role of the economic responsibility on the strategic performance of enterprise in the company surveyed at the significance level (0.05).
- That there are significant role of the legal responsibility on the strategic performance of enterprise in the company surveyed at the significance level (0.05).
- That there are significant role of the ethical responsibility with its various dimensions on the strategic performance of enterprise in the company surveyed at the significance level (0.05).
- That there are significant role of the philanthropic responsibility on the strategic performance of enterprise in the company surveyed at the significance level (0.05).

In light of the results of the research, the researcher recommended a number of suggestions, including the importance of the institution's commitment to all its responsibilities towards the stakeholders in general and its human resources in particular, education and continuous training of employees to create a culture of social responsibility. And we must restructure the activities of social responsibility by the mobilis within the organizational structure, and establishing an organizational unit for social responsibility activities.

**Keywords:** social responsibility, economic dimension, Legal, human and ethical, strategic performance, balanced performance card.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	البسمة
ب	الإهداء
ت	كلمة شكر
ث	الملخص
ج	abstract
ح	فهرس المحتويات.
د	قائمة الأشكال.
ح	قائمة الجداول.
ط	المقدمة العامة .
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: المسؤولية الاجتماعية
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية .
3	الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.
6	الفرع الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية.
8	المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية ومبادئها.
8	الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية .
9	الفرع الثاني : مبادئ المسؤولية الاجتماعية
11	المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية واستراتيجيات التعامل معها.
11	الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
14	الفرع الثاني: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.
17	المبحث الثاني: الأداء الاستراتيجي.
17	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي.
17	الفرع الأول: الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية.
19	الفرع الثاني: الأداء من منظور استراتيجي.
22	المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي.

26	المطلب الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.
26	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.
28	الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
31	الفرع الثالث: المنظور الاستراتيجي للبطاقة.
34	المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي.
34	المطلب الأول: اتجاهات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.
35	المطلب الثاني: تحليل الأداء كنتيجة للنهج الاجتماعي للمؤسسة.
38	المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أبعاد الأداء الاستراتيجي.
41	المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.
41	المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
42	المطلب الثاني: الدراسات السابقة ذات الصلة بالأداء الاستراتيجي
43	المطلب الثالث: دراسات متعلقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة
45	المطلب الرابع: مناقشات الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع بسكرة
49	تمهيد.
50	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس
50	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.
50	الفرع الأول: تعريف مؤسسة موبيليس.
51	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.
53	المطلب الثاني: التزامات, وأهداف مؤسسة موبيليس.
55	المطلب الثالث: بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس
57	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
57	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
59	المطلب الثالث: أدوات التحليل.
60	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
60	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بأبعاد المتغيرات.



64	الفرع الأول: تحليل نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية.
68	الفرع الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
73	الفرع الثالث: تحليل نتائج المسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي.
74	المطلب الثالث: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.
74	الفرع الأول: اختبار صلاحية النموذج للفرضية الرئيسية.
74	الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.
80	المطلب الرابع: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
87	قائمة المراجع
95	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	أنواع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء.	01
58	مقياس ليكرت الخماسي.	02
58	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.	03
60	اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان.	04
61	توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية.	05
62	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	06
63	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	07
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد الاقتصادي.	08
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد القانوني.	09
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد الأخلاقي.	10
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد الخيري.	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد المالي.	12
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على بعد الزياتن	13
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على بعد العمليات الداخلية	14
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على بعد التعلم والنمو.	15
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه أفراد العينة للمتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية" والمتغير التابع "الأداء الاستراتيجي"	16
74	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	17

74	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية الاجتماعية في الأداء الاستراتيجي.	18
75	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	19
76	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية الاقتصادية في الأداء الاستراتيجي.	20
76	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	21
77	تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية القانونية في الأداء الاستراتيجي.	22
78	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	23
78	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية الأخلاقية في الأداء الاستراتيجي.	24
79	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	25
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية الخيرية في الأداء الاستراتيجي.	26

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
ض	النموذج النظري للدراسة.	01
6	تمثيل تخطيطي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية	02
12	هرم المسؤولية الاجتماعية	03
16	إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	04
18	المفاهيم المرتبطة بالأداء	05
19	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	06
21	تداخل مجالات الأداء الاستراتيجي	07
29	أبعاد الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر (Kaplan & Norton, 1996)	08
52	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	09
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
63	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	11
64	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	12

# مقدمة عامة

مقدمة:

لقد أصبح التغيير المستمر والتطور وعدم التأكد العالي من أبرز سمات بيئة الأعمال التي تحيط بالمؤسسات مما يشكل أمامها تحديا كبيرا يفرض عليها القيام بمسايرة هذه التطورات، ففي فترة من الفترات كان زيادة ثراء المساهمين يعد أقصى غايات المؤسسة التي تسعى الوصول إليها، ولكن شيئا فشيئا أصبحت تلك الغاية المعلنة أقل أهمية من ذي قبل وذلك من منطلق المفهوم الجديد لنجاح المؤسسة وما تفرضه بيئة الأعمال الحالية من تحديات. وبالتالي جاء مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي بروز الدور الاجتماعي للمؤسسات الذي يمثل أهمية بالغة في الفكر الإداري المعاصر، حيث أصبحت المؤسسات تمارس أنشطة اجتماعية متعددة، ولعل الباحثين والأدبيات لتؤكد على أهمية الاستثمار في الأنشطة التي تنسجم وتنطلق من القيم الأخلاقية ومبادئ المسؤولية الاجتماعية، وبهذا لم تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ترفا أو خيارا مفتوحا بل أصبحت حتمية ومعيارا أساسيا لتعيش متطلبات مجتمعاتها ولتتمكن من التصدي لمنافسيها ولتحقيق آمال عملائها، للبقاء في الأسواق المحلية والعالمية .

✓ إشكالية الدراسة.

حظيت المسؤولية الاجتماعية في العقود الأخيرة باهتمام كبير، من خلال المحاولات المتعددة والمختلفة لاستعراض نماذج خاصة لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات، والتي تحث المؤسسات على الالتزام اتجاه المجتمع، مما دفع العاملين في منظمات المجتمع، والأجهزة المحلية إلى الضغط باتجاه تبني هذا المفهوم، فلم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على الربحية فقط، ولم تعد تعتمد على مركزها المالي لبناء سمعتها و إنما أدركت أنها غير معزولة عن المجتمع، والبيئة، حيث تعكس المسؤولية الاجتماعية المبدأ الشائع في مجال الأعمال والذي يشدد على أن المؤسسات يجب أن تقوم بإدارة أعمالها بشكل فعال وأخلاقي على كافة المستويات، وتأسيسا على ذلك فإن مفتاح نجاح ونمو المؤسسات يمكن ربطه بمدى أهمية وإدراك المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعدد من القيم الإنسانية والمعايير السامية تجاه كل من له علاقة بالمؤسسة إضافة إلى أنها يمكن أن تكون مصدرا لتحسين أدائها الاستراتيجي وذلك مما يعزز أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وفي هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن وعليه تطرح هذه الدراسة تساؤلا رئيسيا يتفرع منه مجموعة من الأسئلة، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

ما دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات ؟

حيث سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما دور المسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؟

✓ ما دور المسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؟

✓ ما دور المسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؟

✓ ما دور المسؤولية الخيرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات؟

حيث نهدف في التساؤل الفرعي الأول إلى معرفة دور المسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات أي نسعى لمعرفة ما دور العمليات والأنشطة والإجراءات ذات الطبيعة الاقتصادية والتي تأخذ بعين الاعتبار التوجه والالتزام الاجتماعي في تحسين أداء المؤسسات الاستراتيجي. كذلك نهدف في التساؤل الفرعي الثاني إلى معرفة دور المسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات أي معرفة ما دور التزام المؤسسة الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات الحاكمة لمختلف الجوانب في المجتمع سواء كان هذا في الاستثمار، الأجور، العمل، البيئة، المنافسة أو غيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات. أما التساؤل الفرعي الثالث فيهدف لمعرفة ما دور المسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، بمعنى معرفة دور مجموع السلوكيات والنشاطات والتي لا تكون بالضرورة موحدة في إطار قانوني لكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، أما عن التساؤل الفرعي الأخير فهو يسعى لمعرفة ما دور المسؤولية الخيرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، بمعنى تحديد دور المبادرات الطوعية غير ملزمة للمؤسسة والتي تبادر فيها بشكل إنساني و تطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

#### ✓ فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية والتي انبثقت عنها أربع فرضيات فرعية على النحو التالي:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الأخلاقية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الخيرية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسات عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

#### ✓ أهمية الدراسة وأهدافها:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الجوانب التالية:

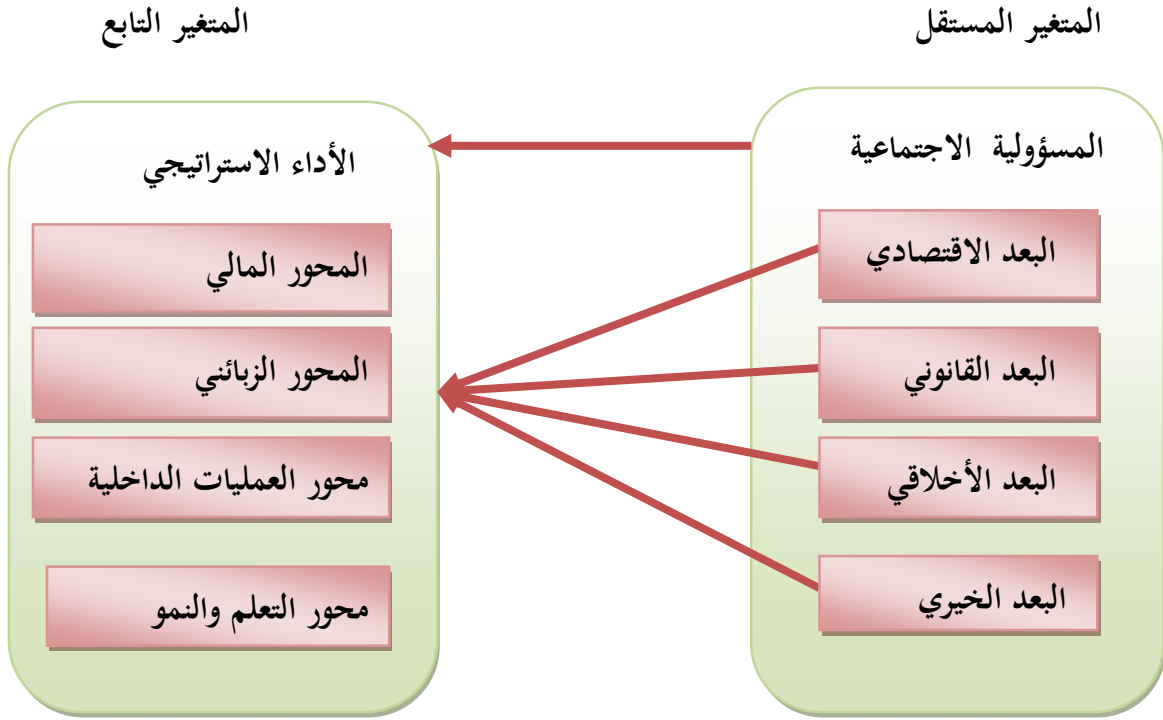
- يمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط كل من المسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي وذلك من خلال التعرف على مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية ومن ثم التعرف على دورها في تحسين الأداء الاستراتيجي.
- تأتي أهمية هذه الدراسة في كونها توضح مفهوم المسؤولية الاجتماعية كأحد مظاهر الضبط الاجتماعي لدى المؤسسات والتي تساعدها على التكيف والتعايش مع البيئات التي تعمل وتعيش فيها.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في توجيه أنظار متخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة نحو دور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين أدائها الاستراتيجي وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي قد تساعد متخذي القرارات في مواكبة التطورات والارتقاء بمستوى التفاعل الاجتماعي للمؤسسات مع البيئة التي تعمل فيها.
- وتماشيا مع طبيعة الإشكالية المطروحة وتساؤلاتها تم وضع مجموعة من الأهداف التي نرغب في تحقيقها من خلال هذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في الآتي:
- توضيح الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي للمؤسسات والتعرف على جوانبها المختلفة.
- التعرف على واقع التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية ومدى إدراك أهميتها.
- التعرف على مستوى متغيرات الدراسة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المتمثلة في (المسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية) والأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في (البعد المالي وبعد العملاء، العمليات الداخلية وكذلك التعلم والنمو) في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح دور تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.
- تحليل دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات كل بعد على حدى.
- إغناء المكتبات الجامعية ببحوث علمية تخص دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

### ✓ نموذج الدراسة

- بغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث تمثل المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (القانونية، الاقتصادية، الأخلاقية و الخيرية) المتغير المستقل في حين تمثل الأداء الاستراتيجي والذي يعبر عنه بطاقة الأداء المتوازن (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) المتغير التابع.



الشكل (01): النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للدراسات السابقة.

✓ حدود البحث:

تم إنجاز هذا البحث وفقا للحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإستراتيجي.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2018/2017.
- الحدود المكانية: للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث اهتم الفصل الثاني بدراسة وتحليل دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي لعينة من المستخدمين العاملين على مستوى مؤسسة موبيليس فرع بسكرة.

✓ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علما أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، كما سنعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل.

✓ التعريفات الإجرائية:

إن الوقوف على المفاهيم والمصطلحات الأساسية ضرورة علمية لهذا سوف نقوم بالتطرق إلى المصطلحات الإجرائية المختلفة المتعلقة بالموضوع.

1. **المسؤولية الاجتماعية:** إدراك المنظمة لالتزاماتها وواجباتها اتجاه المجتمع على وفق ما تمتلكه من الإمكانيات المادية والمعايير الأخلاقية التي تؤمن من خلالها تحقيق حماية المجتمع وتطوره ككل فضلا عن تحقيق منفعتها الخاصة .

● **المسؤولية الاقتصادية:** لأن المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة من المجتمع مع تحقيق الربح.

● **مسؤولية القانونية:** تتعامل المؤسسات مع جهات عديدة بعضها حكومية و أخرى خاصة أو مؤسسات مجتمع مدني أو أي أطراف خارجية أخرى، ويحكم هذه التعاملات والعلاقات أطر قانونية وتشريعات يجب الالتزام بها واحترامها وعدم خرقها وتعطيل دورها.

● **المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة موحدة في إطار قانوني ولكن كأعضاء في المجتمع ننتظر من المؤسسة القيام بها.

● **المسؤولية الإنسانية و الخيرية:** تمثل المستوى الأعلى في جانب المسؤولية الاجتماعية وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني و تطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر.

2. **الأداء الاستراتيجي:** يمكن القول أن الأداء الإستراتيجي هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الإعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها. ويتضمن الأداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية تم اختيارها في هذا البحث.

● **بطاقة الأداء المتوازنة:**

تعرف على أنها مقياس مالية تزود نتائج الأنشطة المتعددة وتستكمل بمقاييس تشغيلية عن رضا الزبون والعمليات الداخلية وأنشطة التحسين المستمر والإبداع.

■ **البعد المالي:** مقياس مدى فاعلية وكفاءة المؤسسات في مقابلة احتياجات زبائنها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت.

■ **بعد العمليات الداخلية:** يقصد به جميع العمليات والأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من تنظيمات الأعمال والتي من خلالها يتم مقابلة رغبات العملاء والمالكين.

■ **بعد العملاء:** يعرف بأنه قدرة المؤسسة علي الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء بتقديم سلع وخدمات ذات قيمة وجودة عالية تنال رضاهم وتلبي طموحهم ورغباتهم.

■ **بعد النمو والتعلم:** يعرف بأنه قدرة المنظمة في تطوير قدرات العاملين وتشجيع نظم الابتكار داخل المؤسسة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء المؤسسة وتطويرها في الأجل الطويل.

✓ هيكل البحث :

تم تقسيم موضوع البحث إلى فصلين: حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث حيث يتعلق المبحث الأول بالمتغير المستقل والذي يتمثل في المسؤولية الاجتماعية أما المبحث الثاني فيتعلق بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء الاستراتيجي، أما المبحث الثالث فيظم دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي، أما المبحث الرابع فقد خصص للدراسات السابقة ودلالاتها، بينما الفصل الثاني تم إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تقديم مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في حل الإشكالية الموضوعية وتحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها، واختبار فرضيات الدراسة للوقوف على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

والدراسات

السابقة

تمهيد:

لقد أثار تدهور الظروف الاجتماعية والايكولوجية للتنمية الصناعية مطالب قوية ولكنه أيضا أدى إلى ظهور ممارسات جديدة للفاعلين الاقتصاديين، الاجتماعيين والسياسيين: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي النقطة المشتركة بين هذه المتطلبات، وقد أصبحت بالفعل موضوعا لا غنى عنه. سواء من المجتمع المدني، الحكومات والمنظمات الدولية الرئيسية والمؤسسات في حد ذاتها. وكان متوقعا من تحول هذه المؤسسات إلى الملكية الخاصة وإعادة 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 والإنتاجية وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويزيد أيضا انتماء العاملين والمستفيدين إلى هذه المؤسسات مما ينعكس على أدائها الإستراتيجي ويعزز من قدرتها التنافسية.

وقد يبدو أن مفهوم الأداء الاستراتيجي والمسؤولية الاجتماعية بعيدين نسبيا عن بعضهم البعض، حيث تحدد المسؤولية الاجتماعية وضعية المؤسسة تجاه بيئتها في حين أن مفهوم الأداء يطرح الروابط والعلاقات الدقيقة بين الحصول على الموارد وبين تحقيق الأهداف، ومع ذلك فإن هذين المفهومين قادا العديد من الباحثين للتعرف على نفس المؤشرات والمعايير، ولهذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على الاختلافات المفاهيمية للمسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي والتركيز على دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية والقانونية، الأخلاقية والإنسانية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسات من منطلق بطاقة الأداء المتوازن والمعبر عنها بمحور المالي والعملياتي، الزيون ومحور التعلم والنمو، كما سنتناول أهم الدراسات السابقة ومعرفة دلالتها.

## المبحث الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية.

يكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة بعد تخلي عديد من الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية، حيث سعى عدد كثير من المؤسسات إلى تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تأخذ في الاعتبار ظروف المجتمع والتحديات التي تواجهه. وفي واقع الأمر يمكن القول أنه لازال هناك غموض وعدم دراية كافية من جانب كل الأفراد والمؤسسات بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأبعادها ومدى تطورها وكذلك بمدى فعاليته وكيفية بلورته والإفادة منه.

وفي ضوء ذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية بدءاً بعرض لتعاريف مختلف الباحثين ثم التطور التاريخي لهذا المفهوم وكذا أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات و المجتمع و الدولة، ثم نعدد بعدها مبادئ المسؤولية الاجتماعية، أبعادها و إستراتيجياتها المتبعة من قبل المؤسسات.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المسؤولية الاجتماعية.

سننطلق في هذا المطلب إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتطور التاريخي لها من خلال فرعين وهما كالتالي:

## الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لم يكن معروفاً بشكل واضح ودقيق لجميع الأطراف ذات العلاقة، حيث كانت المؤسسات تعمل على تعظيم أرباحها بكافة الوسائل المتاحة، ولكن مع النقد المستمر لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المؤسسات دوراً كبيراً تجاه البيئة التي تعمل فيها. وهناك العديد من التعاريف الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وكلها تدور حول ذات المعنى، وهو تحمل المؤسسات لمسئوليتها تجاه أصحاب المصالح من حملة الأسهم والمستهلكين والعملاء والموردين والعاملين والبيئة والمجتمع، ويقصد بهذا المفهوم أن مسؤولية المؤسسات تجاه الاقتصاد الوطني لا تتمثل فقط في تحقيق أرباح مساهميتها ولكنها تمتد لتشمل البيئة والعاملين وأسرتهم وفئات أخرى من المجتمع، وفيما يلي نورد أهم التعريفات وأكثرها شيوعاً.<sup>1</sup>

## 1. تعريف الباحثين:

يعتبر (Bowen) أول من تحدث عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عام 1953 وأطلق عليها

(Social Responsibilities Of The Businessman) ثم تحول نحو استخدام مصطلح

(Corporate Social Responsibility) بعد ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر طلب الزويد (2013): المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 40، العدد 1، عمان، الأردن، ص78.

<sup>2</sup> حميدة محمد عبد المجيد محمد (2012): نموذج مقترح لقياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الأرباح، الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد 1، العدد 32، ص4.

و في الإطار الأكاديمي عرف (Bowen,1953) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتبارها "التزاما من قبل مسيري المؤسسات بتنفيذ إستراتيجيات، اتخاذ القرارات وضمان الممارسات الملائمة مع أهداف المجتمع وقيمه بشكل عام" وقد دعمت هذه الأفكار المبدئية بأعمال (Carroll، 1979) الذي اقترح نموذج يقوم على ثلاث أبعاد أساسية للمسؤولية الاجتماعية: مبادئ المسؤولية الاجتماعية والكيفية التي تضع المؤسسة مبادئها موضع التنفيذ، والقيم المجتمعية التي تحملها.<sup>1</sup>

ويزيد (Carroll) بقوله: أن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال تشمل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرة تجاه المجتمع.<sup>2</sup>

وقد عرف (Peter Drucher، 1977) المسؤولية الإجتماعية على أنها "التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه". كما يشرح (Al، cutlip& et. 1985): مصطلح المسؤولية الاجتماعية كالتالي: أن علاقات المؤسسة بجيرانها داخل مجتمعها قد تكون حرجة لأن هؤلاء الجيران هم الذين يمدون المؤسسة بالقوى العاملة ويوفرون البيئة التي تجذب أو تفشل في جذب الأفراد الموهوبين ويفرضون الضرائب ويوفرون الخدمات الضرورية كما يفرضون القيود على المؤسسة أو الصناعة.<sup>3</sup>

أما (Means و Bearle، 1932) فيرون أن مفهوم المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات يستند على فكرة أن المؤسسات يجب أن تتحمل مسؤوليات تتجاوز مجال نشاطها المباشر. ويمكن أن تؤدي الأنشطة الاقتصادية للمشروع إلى آثار خارجية سلبية على المجتمع ككل: التلوث والبطالة والفقر وانعدام الأمن وما إلى ذلك. هذه النظرية - أو هذا المذهب يريد الإجابة على الحجاج التي طرحها العديد من المؤلفين على السلطة غير المتناسبة للمؤسسات وقادتها في المجتمعات الحديثة. و بالنظر إلى السلطة التي تمتلكها المؤسسات، فإن لديها التزامات أخلاقية تجاه المجتمع: السلطة (الاقتصادية والمالية والتكنولوجية...) تنطوي على المسؤولية (Frederick، 1994). ويشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى رؤية المؤسسة التي لن يكون الغرض منها تجميع الثروة لصالح المساهمين فقط ولكن لتحقيق التوازن بين المصالح، الغير متجانسة بالضرورة وأحيانا متناقضة، لجميع أصحاب المصلحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Jean -Yves Saulquin ,Guillaume Schhier (2007), **Responsabilité Sociale des Entreprise Et Performance Complémentarité Ou Substituabilité ?**, la revue des sciences de gestion, n° 223, France, p58.

<sup>2</sup>احمد بن عبد القادر القرني (2014): معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص 455.

<sup>3</sup>مدحت محمد أبو النصر (2015): "المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، ص31.

<sup>4</sup>Mourad Attarça, Thierry Jacquot(2005): **La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises, association nationale de management stratégique**, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, p.3.

ويعرفها (Dubai Chamber، 2014) على أنها: الالتزام الدائم للمؤسسات للتصرف أخلاقياً و المساهمة في التنمية المستدامة و في نفس الوقت تحسين جودة حياة الموظفين و عائلاتهم و المجتمع المحلي.<sup>1</sup>

## 2. تعاريف المنظمات الدولية:

**تعريف منظمة المقاييس العالمية ISO** والتي عرفتها بأنها: مسؤولية المؤسسة عن الآثار المترتبة عن قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة عبر الشفافية والسلوك الأخلاقي المتناسق مع التنمية المستدامة ورفاه المجتمع فضلاً عن الأخذ بعين الاعتبار توقعات المساهمين، فالمسؤولية الاجتماعية تعد التزاماً على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.<sup>2</sup>

**وعرفتها اللجنة الأوروبية (European Commission)** على أنها مفهوم تقوم من خلاله المؤسسات وبشكل تطوعي بدمج الاهتمام بالجانب الاجتماعي والبيئي أثناء أدائهم لأنشطتهم التجارية وكذلك في علاقاتهم مع الأطراف ذات المصلحة، فالمسؤولية الاجتماعية لا تعني فقط المطابقة لكل ما هو التزامات قانونية سارية المفعول، ولكن الذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك، ويكون بالاستثمار في الرأسمال البشري وفي البيئة وفي العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة.<sup>3</sup> ويعكس التعريف الذي صاغه مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة تركيز المجلس على التنمية الاقتصادية من خلال وصف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها "التزام من جانب منشأة الأعمال في التنمية الاقتصادية المستدامة بالتعاون مع الموظفين وأسرهم والمجتمع الأكبر ككل في سبيل تحسين مستوى الحياة".

**وتعرف منظمة الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية (Business for Social Responsibility)** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها: "إدارة المؤسسة على نحو يفي بتوقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والتوقعات العامة من تلك المؤسسة أو يتجاوز تلك التوقعات لما هو أفضل". وهذا التعريف أوسع إلى حد ما حيث يشمل عملية صنع القرار المتصلة (بالقيم الأخلاقية والمتطلبات القانونية بالإضافة إلى احترام الناس والمجتمعات والبيئة).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مراد سليم عطياتي (2016): المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، مجلد43، عدد1، ص 162.

<sup>2</sup> عطا الله بشير النويقه (2016): أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 43، العدد 1، ص120.

<sup>3</sup> مشري حسناء(2014): "دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية" دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف، ص242.

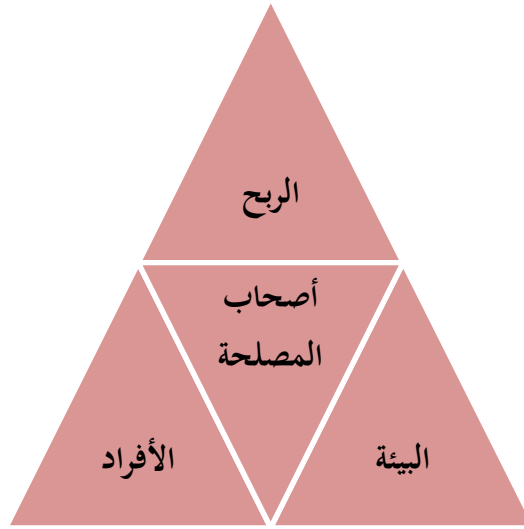
<sup>4</sup> فيليب كوتلر، نانسي لي (2011)، ترجمة علا احمد إصلاح، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ط 1، ص.ص 9-10.



تعريف البنك الدولي: "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".<sup>1</sup>

ويمكن أن يكون التمثيل التخطيطي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هو ما يرد أدناه، مع هذا التمثيل يتم وضع الركائز الثلاث للمسؤولية الاجتماعية، وفي الوقت نفسه يوضع أصحاب المصلحة في صميم هذا المفهوم.

الشكل (2): تمثيل تخطيطي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية



Source: Nicolas Poussing (2011): *La Responsabilité Sociale des Entreprises Au Luxembourg*, Harmattan Academia, Louvain –La La Neuve, Belgique. P 9.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع بأنها عبارة عن التزام المؤسسة بالمشاركة في تحسين نوعية الحياة لأسر العاملين وللمجتمع ككل والحفاظة على البيئة من التلوث وذلك من خلال مجموعة من البرامج والخدمات والإعانات والتسهيلات التي تقدم بواسطة المختصين بهذه المؤسسة في ضوء احتياجات ومشكلات المجتمع وفي إطار قيم وأخلاقيات وقوانين هذا المجتمع.<sup>2</sup>

ويمكن أن نستخلص أيضا أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام الأخلاقي والتنصرف المسؤول تجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة ومنهم العاملون، الزبائن/ المستهلكون، حملة الأسهم، المجتمع، البيئة وغيرهم. وجاء مفهوم

<sup>1</sup>أمنة تونسي، إبراهيم بورنان (2017): المراجعة الاجتماعية ودورها في تضيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 13، العدد 3، ص 337.

<sup>2</sup>مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 34.

المسؤولية الاجتماعية ليعزز دور ومكانة المؤسسات في المجتمع ليس فقط ككيان اقتصادي إنما أيضا ككيان اجتماعي يسهم في حل مشكلات المجتمع والحفاظ على البيئة التي يعمل في إطارها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية.

ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية عقب الثورة الصناعية وأرتبط نشوؤها بقيام المشاريع الصناعية وما عاشته المؤسسات في تلك الفترة من تقدم بفضل مختلف الاختراعات العلمية التي ساهمت في تعظيم الأرباح مستنزفة بذلك الموارد المتاحة من طبيعية وبشرية، مفترضة أن مسؤولية المؤسسة تنحصر في إنتاج سلع وخدمات مفيدة للمجتمع فقط والتي من خلالها تحقق عوائد للمالكين.

وقد ظلت هذه النظرة قائمة إلى غاية القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين، لكن مع تضخم حجم المؤسسات وما رافق ذلك من أزمات، برزت مرحلة جديدة تميزت بالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الداخلية: التأمين والسلامة، تقليص ساعات العمل، الرعاية الصحية... ثم المسؤولية الاجتماعية الخارجية المرتبطة بالبيئة، الزبائن، المنافسين، الحكومة والموردين وبالتالي تم إدماج فكرة المسؤولية في السياسة العامة للمؤسسة، وبذلك ظهرت مرحلة سميت بـ " نوعية الحياة " مع محاولة عرض المزيد من السلع والخدمات بما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد.<sup>2</sup>

ويمكن تتبع جذور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التاريخ بالعودة إلى القرن العشرين، إذ يشير (Hay et al, 1976) وزملائه إلى مراحل واتجاهات اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية:<sup>3</sup>

### 1. مرحلة إدارة تعظيم الأرباح 1800-1920:

في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح والتوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة واعتبار النقود والثروة أكثر أهمية، ورفع شعار (ما هو جيد لي جيد للبلد).

### 2. مرحلة إدارة الوصاية من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات:

خلال هذه الفترة كانت مسؤولية الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين والعاملين، فكان اعتبار النقود والثروة مهمة ولكن أيضا الأفراد مهمون، أما الشعار خلال هذه الفترة فهو (ما هو جيد للشركات جيد للبلد).

<sup>1</sup>مقدم وهبية، بكار بشير(2016): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة وهران، الجزائر، المجلد 7، الرقم 01، ص10.

<sup>2</sup>نزار العياشي(2016): المسؤولية الاجتماعية للجامعات العربية الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 5، العدد، ص.ص80-81.

<sup>3</sup>نجم عبود نجم(2006): أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص.ص201-202.

### 3. مرحلة إدارة نوعية الحياة للفترة من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر:

خلال هذه المرحلة تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري ولكن الأفراد أهم من النقاد، وهذا يحقق المصلحة الخاصة للمؤسسة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، الشعار خلال هذه الفترة هو (ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد).

كان التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بطيئاً ومتدرجاً، كما أن بواعث الاهتمام به بدأت من خلال التفات الحكومات والمنظمات غير الحكومية لقضايا اجتماعية لم تكن لافتة للنظر من قبل، بينما كان للكوارث المتلاحقة التي أضرت بالبيئة والبشر الدور الحاسم في تزايد الأصوات المنادية بتفعيل دور منظمات القطاع الخاص لتأدية واجبات منهجية وموجهة تجاه المجتمع والبيئة والبشر الدور الحاسم في تزايد الأصوات المنادية بتفعيل دور منظمات القطاع الخاص لتأدية واجبات منهجية وموجهة تجاه المجتمع والبيئة الذين تعمل فيهما، تزامن ذلك مع إدراك هذه المؤسسات بأن إستراتيجيتها وتطورها وربحياتها باتت مرهونة بقيامها بأدوار اجتماعية في إطار تحقيق أهداف التنمية المستدامة. كل هذا وغيره ساهم في تأسيس مفهوم المسؤولية الاجتماعية من أجل تحسين جودة الحياة للعنصر البشري وحماية البيئة، وفي النهاية تقوية العلاقات بين مؤسسات القطاع الخاص والمجتمعات ومن ثم إيجاد مؤسسات مسؤولة اجتماعياً.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أهمية المسؤولية الاجتماعية ومبادئها.

من شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا كما أنها تقوم على عدد كبير من المبادئ وسنقوم في هذا المطلب بتوضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية ومبادئها.

#### الفرع الأول: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

قد تبدو برامج المسؤولية الاجتماعية للوهلة الأولى أنها عائق سيثقل كاهل ميزانية المؤسسات إلا أنه في الواقع يمكن أن تجني المؤسسة عدة مكاسب من جراء ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية خاصة على المدى البعيد.<sup>2</sup> إن المكاسب التي تجنيها منظمات الأعمال من برامج المسؤولية الاجتماعية هي ذاتها تعتبر الحجاج المؤيدة للممارسة المسؤولية الاجتماعية وتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً.
- القوانين والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، ولكن بوجود المسؤولية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً.

<sup>1</sup> عابد عبد الله العيصي (2015): المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، ص19.

<sup>2</sup> مقدم وهيبه، بكار بشير، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>3</sup> حامد كريم الحدراوي، أفنان عبد علي الاسدي (2014): "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية" دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الكوفة، المجلد7، العدد30، ص06.

- إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.
- الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المؤسسات لتعمل في المجتمع لتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها.
- وتبرز أهمية تبني المؤسسات للخطاب المجتمعي والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق حملة من المنافع منها المساهمة في التنمية الاقتصادية للمؤسسة والحفاظ على البيئة ونشر القيم الإنسانية.<sup>1</sup>
- وللمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة سواء للمؤسسة أو المجتمع وحتى الدولة ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:<sup>2</sup>
- 1. بالنسبة للمؤسسة :** تتضح أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يلي:
  - تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى المستهلكين والعمال.
  - تحسين مناخ العمل وبعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
  - تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع، الأمر الذي ينتج عنه إنتاجية عالية، ولاء كبير للعاملين، انخفاض عدد الدعاوى القضائية وتحقيق رضا العملاء.
  - تحسين سمعة المؤسسة وبالتالي زيادة مبيعاتها وارتفاع قيمة أسهم المؤسسة.
  - إدماج التنمية المستدامة في إستراتيجية المنظمة، فتحقيقها مرتبط بفكرة المسؤولية الاجتماعية.
- 2. بالنسبة للمجتمع:** تتجلى أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع من خلال ما يلي:
  - تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية.
  - تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
  - ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصالح.
  - المساهمة في دعم التنمية من خلال زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد وتعزيز الحقوق الأساسية كالصحة، التعليم وحقوق العاملين.
- 3. بالنسبة للدولة :** الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية له أهمية كبيرة بالنسبة للدولة، تتضح لنا من خلال ما يلي:
  - يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.

<sup>1</sup> مراد كواشي، مفيدة سعدي(2017): المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم بواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 02، ص.ص380.

<sup>2</sup> فلاق صليحة(2011): متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 6، العدد 12، ص.ص217-218.

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية و الاجتماعية.

### الفرع الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية.

تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المبادئ الأساسية التالية:<sup>1</sup>

❖ **مبدأ القابلية للمساءلة:** أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم 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 وعلى التنمية المستدامة.

❖ **الشفافية:** بمعنى أن تكون المؤسسة ذات شفافية في قراراتها أو أنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، ويتطلب ذلك أن تقوم المؤسسات بالإفصاح بأسلوب واضح ودقيق ومكتمل وبدرجة كافية عن القرارات والأنشطة الخاصة بها وتأثيراتها على المجتمع والبيئة. كذلك فإن هذه المعلومات يجب أن تكون متاحة في التوقيت المناسب، ويمكن الوصول إليها بسهولة وأن تكون قابلة للفهم لهؤلاء الذين تأثروا أو من المحتمل أن يتأثروا بقرارات وأنشطة المؤسسة، وذلك بالشكل الذي يساعدهم في تحديد آثار هذه القرارات والأنشطة على مصالحهم الخاصة.<sup>2</sup>

❖ **السلوك الأخلاقي:** يجب أن تتصرف المؤسسة بشكل أخلاقي بشكل دائم، وأن تلتزم بحقوق الأطراف ذوي المصلحة أو المحتمل تأثرهم بقرارات ونشاطات المؤسسة، بما فيهم الأطراف غير المعنية كالتراث والحيوانات..، كما ينبغي على المؤسسة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي ودعم القيم المثلى والهوية الثقافية للمجتمع عموما والمجتمع المحلي خصوصا، ويتطلب العمل على الاعتراف بالأخطاء وتجنب كل اتفاقات أو تسويات لا أخلاقية مهما كانت طبيعتها وأهدافه.<sup>3</sup>

❖ **احترام الأطراف ذوي المصلحة:** أن تقر 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.<sup>4</sup> ويجب عليها أيضا أن تقوم بتحديد من هم الأطراف ذوي المصلحة، وذلك من أجل حفظ حقوقهم ومعرفة ما يمكن أن يقدموه

<sup>1</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايح (2011): دور الاقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 12، ص 53.

<sup>2</sup> حميدة محمد عبد المجيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 341-342.

<sup>3</sup> حنيش الحاج (2011): المسؤولية الاجتماعية للشركات كمحرك للتنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 8، العدد 02، ص 210.

<sup>4</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر، بوزيد سايح، مرجع سبق ذكره، ص 53.

للمؤسسة، وما يمكن أن يتحصلون عليه، وهو ما يتيح للمؤسسة تقدير معاملاتها وإدارة أنشطتها دون الإضرار بأي من تلك المصالح الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

❖ **احترام القواعد والقوانين:** أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها.<sup>2</sup>

❖ **احترام قواعد السلوك الدولي** وفي نفس الوقت الالتزام بمبدأ احترام سيادة القانون، وفي الحالات التي يتعارض فيها تطبيق القانون مع القواعد الدولية للسلوك أو لا يوفر تطبيقه الحماية الكافية للبيئة أو المجتمع، فإنه على المؤسسة أن تسعى كحد أدنى لاحترام القواعد الدولية للسلوك إلى أقصى حد ممكن، بالإضافة إلى مبدأ احترام حقوق الإنسان والاعتراف بأهميتها وعالميتها، وفي الدول أو الحالات التي لا تتوافر فيها حماية كافية لحقوق الإنسان فإنه على المؤسسة القيام بالخطوات اللازمة لاحترام حقوق الإنسان واحترام القواعد الدولية للسلوك وتجنب الاستفادة من مثل هذه الحالات.<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجيات التعامل معها.**

تقوم المؤسسات بالدور الاجتماعي كما تتحمل مسؤولياتها اتجاه العديد من أصحاب المصالح والجهات الأخرى، وستتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد المسؤولية الاجتماعية وإستراتيجيات التعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية.

**الفرع الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.**

أصبحت المسؤولية الاجتماعية في الوقت الحاضر فلسفة تتبناها المنظمات في أنشطتها اليومية. وانطلاقاً من هذه الحقيقة، يرى العديد من الباحثين أن على المنظمات الأخذ بنظر الإعتبار ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية بل والمسؤوليات الأخلاقية والمبادرات التطوعية في مجال الاستجابة للتوقعات الاجتماعية الأخرى، وقد استندت آراء هؤلاء الباحثين إلى نموذج (Carroll, 1979) الذي تضمن أربعة أنواع من المسؤوليات المتكاملة والتي يتوجب على منظمة الأعمال ممارستها حتى تستطيع النمو والبقاء.<sup>4</sup>

الشكل (3) يمثل البيانات التي تساعد على وصف المسؤوليات الأخلاقية. ويلخص هذا الشكل أيضاً المسؤولية الخيرية، التي نوقشت بعد ذلك:

<sup>1</sup> حنيش الحاج، نفس المرجع السابق، ص 210.

<sup>2</sup> عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات المنتدى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 232.

<sup>3</sup> حميدة محمد عبد المجيد محمد، مرجع سابق، ص 342.

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي (2014): دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية العراق، المجلد 16، العدد 1، ص 14.

## الشكل (03): هرم المسؤولية الاجتماعية



Source: Carroll Archie, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business- Horizons, July. August, 1991, p 42.

يظهر الشكل أربع مسؤوليات للمؤسسة متمثلة فيما يلي:

**1. المسؤولية الاقتصادية:** وتعني أن المؤسسة سوف تصنع الربح عن طريق إنتاج منتج ذي قيمة أو خدمة يلي الحاجات الاستهلاكية لأفراد المجتمع وتشجيع المنظمة للمنافسة العادلة، وعدم الإضرار بالمنافسين والمستهلكين<sup>1</sup>، والمحافظة على رأس المال وأسهم المستثمرين والمشاركة في التطور والنمو الاقتصادي للدولة أي بمعنى أن تكون المؤسسة مجدية اقتصادياً<sup>2</sup> وهنا فإن المؤسسة تمارس أنشطة اقتصادية في إطار الكفاءة والفاعلية وبذلك فإن المؤسسة التي تستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلعا وخدمات بنوعية راقية وتوزع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة قد تحملت مسؤولية اقتصادية أفضل من غيرها التي لا تراعي هذا الجانب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صباح محمد موسى (2011): أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الاستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 13، العدد 2، ص 173.

<sup>2</sup> سليمان آل خطاب، محمد الحاج عبد الله الدراوشة وآخرون (2015): أثر التسويق الاجتماعي وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 42، العدد 2، ص 451.

<sup>3</sup> بن عبد الفتاح دحمان، بوثلجة جمال عبد الناصر، ناصري نفيسة (2013): المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 27، ص 360.



**2. المسؤولية القانونية:** يمثل الالتزام بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها المؤسسات وأن تحترمها، عادة ما تحددها الدولة وفي حالة عكس ذلك فإنها تقع في إشكالية قانونية<sup>1</sup>، والبعد القانوني لا يتحدد ضمن نطاق المؤسسة والزبون والمجتمع وما تربطهم من علاقات، بل يعمل على حماية المؤسسات نفسها من أساليب المنافسة غير المشروعة والتي قد تحصل بينها وما يترتب على ذلك من صراعات وأزمات. إن المسؤوليتين الاقتصادية والقانونية ضرورتان جدا وتشكلان القاعدة الأساسية لانبثاق دور اجتماعي أكبر لاحقاً<sup>2</sup>، فلا معنى لأن تتبنى المؤسسة دوراً اجتماعياً وهي تخرق القوانين ولا تستطيع تقديم المنتجات والخدمات الضرورية للمجتمع<sup>3</sup>.

**3. المسؤولية الأخلاقية:** وهو أن تفعل ما هو صحيح حتى عندما لا تضطر المؤسسة إلى القيام بذلك بموجب القانون<sup>4</sup>، وهي التعبير عن التزام المؤسسة بالعدالة وقواعد السلوك الأخلاقي أثناء تعاملها مع كل أفراد وأطياف المجتمع من موظفين ومستهلكين ومنافسين وحكومة. واحترام الأعراف والتقاليد وعدم مخالفة ما يمس المجتمع من ثقافة مجتمعية معينة والابتعاد عن كل ما يضر المجتمع والإساءة له<sup>5</sup>.

**4. المسؤولية الإنسانية:** وعلى قمة الهرم يوجد البعد الخيري ويرتبط بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام<sup>6</sup>، وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني و تطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر، مثل البرامج الخاصة بتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة أو مساعدة كبار السن أو أي فئات أخرى و كذا الهبات الخيرية، برامج التطوع و الاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي، و التي تسعى المؤسسات من خلالها لجعل المجتمع مكان أرقى للحياة و العيش. ولا تنوحي إدارة المؤسسات من البرامج التطوعية زيادة في الأرباح أو الحصة السوقية أو غيرها ولا تنتظر جزاء ولا شكورا، إنما هي مبادرات إنسانية يقدرها المجتمع و هي حالة من الرقي و المثالية العالية<sup>7</sup>.

إن القراءة التي يمكن إجراؤها لهرم (Carroll) أن المسؤولية الاجتماعية الكلية تشتمل على مستويات أربعة، أولها يتمثل في كفاءة الأداء الاقتصادي فيجب أن تعمل المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بفعالية ونجاح، وأن تسعى لتحقيق مستويات الأرباح المطلوبة، ويجب أن يتم ذلك في ضوء الالتزام بالقوانين والتشريعات التي تعمل في ظلها، كما أن المجتمع

<sup>1</sup> بليزك عبد الحليم، السعيد بريكة (2017): أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية لمحافظة الغابات باتنة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، ص 510.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> محمد فلاق (2014): المسؤولية الاجتماعية للشركات: الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، ص 274.

<sup>4</sup> حنيش الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 208.

<sup>5</sup> سليمان آل خطاب، محمد الحاج عبد الله الدراوشة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 451.

<sup>6</sup> محمد فلاق (2013): المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، مجلة الباحث، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 12، العدد 12، ص 31.

<sup>7</sup> حامد كريم الحدراوي، أفنان عبد علي الأسدي، مرجع سبق ذكره، ص 15.



ينتظر أن تهتم بالمسؤوليات الأخلاقية، وهي السلوكيات غير المنصوص عليها في القوانين والمتوقع الالتزام بها من طرف المؤسسة، أما المسؤولية التطوعية فتتجه إلى مدى شعور وتقدير المؤسسة لمتطلبات بيئتها والعمل على المشاركة فيها. وعليه نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع الأبعاد الأربعة والتي أوردها (Carroll) في شكل معادلة كالتالي:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.<sup>1</sup>

ويرى بعض الباحثين أيضا أن المسؤولية الاجتماعية تتشكل من خلال الأبعاد الآتية:<sup>2</sup>

- ❖ **المسؤولية تجاه العاملين:** المساهمة في التأمينات الاجتماعية، نظام للرعاية الصحية، توفير الأمن الصناعي، توفير برامج تدريبية، المساعدة في تأمين سكن للعاملين، ووسائل النقل.
  - ❖ **المسؤولية تجاه الزبائن والمستهلكين:** الشفافية والنزاهة، عدم الغش أو تقديم منتجات مؤذية صحيا، توفير بيانات عن المنتج، وتاريخ صلاحيته، إعلان وترويج صادق.
  - ❖ **المسؤولية تجاه المجتمع:** دفع الضرائب وعدم التهرب، التبرع للمؤسسات والجمعيات الخيرية، ورعاية التظاهرات الخيرية، إعانة الفقراء، تقديم برامج تدريبية وتكوينية ومنح دراسية، الرعاية الصحية، تظاهرات ثقافية وغيرها من النشاطات التي تساهم في مساعدة المجتمع وتنميته وتحسين إطاره المعيشي.
  - ❖ **المسؤولية تجاه البيئة:** مكافحة التلوث ودرء الأخطار البيئية الناجمة عن النشاطات الإنتاجية، والاهتمام بالصناعات الصديقة للبيئة، وتدوير النفايات.
  - ❖ **المسؤولية تجاه الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم هذه المنظمات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها في الاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد، إضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل.
  - ❖ **المسؤولية تجاه المساهمين:** تكمن مسؤولية المؤسسة اتجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، إضافة إلى حماية أصول المؤسسة.
- الفرع الثاني: إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية.**  
 يتمحور اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية فيما يلي :

<sup>1</sup> عميرات إيمان، سامي رشيد (2017): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 11، ص.ص 55-66.

<sup>2</sup> أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، 14، 15 نوفمبر 2016، ص.ص 6-7.

1. إستراتيجية عدم تبني المسؤولية الاجتماعية أو إستراتيجية الممانعة: وتتم هذه الإستراتيجية بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات دون تبني أي دور اجتماعي لأن هذه المؤسسات تركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى<sup>1</sup>، وتشير (Dibb) إلى الإستراتيجية المتبعة في هذا المستوى بإستراتيجية ردود الأفعال، وإن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بتترك المشاكل دون حل إلى أن يعلم بها الجمهور وعند ذلك تستجيب لمعالجة المشكلة المطروحة رغم إنكارها لمسئولياتها تجاه تلك المشاكل والأخطاء والتقليل من التأثير السلبي لها، وتسعى نحو امتصاص غضب أصحاب المصالح.<sup>2</sup>

2. الإستراتيجية الدفاعية: في مثل هذا التبني للمسؤولية الاجتماعية فإن المؤسسات تحاول القيام بدور إجماعي محدود جداً، وبما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة، وتركز المؤسسات على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغير سلوك الزبون لتحقيق عائد مالي عالي، وبالعودة إلى هرم المسؤولية الاجتماعية، ترى بموجبها إدارة الأعمال المسؤولية الاجتماعية هي كلفة فقط لا يفترض أن تتحمل المؤسسة أعباءها، فإن هذا النمط من الإستراتيجيات الخاص بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يطاول المستوى الثاني للمسؤوليات الأربع وهو المسؤولية القانونية، وقد بين البعض أن القيام بالدور الاقتصادي والدور القانوني يمثل متطلبات ملزمة للمؤسسات، وهو لا يمثل مسؤولية اجتماعية بل القاعدة الأساسية للقيام بالدور الاقتصادي.<sup>3</sup>

3. الإستراتيجية التكميلية: تستخدم المؤسسات هذا النوع من الإستراتيجيات التوفيقية والتي تشير إلى تبني الحد الأدنى من المتطلبات الأخلاقية، من خلال الالتزام بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية وكذا الأخلاقية. وتنطلق المؤسسة المستخدمة لهذا النوع من الإستراتيجيات من فرضية المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتقها في عدم تجاوز التشريعات الحكومية حتى لا تتعرض للمساءلة القانونية وسلوك المؤسسة في هذا المستوى يكون منسجم مع المعايير السائدة للمجتمع والقيم والتوقعات السائدة، ولكن في أحيان أخرى قد ينشأ هذا السلوك نتيجة للضغوط الخارجية فقط وليس نابعاً من ثقافة المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة (2013): أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، يومي 25 و26 نوفمبر، ص 06.

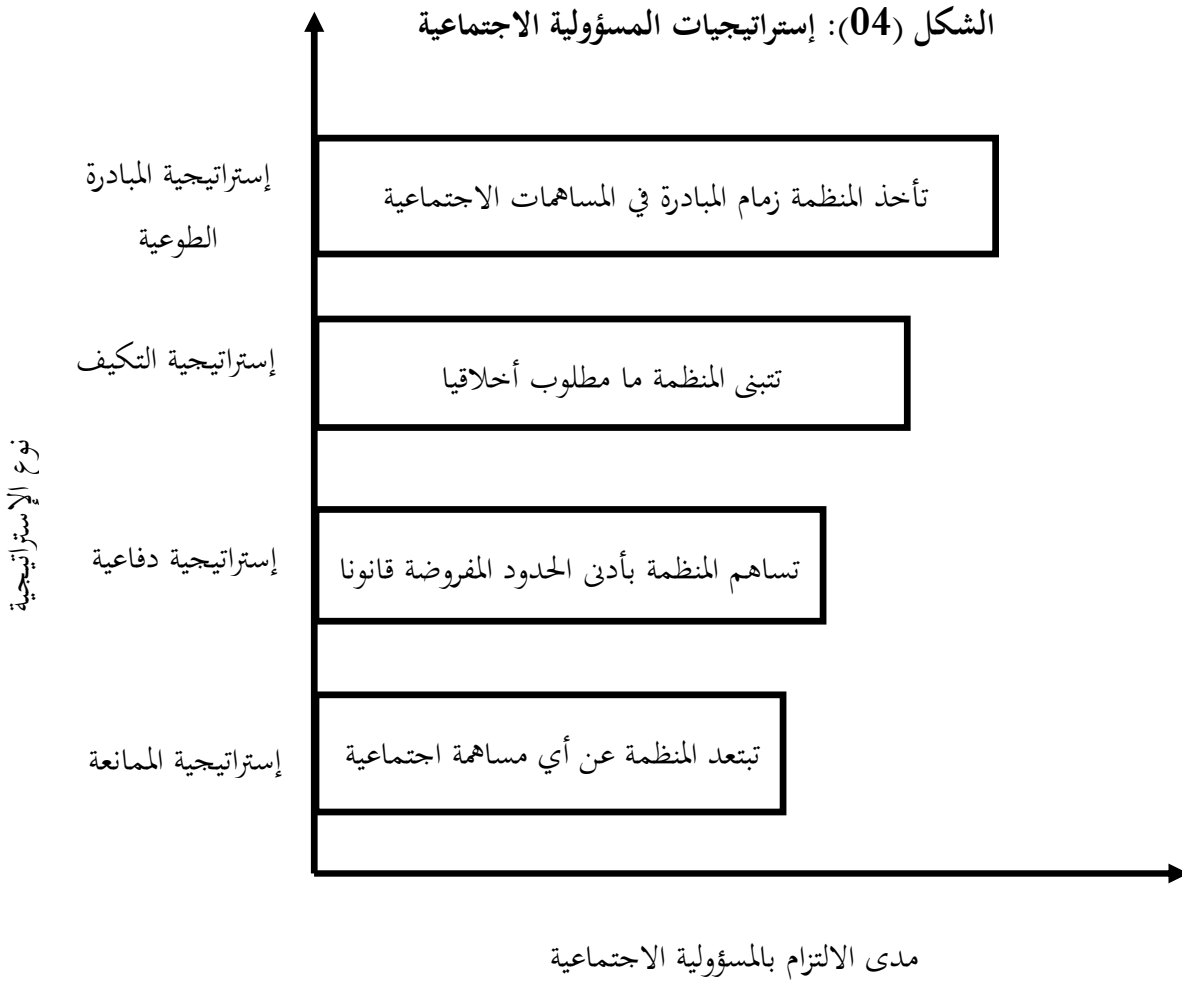
<sup>2</sup> الحمدي فؤاد محمد (2003): الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، ص. 69-70.

<sup>3</sup> ياسر سعيد أبو هرييد (2017): دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 45.

<sup>4</sup> بن عبد الفتاح دحمان، بوتلجة جمال عبد الناصر، ناصري نفيسة، مرجع سبق ذكره، ص 370.

4. الإستراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الإجتماعية وذلك للاستجابة للكثير من المتطلبات الإجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة<sup>1</sup>، وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الإجتماعية للإبقاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية.<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح كيفية تعامل المؤسسة مع المسؤولية الاجتماعية واختيار الإستراتيجية الملائمة لها، وذلك قياسا بالأداء الاقتصادي، الأخلاقي والاجتماعي وهنا يتبين مدى التزام المؤسسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: طاهر منصور الغالي (2009): إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، ص100.

<sup>1</sup> بوريش احمد، بلحاج أمينة (2016): المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، جامعة تلمسان، الجزائر، يومي 14 و15 نوفمبر.

<sup>2</sup> ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر القايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 32.

## المبحث الثاني: الأداء الإستراتيجي.

يكتسب موضوع الأداء عامة أهمية كبيرة للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها لأنه يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها عن طريق ممارسة نشاطاتها وعملياتها الرئيسية والثانوية ونتيجة لتعدد تلك النشاطات والعمليات فقد ظهرت عدة أنواع من الأداء لعل من بينها على سبيل المثال لا الحصر (المالي والعملي والتسويقي والتميز والاستراتيجي) ويعد الأداء الاستراتيجي واحدا من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين لكونه يعكس الوجه الاستراتيجي للمؤسسات. وفي هذا الصدد يتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الاستراتيجي وطرق قياسه بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء الاستراتيجي.

سنحاول في هذا المطلب أن نتعرف على ماهية الأداء من منظور الكفاءة والفعالية ومن منظور إستراتيجي.

## الفرع الأول: الأداء كمفهوم بين الكفاءة والفعالية.

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام. وقبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير إلى أن الأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية (Performare) التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها اللفظة الإنجليزية (Performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس Petit Larousse<sup>1</sup>.

ويشير مفهوم الأداء في عمومه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعد المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب.<sup>2</sup>

ويلقي (Thomas Gilbert) الضوء على مصطلح الأداء ويقول أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها كعقد اجتماعات، إعطاء تغذية راجعة، تصميم نموذج أو التفتيش. أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج، ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه النتائج يجب أن تكون قابلة للقياس.<sup>3</sup>

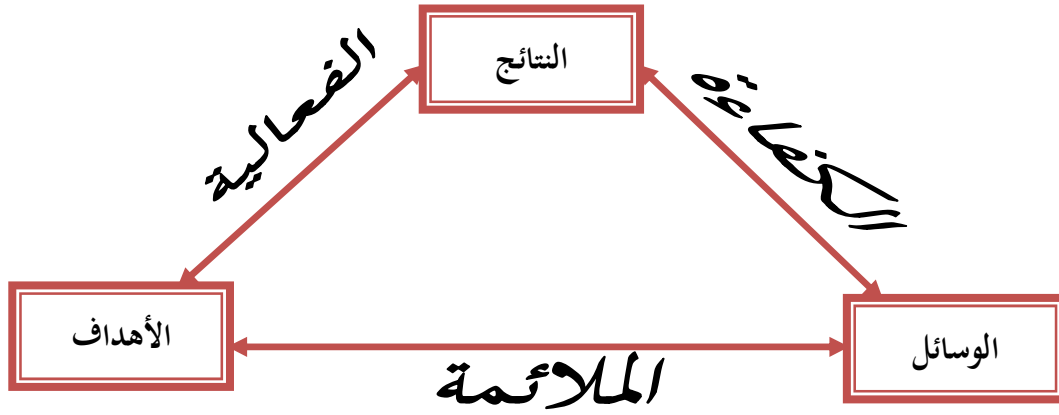
<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة (2008): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 1، ص 86.

<sup>2</sup> صباح محمد موسى، سحر احمد كرجي (2016): التوافق المهني وأثره في الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 107، ص 114.

<sup>3</sup> فيروز شين، نوال شين (2014): جدول القيادة الإستراتيجي كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الافتتاحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 352.

ونظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى نجاح وقدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المنظمة وكذا الملائمة. هذه المفاهيم الثلاثة يلخصها الشكل التالي:

الشكل (05): المفاهيم المرتبطة بالأداء



Source : Jacque Barreaux(1997): *Entreprise et Performance Globale*, Economica, Paris, P33

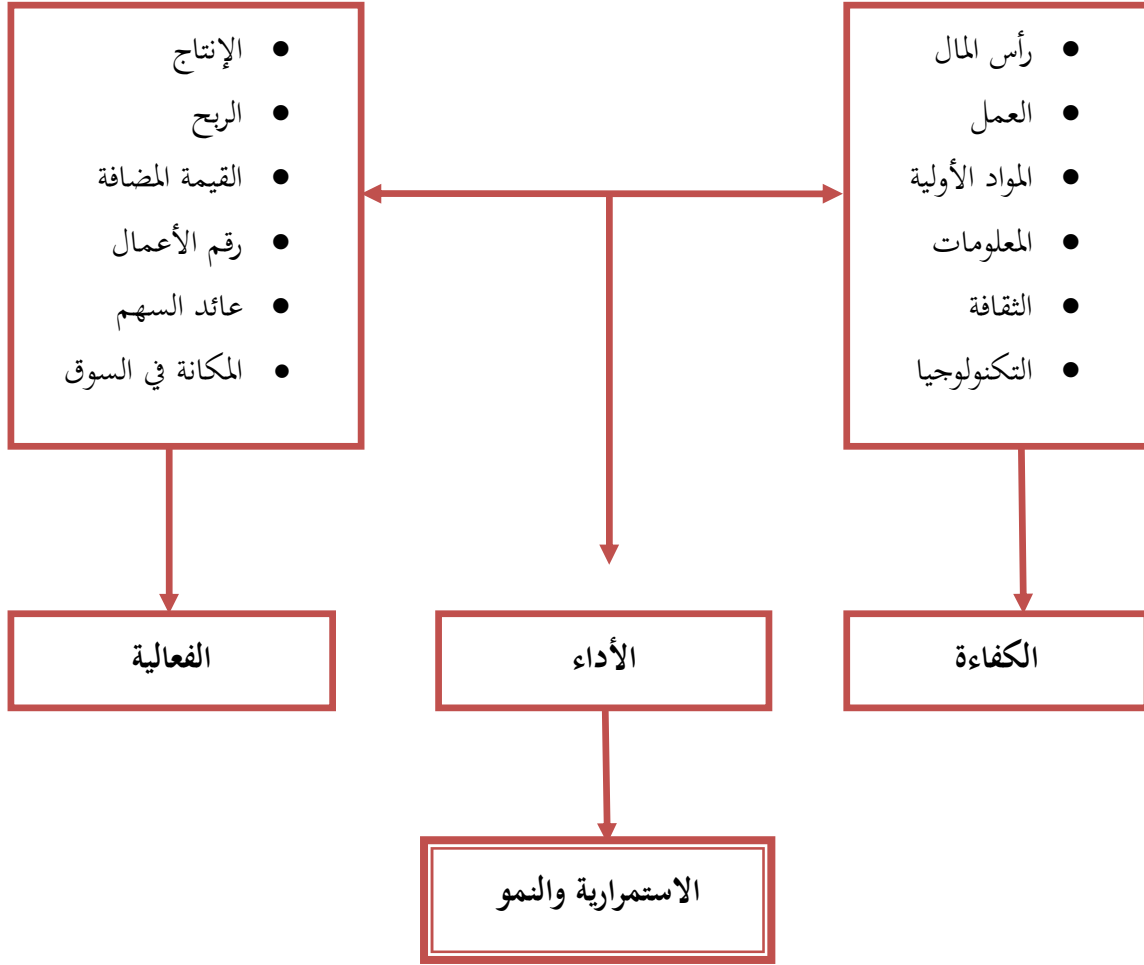
حيث يقصد بالكفاءة بأنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات، فالمخرجات تمثل السلع أو الخدمات أما المدخلات فإنها تمثل كل ما أستعمل في إنتاج تلك المخرجات، وتهدف دراسة العلاقة بين المخرجات والمدخلات إلى إنجاز الأعمال بأفضل أداء ممكن من حيث مدى كفاءة الوحدة الاقتصادية في الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لها. أما الفاعلية فتعبر عن درجة إنجاز المخرجات المطلوبة، ولغرض تحقيق الفاعلية فلا بد من التركيز على المخرجات (الأهداف) أي بمعنى أنها درجة تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية، وأن تحقيق الفاعلية يتطلب مجموعة من الأساليب التي يجب أن تتسجم مع الأهداف المخططة وبما يحققها وفق ما هو مطلوب، وتزداد الفاعلية كلما ازدادت درجة إنجاز المخرجات أو الأهداف المطلوبة التي تسعى الوحدة الاقتصادية الوصول إليها.<sup>1</sup> أما الملائمة فتترجم في الرصف الإستراتيجي للأداء أي تفسر بتطابق النتائج المحصل عليها مع الأهداف الإستراتيجية المسطرة.<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول بأن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهود المبذول- على اختلاف طبيعته مال وقت إلى غير ذلك- يمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الإستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من الموارد أو التكلفة الضرورية، والشكل التالي يوضح هذا المفهوم:

<sup>1</sup> منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر (2013): استعمال تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العراق، العدد 32، ص 105-106.

<sup>2</sup> نوال عبدوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص 42.

الشكل (6): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية .



المصدر: عبد الملوك مزهودة، نفس المرجع السابق، ص 88.

#### الفرع الثاني: الأداء من منظور استراتيجي.

على الرغم من أهمية المعايير المالية في قياس الأداء من حيث إمكانية الحصول على البيانات وتوافرها إلا أنها لا تقدم لوحدها مؤشرات دقيقة للأداء لأنها تاريخية وعادة ما تركز على الأداء قصيرة الأمد، ولكون المؤسسات لا تسعى إلى تعظيم الربح بوصفه هدفاً قصير الأمد فحسب وإنما لها أهداف بعيدة المدى تنسجم مع توجهاتها الإستراتيجية فإن المعايير المالية تقف لوحدها عاجزة عن وصف نجاح المؤسسة وسعى كتاب الإدارة الإستراتيجية إلى المساهمة في هذا المجال سواء في إضفاء صفة الإستراتيجية على الأداء أو اختيار مؤشرات لقياس الأداء الاستراتيجي. وعلى الرغم من وجود قدر من الاتفاق حول أبعاد ومؤشرات الأداء الاستراتيجي إلا أن حداثة هذا المفهوم جعله دون تعريف واضح ومحدد ومتفق عليه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أكرم احمد الطويل، حكمت رشيد سلطان (2006): العلاقة بين الأساليب التنافسية والأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص.ص 85-86.

وقد تعددت المفاهيم التي عبرت عن الأداء الاستراتيجي فقد عرفه (Ansoff & Mcdonnel) على أنه الأداء الذي يحقق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد على وفق مؤشري دورة حياة المنظمة ومستوى ربحيتها.<sup>1</sup>

ويعرف (David، 2001) الأداء الإستراتيجي بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.<sup>2</sup>

أما (Cookins، 2003) فيعرف الأداء الإستراتيجي على أنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المديرين على الاستجابة السريعة وبفعالية للتغيرات غير المتوقعة ويمكن النظر إليه على أنه كيف تعمل المنظمة إجمالاً.

تعريف (Carton & Hofer، 2006): مقياس للحالة التي تكون عليها المنظمة، أو النتائج المتحققة نتيجة القرارات الإدارية، وأن المقياس المختار يمثل تلك النتائج سواء كانت جيدة أم سيئة.<sup>3</sup>

تعريف (Jones & George، 2008) يرتبط ببعض المفاهيم مثل الكفاءة والفاعلية إذ يرى أن الكفاءة مقياس لكيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف أما الفاعلية فهي مقياس لدرجة تحقيق المنظمة لأهدافها.<sup>4</sup>

ويؤكد الحسنوي (2009) أنه عملية يقوم من خلالها المدبرون بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع الأداء المتوقع ويؤكد (Hoogsteder، 2007) بأنه النتيجة في العمل يوماً بعد يوم من الأهداف الإستراتيجية الموضوعية.

وأشار (Wheelen & Hunger، 2010) بأنه النتيجة النهائية لنشاط المؤسسة وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية لتحقيق أهدافها.<sup>5</sup>

ويعرفه (Rylkova & Chobtova، 2014): هو الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومع الميزة التنافسية تأتي عوائد مالية استثنائية إلى المؤسسة عبر الأداء المتفوق ولا تكمن الرؤية الإستراتيجية بعيدة الأمد لأية مؤسسة فقط في تحقيق الميزة التنافسية، بل أيضاً في المقدرة على استدامتها مما يمكن المؤسسة من الوصول إلى مكائنها المرموقة.<sup>6</sup>

إن الأداء الإستراتيجي هو أداء متميز مقارنة بأداء المنافسين بافتراض أنه ينشأ لدعم المزايا التنافسية وكلما ارتبط الأداء بالميزة التنافسية كلما قاد إلى تحقيق أداء متميز وأن الأداء يكون استراتيجياً إذا كان متناسقاً مع أهداف

<sup>1</sup> حمزة رملي (2017): قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال للصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 7، العدد 12، ص 300.

<sup>2</sup> صباح محمد موسى، سحر احمد، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>3</sup> أكرم محسن الباسري، علي كرم الخفاجي، ظفر ناصر حسين (2012): أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 20، العدد 1، ص 5.

<sup>4</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي، شمس معزز اسكندر الحديثي (2016): تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد 99، ص 8.

<sup>5</sup> عبد الرزاق إبراهيم عباس، علياء سعيد الجوفي (2016): العلاقة بين حضارة المنظمة والأداء الإستراتيجي دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 109، ص 69.

<sup>6</sup> عبد الرحمان مصطفى الملا، ليلي سعيد احمد (2016): القيم التنظيمية وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 92، ص 97.

وإستراتيجيات المؤسسة وله تأثير في أدائها طويل الأجل، وعليه فإنه يمكن تعريف الأداء الإستراتيجي بأنه ذلك الأداء المرتبط بالسياسات طويلة الأجل والذي يستلزم وجود ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

وهناك ثلاث مستويات للأداء الاستراتيجي تمكن المؤسسة من البقاء في بيئة الأعمال بفاعلية وهي كالآتي:<sup>2</sup>

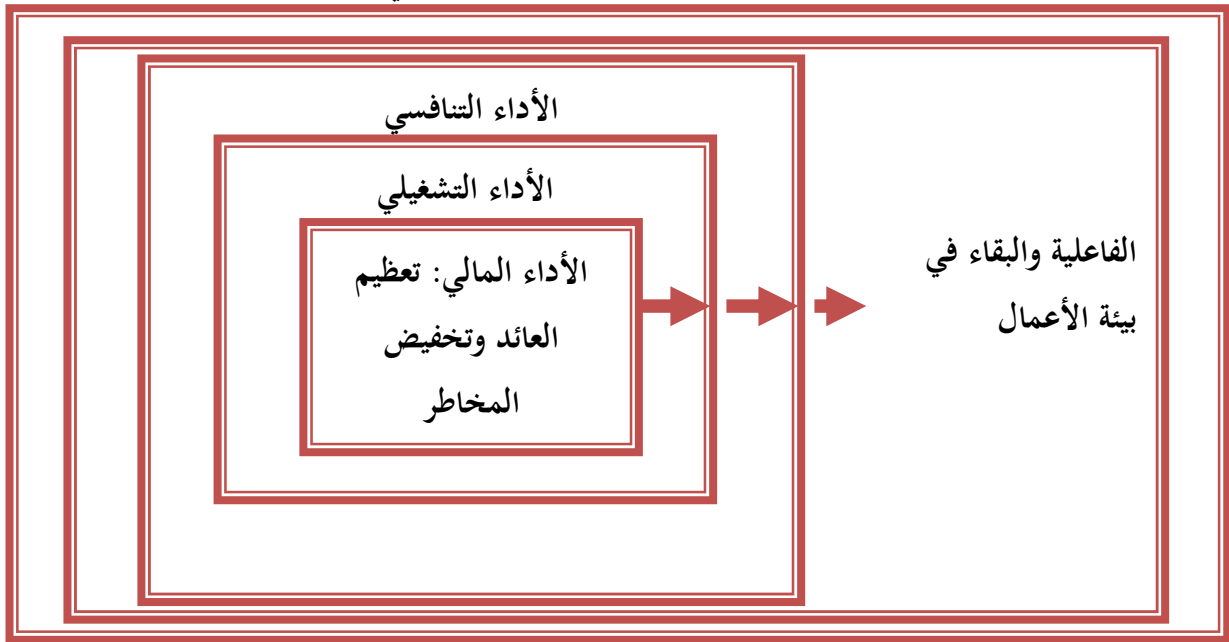
1. الأداء المالي: يهدف إلى تعظيم العائد وتخفيض المخاطر.

2. الأداء التشغيلي: يهدف إلى تعظيم الكفاءة الإنتاجية.

3. الأداء التنافسي: يهدف إلى النمو وبناء المركز التنافسي.

كما أن هناك تداخلا بين مجالات الأداء الاستراتيجي ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل (7): تداخل مجالات الأداء الاستراتيجي



المصدر: الدوري زكريا، وصالح أحمد علي(2009): الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص389.

إن الأداء المالي يعظم العائد ويخفض كل من التكاليف والمخاطر التي تحيط بالوحدة الاقتصادية الأمر الذي يؤدي إلى إتاحة الفرصة أمامها لتعظيم كفاءتها الإنتاجية مما يمنحها فرصة النمو في السوق وبناء مركز تنافسي قوي يؤدي في النهاية إلى زيادة فاعلية الوحدة الاقتصادية وبقائها في بيئة الأعمال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر، مرجع سبق ذكره، ص107.

<sup>2</sup> الدوري زكريا، وصالح أحمد علي(2009): الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص389

<sup>3</sup> منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر، نفس المرجع السابق، ص 108.



## المطلب الثاني: قياس الأداء الاستراتيجي:

يعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أدائها من خلال الأرباح التي تحققها، ومن ثم فإن التصور الذي كان سائداً هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحاً أكبر هي التي لديها أداء جيد، ووفقاً لهذه النظرة كان أداء المؤسسات يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن التطورات الحاصلة دفعت إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة، والتي تعبر بصفة أدق عن أدائها إذ تستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، مع الإشارة إلى وجود طرائق تقليدية في قياس الأداء وأخرى حديثة. ويعرف قياس الأداء بأنه نشاط لتقييم الإستراتيجية، ويتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع الحقيقية، التحري عن الانحرافات عن الخطط، تقييم الأداء الفردي، وفحص التقدم الحاصل تجاه الأهداف الموضوعة.<sup>1</sup>

وهنا نجد الكثير من النماذج التي اعتمد عليها المفكرون للقياس:

## 1. النموذج المالي التقليدي:

ويتضمن مقياس القدرة على تحقيق الأرباح وهي: العائد على رأس المال المستثمر، ربحية السهم الواحد، العائد على حق الملكية، التدفق النقدي الحر<sup>2</sup>، ويمكن للمنظمة استخدام هذه المؤشرات المالية لقياس الأداء الاستراتيجي فضلاً على أنها تعمل على توضيح الصورة الحقيقية للمركز المالي والتي يمكن تهيئتها ضمن نماذج تنبؤية لتحديد المركز المالي للمؤسسات خلال مدة مستقبلية إلا أن هذه المقاييس للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية. فضلاً على أنها لم تعد تعطي تصوراً كاملاً عن أداء المؤسسة أو أداء أنشطتها في عصر المنافسة والثورة المعلوماتية.<sup>3</sup>

## 2. نموذج أصحاب المصالح:

المقصود بأصحاب المصالح الجماعات والأفراد، سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها مثل العاملين والمديرين والمقرضين والمالكين، الذين لهم اهتمام أو مصلحة في أداء المؤسسة (Hodge Et. Al، 2003). ويتم وضع مقياس محدد للأداء لكل مجموعة من أصحاب المصلحة المختلفين، بحيث يتم تحقيق أهداف تلك المجموعة من خلال ذلك المقياس، ولكن بشرط أن تتناغم وتتوافق تلك الأهداف مع بعضها البعض لتحقيق مجتمعة الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>4</sup>

والجدول (01) يعبر عن تصنيفات أصحاب المصالح ومقاييس الأداء في المديرين القصير والبعيد:

<sup>1</sup> صباح محمد موسى، سحر أحمد كرجي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> حمزة رملي، نفس المرجع السابق، ص 302.

<sup>3</sup> نعم يوسف عبد الرضا، حميد مظلوم كاظم (2016): تقييم إدارة المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 89، ص 265.

<sup>4</sup> عبد الرحمان مصطفى الملا، ليلي سعيد احمد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الجدول (1) أنواع أصحاب المصالح ومقاييس الأداء.

أصحاب المصالح	مقاييس في المدى القصير	مقاييس في المدى البعيد
الزبائن	المبيعات (كمية وقيمة) الزبائن الجدد حاجات الزبائن الجدد التي تم تلبيتها أو التي حاولت المنظمة تلبيتها.	نمو المبيعات دوران الزبائن القدرة على السيطرة على الأسعار
المجهزون(الموردون)	تكلفة المواد الأولية وقت التسليم المخزون توافر المواد الأولية	معدلات نمو كل من: تكلفة المواد الأولية وقت التسليم المخزون الأفكار الجديدة من المجهزون
الممولون	ربحية السهم الواحد سعر السهم بالسوق عدد قوائم الشراء العائد على حق الملكية	القدرة على إقناع المتعاملين الأساسيين في السوق المالية. إستراتيجية النمو في العائد على حق الملكية .
الأفراد العاملون	عدد الاقتراحات المقدمة الإنتاجية عدد الشكاوي المقدمة	عدد الترقيات الداخلية دوران العمل
الجهات التشريعية	عدد التشريعات الجديدة ذات الصلة بالمؤسسة. العلاقة مع أعضاء المؤسسة.	عدد التشريعات الجديدة المؤثرة في الصناعة مستوى التعاون في حالات المنافسة
جمعيات حماية المستهلك	عدد الاجتماعات عدد حالات أعمال العنف العدائية عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	
المدافعون عن البيئة	عدد الاجتماعات عدد حالات التحالف عدد الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن المدافعين عن البيئة .

المصدر: صلاح مهدي جواد (2011): دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الاستثمار العراقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 28، ص 15-16.

### 3. نموذج المقارنة المرجعية:

تعد من التقنيات المعاصرة التي أثبتت نجاحها في التطبيق كونها أداة لتحسين الأداء بشكل مستمر من خلال إجراء المقارنات المستمرة للمنتجات أو الخدمات مع أفضل مستويات الأداء المنافسة لها، مما يدعوها إلى تطوير العمليات التشغيلية الرئيسية في المؤسسات لتمنحها الميزة التنافسية التي تواجهها منافسيها الرئيسيين<sup>1</sup>، يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي الممارسات التي تسعى المؤسسة عبرها نحو التطور من خلال التعلم من الآخرين، وهي تقنية وأسلوب منظم للتعلم من الآخرين من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميز التي قد تتوفر داخل المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة والتي يمكن إجراء مقارنة معها.<sup>2</sup>

إن المؤسسات الرائدة والتي تنبغي الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع والذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائما على تحسين أدائها قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت الأحسن في القطاع، ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الذي يساعد المؤسسة إلى معرفة مستوى أدائها قياسا بأداء المنافسين ولكونها أسلوب للتحسين المستمر والتي تعد من مقومات البقاء والتنافس ومن خلال ما تحققه من منافع، حيث تبين التجارب الناجحة في تطبيق المقارنة المرجعية التغيرات الجوهرية التي تحدثها للمؤسسة.<sup>3</sup>

### 4. نموذج (Dalancy & Huselid, 1996) :

يتم بموجبه قياس الأداء وفق مقياسين:<sup>4</sup>

- **المقياس الأول:** ويقاس الأداء المنظمي باعتماد عدة مؤشرات منها: الجودة، القدرة على تطوير منتجات جديدة، رضا الزبائن، وكذا القدرة على إقامة علاقات إيجابية بين العاملين والإدارة.
- **المقياس الثاني:** يركز على أداء السوق ويضم مؤشرات تعبر عن الأنشطة التسويقية ومنها: الربحية، نمو المبيعات والحصة السوقية.

### 5. نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

أدى التنافس في عصر المعرفة وفي ظل ظروف بيئية تتصف بتعقيد عملية المنافسة إلى الحاجة لمعلومات مالية وغير مالية لاستخدامها دليلا موجهها لاتخاذ قرارات رشيدة تحقق المؤسسة من خلالها أهدافا تشغيلية وإستراتيجية تمكنها من البقاء، النمو والازدهار، وإذا أرادت المؤسسات أن تبقى وتزدهر ينبغي أن تستخدم أنظمة قياس وإدارة مشتقة من

<sup>1</sup> نعم يوسف عبد الرضا، حميد مظلوم كاظم، نفس المرجع السابق، ص 276.

<sup>2</sup> شفيق جيلالي (2016): تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، ص.ص 19-20.

<sup>3</sup> العياشي زرار، كريمة غياد (2017): الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، ص.ص 215-216.

<sup>4</sup> حمزة رملي، نفس المرجع السابق، ص 302.

إستراتيجيتها، ومن هنا جاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن التي طورها (Kaplan & Norton) في عام 1992 لمساعدة المؤسسة على تسيير أمورها بفاعلية وبالتالي تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

تسعى أغلب المنظمات في العالم إلى اعتماد منهجية واضحة في استخدامها لمعلومات لتحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وفي عملية توزيع الموارد ووضع الأولويات والتأكيد على السياسة الحالية أو اتجاهات البرامج أو تغييرها من أجل تلبية الأهداف، وتعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة وأداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية لمساعدة كيانات الأعمال على ترجمة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ورسالتها وتقييم مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف.

### الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن نظام لتقييم الأداء ويهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، إن هذه البطاقة لم تأت من فراغ وإنما هي حصيلة إنضاج مجموعة من النظم التي عرفتها منظمة الأعمال وتعود نشأتها إلى بداية التسعينات عندما قام نولن نورتن بإجراء دراسة بعنوان "قياس الأداء في المنظمة المستقبل وكان ذلك بمشاركة 12 منظمة من مجالات مختلفة وكان المحرك الأساسي للدراسة إقناع المشاركين بأن طرق تقييم الأداء المعتمدة على النموذج التقليدي والمتمثلة بالعائد على الاستثمار وربحية السهم الواحد وغيرها من المؤشرات التقليدية التي لم تعد تفي بالغرض المطلوب لاتخاذ قرارات فاعلة وإنما تعطي نتائج مضللة عن التحسين والتطوير والإبداع في بيئة المنافسة الحالية.<sup>2</sup>

ولقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات، ويمكن عرض مراحل تطور البطاقة عبر ثلاثة أجيال:<sup>3</sup>

### ❖ الجيل الأول 1992: وصفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن أربعة مناظير لتقييم الأداء، بالإضافة إلى البعد المالي

هناك ثلاثة أبعاد أخرى: العملاء العمليات الداخلية، التعلم والنمو، حيث يتم تقييم الأداء ضمن هذه المناظير الأربعة.

وظهرت بعض المشكلات ونقاط الضعف بعد تطبيق الأداء المتوازن في الجيل الأول، ويمكن إنجازها على النحو التالي:

- عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقياس الأداء في كل مدخل.

- لا توجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف إلى آخر.

<sup>1</sup> عبد الرحمن مصطفى الملا، ليلي سعيد احمد، نفس المرجع السابق، ص 98.

<sup>2</sup> الشيخ ساوس، العربي تيقاوي (2011): تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز، مجلة مراجعة أداء الأعمال الجزائرية، جامعة ادرار، الجزائر، المجلد 1، العدد 2، ص.ص 100-111.

<sup>3</sup> مراد رايح سكواشي، مريم السعيد بودودة (2017): نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 13، العدد 2، ص 237.

❖ **الجيل الثاني 1996:** نتيجة الانتقادات التي وجهت للجيل الأول ظهر الجيل الثاني من البطاقة حيث تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المناظير لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشامل للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

❖ **الجيل الثالث 2000:** ظهر ما يسمى بالخريطة الإستراتيجية والتي جعلت من الإستراتيجيات نقطة الإرتكاز لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن، فلا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن دون وجود إستراتيجيات واضحة نابعة من رؤية ورسالة المؤسسة.

وقد تم تقديم مفهوم البطاقة المتوازنة لأول مرة من قبل (Kaplan & Norton, 1992) في مقالتهم التي نشرها في مدرسة هارفرد للأعمال بعنوان "البطاقة المتوازنة: المقاييس التي تحرك الأداء" والفرضية الرئيسية لها هو أن النتائج المالية لوحدها غير كافية لالتقاط نشاطات تكوين القيمة، أي أن المقاييس المالية تعد مؤشرات معوقة، ولهذا فهي ليست فعالة في تحديد المحركات أو النشاطات التي تؤثر على النتائج المالية، واقترحا بأنه على المؤسسات وأثناء استخدامها للمقاييس المالية أن تطور مجموعة شاملة من المقاييس الإضافية ليتم استخدامها كمؤشرات قيادة أو موجّهات للأداء المالي.<sup>1</sup>

ولقد عرفها (Kaplan And Norton) بأنها عبارة عن سلاسل متتابعة من الأهداف والمقاييس يعتمد بعضها على البعض الآخر ويسانده، ويتربط معه في ضوء الأسباب وما يتبعها من أفعال وإجراءات.<sup>2</sup>

وأكدت دراسة (Kaplan And Norton, 1996) أن بطاقة التقييم المتوازن للأداء هي أداة يمكن أن تربط بين الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمة من جهة وبين أعمالها قصيرة الأجل من جهة أخرى، واعتبرتها بمثابة وسيلة لترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال يتم إنجازها.<sup>3</sup>

كما عرفها (Gering And Keith) بأنها أداة تستخدم لنقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وأيضا لقياس نماذج التنفيذ في تلك الوحدات، فاستخدامها بشكل يضمن تحقيق النتائج المستهدفة، بما يدعم من قوة المؤسسة وموقعها التنافسي وذلك عن طريق توفير أداة لتنفيذ الإستراتيجية والحاسبة على نتائجها المستهدفة.<sup>4</sup>

وقد أوضح (Rawling, Etal, 2000) بأن مفهوم بطاقة الدرجات المتوازنة على أنها: أداة للإدارة الإستراتيجية تعطي المدير صورة دقيقة وواضحة عن التقدم في العمل للوصول إلى أهداف العمل لتحسين المقاييس الإستراتيجية لمواكبة النجاح، وطرح أيضا (Bontis, 2001) مفهوم للبطاقة وهو مدخل لقياس الأداء يعتمد مجموعة عناصر، ومن أبرز

<sup>1</sup> صباح محمد موسى، سحر احمد كرجي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

<sup>2</sup> طلال سليمان جريرة (2014): مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن، دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، المجلد 41، العدد 2، ص 261.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد عبد العظيم (2005): دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، المجلد 21، العدد 01، ص 26.

<sup>4</sup> طلال سليمان جريرة، مرجع سابق، ص 261.

عناصر هذه البطاقة الإبداع والتعلم التي تحاول إظهار الطرائق التي بموجبها تستثمر المنظمة مواردها في إطار تحسين وخلق القيمة.<sup>1</sup>

إن الأهداف والمقاييس الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن هي أكثر من مجرد مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية. فهي مشتقة من عملية تنازلية موجهة من قبل المهمة والإستراتيجية لوحدات الأعمال.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

إن بطاقة الأداء يجب أن تترجم أداء وإستراتيجية وحدة الأعمال وربطها بمجموعة مقاييس والتي تعرف كلا من الأهداف الإستراتيجية الطويل الأمد وآلية تحقيق هذه الأهداف. إن هذه المقاييس توازن بين المقاييس الخارجية المرتبطة بالزبائن والمقاييس الداخلية المرتبطة بالعمليات التشغيلية النقدية والابتكار والتعلم. كذلك توازن بين مقاييس النتيجة (نتائج الجهود السابقة) والمقاييس التي تحفز الأداء في المستقبل.<sup>3</sup> كما أنها تسمح للمديرين بالنظر إلى الأعمال من أربعة منظورات مهمة وتعطي إجابة لأربعة أسئلة:<sup>4</sup>

- ✓ كيف يرى الزبائن المنظمة ؟ ( منظور الزبائن ).
- ✓ ما الذي يجب أن تتفوق فيه المنظمة أو تتميز به ؟ ( منظور العمليات الداخلية ).
- ✓ كيف تنظر المنظمة إلى حاملي الأسهم ( منظور مالي ).
- ✓ هل يمكن للمنظمة الاستمرار بخلق القيمة ؟ ( منظور الإبداع والتعلم ) .

ويوضح الشكل التالي محاور قياس الأداء المتوازن:

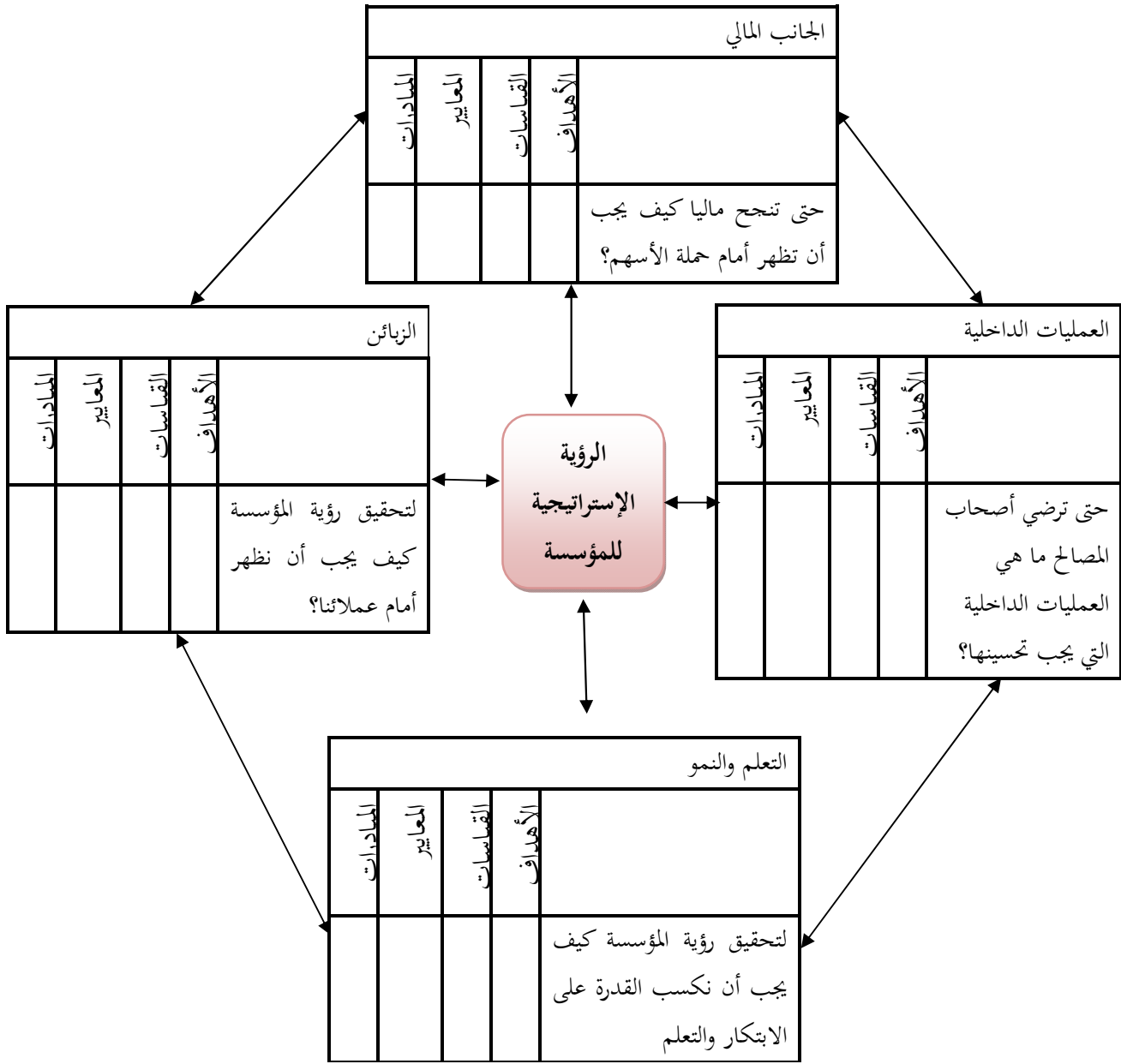
<sup>1</sup> أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب (2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، ص.ص 171-172.

<sup>2</sup> Robert S.Kaplan, David P. Norton (1996): **translating strategy into action the balanced scorecard**, Harvard Busniness School Press , P 8.

<sup>3</sup> علاوي حضير مجيد (2015): قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 5، العدد 2، ص144.

<sup>4</sup> أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص172.

الشكل (8): أبعاد الأداء الاستراتيجي من وجهة نظر (Kaplan & Norton, 1996)



Source: R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", Harvard business review, Jan –Feb, 1996 p4.

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور رئيسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها لتحقيق إستراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها<sup>1</sup>، ويمكن توضيح هذه الأبعاد كما هو موضح في الشكل رقم (8) كما يلي:

<sup>1</sup>عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو (2015): دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 3، ص 139.

1. **البعد المالي:** يتضمن المحور المالي الإجابة عن السؤال التالي: "لتحقيق النجاح ما الذي يجب أن نفعله لمساهميننا"؟<sup>1</sup>، يتضمن هذا المحور الأرباح التشغيلية، والعائد على الاستثمار، وتكلفة كل وحدة، وإستراتيجية النمو والربحية والمخاطرة من وجهة نظر المساهمين، وأوجز (Kaplan, 2001) أن هذا المحور يمكن المدراء التنفيذيين من قياس مدى تطور وحدات أعمالهم للمساهمة في خلق قيمة مضافة للزبائن الحاليين والمستقبليين، وكيف يمكن تعزيز القدرات الداخلية والاستثمار في إدارة الموارد البشرية، والنظم، والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل. ويكشف هذا المحور بوضوح برامج خلق القيمة للأداء المالي، وزيادة شدة المنافسة على الأمد البعيد من جهة والكشف عن الآثار المالية المترتبة على قرارات وأفعال المدراء من جهة أخرى. وتوصل (Kaplan, 2010) إلى أن هناك مقاييس أخرى لقياس الأداء المالي هي (الإنتاجية، الحصة السوقية والربحية وقيادة المنتج، والمسؤولية العامة القانونية، والسلوك الأخلاقي، وتطوير العاملين، والتوازن بين الأهداف على الأمدين القريب والبعيد).<sup>2</sup>

2. **بعد الزبائن:** في هذا البعد يحدد المديرون شرائح الزبائن، والأسواق التي تقوم وحدة العمل بالمنافسة فيها، ويحددون كذلك قياسات أداء العمل مع هذه الشرائح المستهدفة. ويوضح بعد الزبائن مقاييس أداء متعددة لمخرجات الإستراتيجيات المصاغة والمطبقة جيداً من قبل الإدارة، وتشتمل هذه المقاييس بشكل عام على رضا الزبائن وأساليب الاحتفاظ بهم، واكتساب زبائن جدد، وتحديد ربحية الزبائن، وتحديد حصة المؤسسة في السوق من الشرائح المستهدفة.<sup>3</sup>

3. **بعد العمليات الداخلية:** في هذا البعد يحدد المديرون التنفيذيون العمليات الداخلية الحاسمة التي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها. وتمثل العمليات الداخلية مجموعات النشاطات التي تعطي المؤسسة ميزة تنافسية في السوق. إن العمليات الداخلية التي تحدها الإدارة تنطلق من بعد المستهلك بشكل رئيسي، وذلك لأن إيصال القيمة إلى المستهلك وبالتالي الحصول على رضاه، وولائه و الاحتفاظ به، يحتاج إلى تقديم المؤسسة للسلعة أو الخدمة حسب المواصفات التي تحقق الإشباع للمستهلك، وبالتالي يتحقق لديه قيمة نتيجة التعامل مع الشركة، لذلك فإن البراعة في أداء العمليات الداخلية ستتحول إلى المستهلك.<sup>4</sup>

4. **بعد التعلم والنمو:** ويجيب هذا المحور على السؤال: هل أن المنظمة تتعلم وتتغير وتتحسن؟<sup>5</sup>، ولقد أوضح

<sup>1</sup> صلاح الدين عواد الكبيسي، شمس معزز اسكندر الحديثي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>2</sup> إحسان دهب جلاب، سيف علي جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 161.

<sup>3</sup> سيف محمد ذيب المبيضين، فارس ارشيد الخرابشة (2016): أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 12، العدد 4، ص 853.

<sup>4</sup> وحيد رعتان الختاتنة، منصور إبراهيم السعايدة (2010): نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 3، العدد 2، ص 339-340.

<sup>5</sup> عبد الرزاق الشخيلي، علياء سعيد الحوفي (2017): أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الاستراتيجي دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العراق، العدد 8، ص 338.



(Kaplan & Norton) بأن هذا المنظور يمثل القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأي منظمة، حيث يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عملياتها الداخلية، بمستوى عال بحيث تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، كما ويركز هذا المنظور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين، ومستويات مهاراتهم، وكيفية الاستثمار بهم لرفع مستواهم الوظيفي، إضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية، وتطوير السياسات والإجراءات وبما يتوافق مع سياسات المنظمة، وإستراتيجية التغيير التنظيمي لتحقيق الأهداف العليا للمنظمة، والمتمثلة بالنمو في الأمد البعيد من جهة والقدرة على البقاء والمنافسة باقتدار من جهة أخرى.<sup>1</sup> وتتلخص مقاييس منظور التعلم والنمو فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ **قدرات الموظف:** وتتمثل في معدل دوران، إنتاجية الموظف.

✓ **تقنية المعلومات:** معدل تغطية المعلومات، وهي تتمثل في عدد العمليات التي حصلت على معلومات قياسية على الجودة ووقت دورة العملاء والتكاليف.

✓ **التحفيز وحث العاملين على الانضباط:** المكافآت المقدمة للعاملين، ووقت تحسين المقياس، نسبة العاملين الذين حققوا مقياس الأداء المتوازن.

وقد أوضح كل من (Kaplan & Norton، 1996) بان كل منظور من المنظورات الرئيسية الأربعة يسجل ما يلي:<sup>3</sup>

❖ **الأغراض:** وهي الأغراض الرئيسية التي يجب تحقيقها مثل النمو، التوسع، والانتشار.

❖ **المنظورات:** وضع المنظورات التي ستستعمل لقياس مدى تقدم المؤسسة نحو بلوغ الهدف.

❖ **الأهداف:** تحديد نسب النمو المستهدفة والأهداف التي تتطلع المنظمة لتحقيقها.

❖ **المبادرات:** وهي المشاريع والبرامج التي تتبناها المؤسسة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها.

**الفرع الثالث: المنظور الاستراتيجي للبطاقة.**

إن بطاقة الأداء المتوازنة الفعالة ليست مجرد تجميع لمجموعة من المقاييس العامة وتبويبها في أربعة محاور فهي تترجم رسالة المنظمة إلى خطط تشغيلية، وتربط بين النتائج ومحركات الأداء لهذه النتائج في وحدات الأعمال الإستراتيجية. وهناك ثلاثة معايير يمكن استخدامها في مدخل قياس الأداء المتوازن:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي (2015): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية " منظور متعدد الأبعاد "، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص 50.

<sup>2</sup> الشيخ ساوس، العربي تيقاوي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 50-51.

<sup>4</sup> عبد الرحيم محمد (2007): مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر، ص 222.

## 1. علاقات السببية :

كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة ويجب أن تتضمن العلاقة المحاور الأربعة المكونة للبطاقة مثال: معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات ويعكس ذلك ولاء العملاء إذن (محور العملاء والمحور المالي) ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم ذلك بتحسين وقت الخدمة ولتقليل وقت الخدمة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (محور العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات (محور جانب النمو والتعلم).<sup>1</sup>

ولو أن علاقات السببية لم تحدد بشكل كاف في مدخل قياس الأداء، فانه لا تستطيع ترجمة وتوصيل رسالة وإستراتيجية المنظمة. وكل مقياس يتم اختياره في مدخل قياس الأداء المتوازن يكون جزء في سلسلة علاقة السببية والتي تعبر عن إستراتيجية المنظمة الفريدة. وعلاقة السببية بين محاور النموذج تساعد المديرين في تحديد محركات الأداء التي لها تأثير ايجابي هام على قياس النتائج واختبار مدى قابلية الإستراتيجية للتطبيق.<sup>2</sup>

ومن هذه العلاقة السببية يتكون ما يعرف بالخرائط الإستراتيجية والتي تعرف بأنها: "شكل يقوم برسم أو تحديد العمليات التي تحول الأصول غير الملموسة إلى أصول ملموسة عن طريق سلسلة من العلاقات"<sup>3</sup>، وتعرف أيضا بأنها "إطار عمل مرئي لعلاقات السبب والنتيجة بين مكونات إستراتيجية المنظمة، وتستخدم كامل المجالات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وتقوم بتوفير طريق موحد وثابت لوصف الإستراتيجية من أجل إدارة أهداف ومقاييس بطاقة الأداء المتوازن". ويعرفها (P.Niven) على أنها "رسم تخطيطي من صفحة واحدة يوضح ما يجب القيام به بشكل جيد في المنظورات الأربعة من أجل تنفيذ الإستراتيجية بنجاح في حين تم تعريفها "بالمخطط الذي يصف كيف يمكن للمنظمة أن تخلق القيمة: من خلال ربط الأهداف الإستراتيجية بالسبب الواضح، وعلاقة الأثر مع بعضها البعض بواسطة المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو."<sup>4</sup>

## 2. المحصلات وموجهات الأداء:

إن فحص قياس الأداء في المؤسسات ومتابعته ليس بالأمر الجديد حيث أن اغلب منظمات الأداء تتابع مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) بأي طريقة أو أسلوب أو أدوات ترى أنها ضرورية لتحديد هذه

<sup>1</sup> زاير وافية (2011): بطاقة الأداء المتوازن أداة للتنفيذ الاستراتيجي "دراسة حالة ملبة التل بسطيف"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 5، العدد 9، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص.ص 71-80.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، نفس المرجع السابق، ص 222.

<sup>3</sup> صالح بلاسكة (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 37.

<sup>4</sup> قنطاس عبلة، غلاب نعيمة (2017): استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، ص 173.

المؤشرات وحتى الإدارة بالأهداف كمدخل للتركيز على مؤشرات أداء معينة، فإن هذا المدخل يهتم كثيرا بالنتائج النهائية، دون تركيز مماثل وكبير على الموجهات الفعلية والمؤشرات الحقيقية لهذه النتائج.

ويلاحظ أن بعض المؤسسات تستخدم كم هائل ومتنوع من المؤشرات لقياس الأداء بصيغة محصلات والتي تمثل لغة الإدارة في حين لا يتم التركيز كثيرا على الموجهات والتي تمثل لغة العاملين، حيث إن المداخل الأكثر حداثة لمؤشرات الأداء الرئيسية تأخذ بنظر الاعتبار تكاملا كلا الاتجاهين سواء من ناحية المحصلات والموجهات كذلك، فبطاقة التقييم المتوازن في المؤسسة تستخدم مقاييس تمثل المحصلة الأساسية وتعكس الأهداف المشتركة لإستراتيجياتها، وفي العادة توجد مقاييس عامة تشير إلى أن المؤسسات تعمل على تحقيق الأرباح والحصة السوقية، ويفترض أن تتفرد المؤسسة باختيار موجهات الأداء على مستوى وحدات أعمالها، وإن هذه الموجهات ما هي إلا مؤشرات تصب من خلال عمليات كفؤة لتحقيق النتائج المستهدفة كمحصلات. إن بطاقة التقييم المتوازن ذات البناء الجيد يفترض أن تتضمن مزيج من مقاييس المحصلات وكذلك موجهات الأداء المرتبطة بهذه المقاييس كما أن الموجهات توفر مؤشرات مبكرة حول إمكانية التنفيذ الفعال لإستراتيجية المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3. ربط المقاييس المالية :

يجب ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس ترتبط بالمؤشرات المالية ومؤشرات الأداء. ففي حالة عدم ترجمة الأهداف وتحسين العمليات التي تعمل المنظمة من خلالها على تحقيق أهدافها فان هذا يؤدي إلى حدوث خلل في إستراتيجية المنظمة أو في تنفيذها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس (2009): المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، ص.ص 161-162.

<sup>2</sup> عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 223.

## المبحث الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي.

أثارت المسؤولية الاجتماعية جدلاً بين المؤيدين لها والمعارضين وكلا الطرفين يقدمون حججاً لإثبات صحة وجهة نظرهم تجاه المسؤولية الاجتماعية حيث يجادل معارضو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأن هذه الأخيرة ليست من مصلحة المساهمين وأن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة للمؤسسة هي تحقيق أقصى قدر من الأرباح لأصحابها وعلى الرغم من هذا فإن الحجج الرئيسية ضد المسؤولية الاجتماعية لعدة عقود تم انتقادها لا يزال المعارضون يؤكدون مجدداً على أن المؤسسة لا ينبغي أن تشارك في المسؤولية الاجتماعية وذلك بسبب الآثار المالية غير مؤكدة. وأن أحد المجالات التي يتفق عليها المعارضون والمؤيدون هو أن الربح ينشأ من التفاعلات الناجحة مع أصحاب المصلحة في السوق الأولية- عملائها. ومع ذلك يعالج مؤيدو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحجة الاقتصادية والافتقار إلى تركيز الأعمال من خلال الأدلة التجريبية، بحجة أنه لا ينبغي التماس الأثر الفوري، فسمعة المؤسسة، مثل العلامات التجارية، يستغرق وقتاً طويلاً لخلقها والوصول إليها، ومع ذلك فهي قيمة للشركة. وحيث أن فلسفة الإدارة الشاملة للمسؤولية الاجتماعية للشركات تعترف بوجود ترابط مجتمعي يوفر علاقات مباشرة وغير مباشرة مع أداء المؤسسة وسنحاول في هذا المبحث توضيح دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي.

## المطلب الأول: اتجاهات العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.

قدمت الأبحاث المتعلقة بالعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات نتائج متناقضة وغير واضحة، ومن أسباب تناقض هذه النتائج هي إشكالية قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة لاختلاف الأساليب المتبعة في تقييم أدائها اجتماعياً وهناك ثلاث اتجاهات تفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات، إذ أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يكلف المؤسسة مالياً، وللتعويض عن هذه التكاليف تتوقع المؤسسات الحصول على عوائد اقتصادية في المدى القريب أو البعيد، ولإثبات العلاقة فإن هناك عدة دراسات قد تم إعدادها وتوصلت إلى إيجاد تأثير للمسؤولية الاجتماعية في أداء المؤسسات، وبناء على ما جاء في هذه الدراسات فإن العلاقة يمكن أن تسلك أحد الاتجاهات التالية:<sup>1</sup>

● **الاتجاه الإيجابي:** يرى مؤيدو هذا الاتجاه أن المؤسسات من الممكن أن تحقق أرباحاً من خلال الاستثمار في الأنشطة الخاصة بالمسؤولية، سواء أكانت تلك الأنشطة تختص بالعاملين، البيئة، المجتمع أو جودة المنتج، إذ أن المؤسسات التي تستثمر في الأنشطة الاجتماعية تتجنب الضرائب الحكومية من خلال إعفاء المبالغ المنفقة على الأنشطة الاجتماعية من الضريبة، إذ تقدم العديد من الحكومات إعفاءات ضريبية مغرية للمؤسسات التي تساهم في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية، وهذا يعني تقليل الوعاء الضريبي والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة، أما فيما يخص أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاستراتيجي فإن المؤسسات التي تساهم في خدمة المجتمع سوف تحقق سمعة

<sup>1</sup> محمد عامر راهي العادري (2017): الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ص. 97-98.

تجارية مميزة، إذ تكسب المؤسسة شهرة تمكنها من المنافسة مستقبلاً، حيث تعد تلك الشهرة وسيلة من وسائل المنافسة في سوق الأعمال تمكن المؤسسة في نهاية المطاف من تحقيق حصة سوقية أكبر.

● **الاتجاه السلبي:** يرى مؤيدو هذا الاتجاه بأن المسؤولية الاجتماعية تؤدي إلى تقليل الأرباح التي تحققها، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تقليل ثروة المساهمين، إذ يرى هؤلاء بأن تكاليف المسؤولية الاجتماعية تكاليف إضافية يمكن تجنبها، ويتفق هذا التوجه مع وجود علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات والأساس المنطقي لهذه العلاقة يقوم على أن المدراء في المؤسسات غالباً ما يلجئون إلى تخفيض الإنفاق على المسؤولية الاجتماعية بهدف زيادة الأرباح المتحققة وبالتالي زيادة التعويضات والمكافآت للإدارة، إذ يرى الاقتصادي (Friedman) أن هناك علاقة سلبية بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات في الأجل القصي، ويمكن للمؤسسات تحسين أدائها من خلال تقليل أو إلغاء الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية.

● **الاتجاه المحايد:** يرى مؤيدو هذا الاتجاه بأنه ليس هناك علاقة بين التكاليف الاجتماعية التي تنفقها المؤسسات وأدائها سواء كان على المدى القصير أو بعيد الأجل وهذا الاتجاه مدعوم بالفكرة القائلة بأن "البيئة التي تعمل فيها المؤسسات معقدة وغير مباشرة" إذ يرى مؤيدو هذا الاتجاه بأن كمية المنتجات المباعة أو الخدمات المقدمة تحدد وفقاً لنظرية الطلب والعرض وبالتالي فلا وجود لعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات.

#### المطلب الثاني: تحليل الأداء كنتيجة للالتزام الاجتماعي للمؤسسة.

إن العديد من المؤسسات والتي تحصل على نتائج جيدة في المجال الاجتماعي وحماية البيئة تشير أن هذه الأنشطة تقودها إلى أداء أحسن وتوليد المزيد من الأرباح والنمو، ويمكن تقسيم الأثر الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية إلى آثار مباشرة وغير مباشرة، فالنتائج الإيجابية المباشرة على سبيل المثال تستمد من بيئة عمل أفضل والذي ينجم عنه التزام أكبر للموظفين وزيادة إنتاجيتهم، ويمكن أن تأتي النتائج المباشرة أيضاً من الاستغلال الأمثل للموارد، بالإضافة إلى ذلك فإن الآثار غير المباشرة هي ثمار الاهتمام المتزايد للمستهلكين والمستثمرين والتي تعمل على توسيع فرص المؤسسة في السوق، فالمسؤولية الاجتماعية تعمل على:

تحسين الأداء المالي، تخفيض تكاليف التشغيل، تحسين صورة العلامة التجارية وسمعة المؤسسة، زيادة المبيعات وولاء المستهلكين، تخفيف السيطرة من قبل الجهات المشرفة، تحقيق أفضل جودة وإنتاجية، تحسين قدرة المؤسسة على جذب والحفاظ على العمال وأخيراً زيادة الدخول إلى سوق رأس المال.

وقد أورد (Vong Phanith, 2002) نفس الملاحظات حيث أن المسؤولية الاجتماعية تعمل على تخفيض التكاليف (احترام البيئة يؤدي إلى الاقتصاد في الطاقة) بالإضافة إلى أن تحسين الجاذبية الاجتماعية للمؤسسة يفتح أمامها أسواق جديدة (من خلال التعليم و التغذية في البلدان النامية)، كما تعمل على بناء عامل اختلاف وتميز بالمقارنة مع منافسيها مما يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحسين صورة المؤسسة وبالتالي الأصول غير ملموسة، ونتيجة لذلك فإن سلوك المؤسسات الغير مسؤولة اجتماعياً يؤدي بها شيئاً فشيئاً إلى تعريضها لعقوبات من مختلف جماهيرها، لكن التزام المؤسسة

بالمسؤولية الاجتماعية له فوائد عديدة على الأداء العام فهو يحسن إنتاجية الموظفين الأوفياء وذلك بأفضل جودة من خلال نظام معلومات غير مالي واسع، حيث أن تحسين الجودة وصورة وسمعة المؤسسة يؤدي إلى ولاء المستهلك والموظف وبالتالي يؤدي إلى خلق قيمة مالية وغير ملموسة.<sup>1</sup>

ولأن التصورات المالية البحتة أو الكمية أو أحادية البعد للأداء تقلل من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من الالتزام المجتمعي، حيث أن نتائج الالتزام الاجتماعي لا تقتصر فقط على الفوائد المالية لكن تتعدى إلى فوائد أخرى تشغيلية (الفعالية / الكفاءة الداخلية، الإبداع) والتنافسية (حصص السوق) وأيضاً التي ترتبط بالسمعة (سمعة وشهرة المؤسسة من وجهة نظر المجتمع). بالإضافة إلى أن الالتزام المجتمعي لا يترجم فقط ضمن أداء كمي رقمي (رقم الأعمال، العائد على الأصول...)، لكن يتعدى إلى جوانب أخرى غير ملموسة. في الواقع، إن الالتزام المجتمعي يرافق المؤسسة من خلال زيادة معينة في الأرباح، ولكن يمكن أن يمتد إلى جوانب غير كمية، ومن بينها التحكم في التكاليف، ارتفاع إنتاجية الموظفين، السمعة والشهرة.. الخ.

من أجل تجسيد أفضل لهذه الأبعاد وامتداد الأداء نحو الجوانب الغير مالية سوف نشير إلى مساهمات بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan Et Norton, 1993/1996) وأعمال (Raynaud, 1997) كنتيجة للالتزام المجتمعي، من خلال دراسة معمقة للأدبيات في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث وضع (Raynaud, 1997) محددات الالتزام المجتمعي للمؤسسة حيث لخصت في العناصر التالية:

1. تحسين الوضع التنافسي.
2. البحث عن صورة مسؤولة.
3. تسيير حالات عدم التأكد (المتعلقة بالحوادث، المنافسة، الطلب أو التشريع).
4. خفض التكاليف.
5. تحفيز الإبداع.
6. خلق ثقافة مؤسسية.

والمنظوران يكمل أحدهما الآخر حيث أن المحددات التي حددت من طرف (Reynoud, 1997) تتفق مع محاور الأداء المطورة من قبل (Norton & Kaplan, 1996)، ومن خلال الجمع بين هذين المقاربتين، أصبح من الممكن توفير وضع تصور للأداء التنظيمي نتيجة للسلوك المجتمعي للمؤسسة.

هذا التصور هو رباعي الأبعاد حيث تم تجميع محور التعلم و محور العمليات الداخلية (Norton Et Kaplan) في نفس البعد يسمى الأداء التشغيلي، ويتضمن البعد المالي مؤشرات أداء ذات طبيعة محاسبية ومؤشرات البورصة، البعد التنافسي يتعلق بمحور العملاء/ السوق ويسعى لفهم الأداء من حيث القدرة التنافسية، ونضيف أيضاً البعد الرابع الذي يشير إلى الأداء الناتج من المؤشرات المتعلقة بالسمعة.

<sup>1</sup>Joseph Bruno Njaya(2014): L'impact De La Responsabilité Sociale (Rse) Sur La Performance Financière Des Entreprises (pfe) au cameroun, Revue Congolaise de Gestion, Université de N'Gaoundéré, Numéro 19, p. p 96-97.

1. **البعد المالي:** يستند هذا البعد إلى مقارنة "المساهمين" (Shareholders)، (فريدمان، 1970) الذي يسمح بموجبه الالتزام المجتمعي للمؤسسة لزيادة الثروة للمساهمين. ولا تزال الأهداف المالية قائمة في جوهر الآلية المجتمعية للمؤسسة ويبقى خلق الثروة مصدر اهتمام الأول لأنه يوفر الموارد اللازمة لتطوير المؤسسة. ومن المهم تحديد المؤشرات التي تستحوذ على الزيادة في رقم الأعمال، العائد على الأصول وأيضاً الأرباح.
2. **البعد التنافسي:** يقوم على نظرية الميزة التنافسية (Porter Et Kramer, 2002) التي تنص على أن الالتزام المجتمعي يوفر للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. وتنعكس هذه الميزة في الاهتمام بجذب عملاء جدد. بالإضافة إلى المؤشرات المتعلقة بتطور حصة السوق، فمن الضروري النظر إلى نسبة العملاء الجدد التي هي حساسة للقضايا الاجتماعية والبيئية واستغلال أسواق جديدة (مثال: المنتجات البيئية).
3. **البعد التشغيلي:** يشير إلى نظرية الموارد والمهارات (Pralhad Et Hame 1990، Hart1995) التي تنص أن المشاركة المجتمعية هي مورد إستراتيجي يسمح للمؤسسة بزيادة قدراتها الديناميكية. ويتعلق هذا البعد بالعمليات الداخلية والتعلم والابتكار. أداء العمليات الداخلية يتعلق بالتحكم في عمليات الإنتاج (مثل خفض التكاليف الناجمة عن عدم الامتثال التنظيمي) فضلاً عن جودة المنتجات والخدمات ويشمل أيضاً منح منتجات ذات جودة عالية (مثل المنتجات الصديقة للبيئة). الأداء المرتبط بالتعلم يترجم في زيادة إنتاجية الموظفين ومشاركتهم في تطوير المنتجات المسؤولة.
4. **بعد السمعة:** يشير إلى نظرية السمعة (Fombrun Et Shanley, 1990) والتي تنص على أن الالتزام المجتمعي يعمل على زيادة سمعة المؤسسة، إن النهج المجتمعي للمؤسسة يقترن ببناء سمعة وشهرة بالنسبة لعامه الجمهور. هذه الجوانب الغير ملموسة تسمح بتوسيع نطاق الأداء ليشمل الآخرين (المجتمع بصفه عامه)، وفقاً لمنطق (Richard Et Al, 2009). يعكس هذا المحور مستوى المشاركة في المجتمع المحلي (الرابطات، والجامعات، والقضايا الإنسانية، والتنمية الإقليمية)، والشهرة، والوضوح فيما يتعلق بوسائل الإعلام، والمنظمات غير الحكومية، والنقابات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ezzeddine Boussoura, Olfa Zeribi Ben Slimane, **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?**, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique, p. p 17-20.



المطلب الثالث: العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أبعاد الأداء الاستراتيجي.

ويمكن تفصيل العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمعبر عنها بالمسؤولية الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية وأبعاد الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في المحور المالي، العميل، العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو كما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: علاقة البعد الاقتصادي بأداء المؤسسة.

من خلال هذا القسم سنقوم بمعرفة العلاقة التي تربط البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية مع البعد المالي، العميل، النمو والتعلم وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن وهي كالتالي:

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

**-جانب العميل:** إن رضا العميل يعد مؤشرا حاسما لمعرفة كيفية تسيير أمور المؤسسة مع عملائها الحاليين على الأقل وكذلك المستهدفين والمستقبلين، ويمكن للمؤسسة تحقيق رضا العملاء باستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة وهي عبارة عن خلق مميزات لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقة والصورة، والتي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائها بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيها، وبالتالي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مربح.

**-جانب التعلم والنمو:** يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية و الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأمد الطويل ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين وهذا البعد يساهم في تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة من أجل تحقيق قدرتها وأدائها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحيتها واستمراريتها في البقاء.

**-جانب العمليات الداخلية:** وهي تلك العمليات التي تعد مفتاحيه للمؤسسة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية ورقم أعمال مرتفع، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية

<sup>1</sup> مصعب محمد حسين موسى(2016): دور المسؤولية الاجتماعية في أداء شركات الاتصالات باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا عمادة التطوير والجودة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص30-31.



والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية وكذلك تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.

### الفرع الثاني: علاقة البعد القانوني بأداء المؤسسة.

من خلال هذا الفرع سنقوم بمعرفة العلاقة التي تربط البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية مع البعد المالي، العميل، النمو والتعلم وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن.

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

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

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

**- بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد حول التعلم التنظيمي والنمو الذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة، ويتطلب عليها أن تعي طبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة حيث الأهمية الفائقة لرأس المال المعرفي والفكري والتأثير الشامل للعمولة والتسارع في تطور التكنولوجيا، والتنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالية لجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والاهتمام بالقوانين والالتزام بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين.

### الفرع الثالث: علاقة البعد الأخلاقي بأداء المؤسسة.

سنحاول في هذا المطلب معرفة العلاقة التي تجمع البعد الأخلاقي مع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

**- البعد المالي:** يحقق هذا البعد نسبة من الربحية تساعد المنظمة على تحسين نوعية الحياة وذلك من خلال زيادة قيمة استثماراتها، ويمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقة خدمية مميزة لتحقيق خدمات إضافة إلى الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والعملاء الجدد وزيادة مدى الربحية، ولا يقتصر هذا البعد على مدى الربحية كقياس البعد الأخلاقي بل يجب على المنظمة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق ضرراً بأصحاب المصالح التي تتعامل معهم.

**- بعد العميل:** تعمل المنظمة بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم بغية إرضائهم، ويجب على المنظمة أن تتبع وتعمل على مجموعة من الخصائص للمنتج وهو الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر،

والجودة والتميز، وبالأخص يجب على المنظمة المراعاة والحرص على أن تدخل للأسواق بمنهج يوافق كل متطلبات الزبون ولا يمس بعاداتهم وأخلاقهم من جهة ولا ينعكس على البيئة التي تعيش فيها من تلوث من جهة أخرى، وهذا يساعدها في كسب رضا الزبون.

**-بعد التعلم والنمو:** يركز هذا البعد على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة ولا يقتصر هذا البعد على تطوير مهارات العامل بل محاولة ملائمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، حيث تلتمز المنظمة على إنشاء برامج وإجراءات تساعدها السمات التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات.

**-بعد العمليات الداخلية:** وتركز العمليات الداخلية بتحديد العمليات الجديدة كلياً كما تعمل على إدخال العمليات الجديدة كلياً كما تعمل على إدخال عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية للمنظمة لنجاح إستراتيجيتها، حيث تلتمز المنظمة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاتمام بحالتهم الصحية والحرص على مراعاة كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المنظمة حيث تعمل جاهدة على رد الأضرار عن البيئة المحيطة.

**الفرع الرابع: علاقة البعد الخيري بأداء المؤسسة.**

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

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

**-بعد العمليات الداخلية:** حيث يهتم هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد عمليات والإجراءات الداخلية للمؤسسة ومدى كفاءتها، كالوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسية وفاعلية أدائها، ونسبة التحسين في الإجراءات، ونسبة الأخطاء في تقديم الخدمة، وعدد الاقتراحات المقدمة ونسبة التطبيق، وعدد المشاريع الجديدة، ونسبة التعاملات الإلكترونية وغيرها من المقاييس.

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

المبحث الرابع: الدراسات السابقة ودلالاتها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.

-دراسة (عبد العزيز ناصر الرشيد، 2002) بعنوان المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الكويتية :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدراك المستشفيات الكويتية للمسؤولية الاجتماعية من خلال تقييم مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الكويتية كدراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة والمتمثلة بالعاملين والمنافسين والبيئة والمجتمع والزبائن وقد تمثل مجتمع الدراسة من (12) مستشفى من وزارة الصحة، وللتوصل إلى النتائج اعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وتم التوصل إلى أن هناك ارتفاع في مستوى إدراك عناصر المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في العاملون والمنافسون والبيئة والمجتمع والزبائن، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05=\alpha$ ) تعزى للمتغيرات الديمغرافية في جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

-دراسة (طاهر خامرة، 2007) بعنوان "المسؤولية البيئية الاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار مؤسسة سوناطراك كحالة عملية، ومن أهم النتائج التي أشارت إليها الدراسة أن الأبعاد البيئية والاجتماعية أصبحت مفروضة على المؤسسات الاقتصادية، وباتت مؤشر هام في تنافسيتها ومتغير هام من متغيرات التنمية المستدامة، غياب أداة قياسية للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية رغم محاولات الممارسة العملية والفكر المحاسبي في ذلك، وتبقى الوسيلة الوحيدة تعتمد على أساس ما تتحمله المؤسسة من تكاليف في سبيل ذلك بالاعتماد على إعداد التقرير البيئي والاجتماعي الذي يبرز مدى مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة.

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

تهدف هذه الدراسة أن المؤسسة أمام التزام بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء، إذ تمثل هذه الدراسة إسهاما متواضعا يربط بين الأداء الاجتماعي للمؤسسة والعمال، حيث تنبع أهمية الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية وخاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص. كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية 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 تبنى المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة ومدى الالتزام بها.

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

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

-دراسة (جميلة العمري و محمد زرقون 2015) بعنوان: "دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لبعض وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، ومن أجل التحقق من ذلك قام الباحثان باختيار عينة عشوائية عددها (60) عامل من مجتمع الدراسة. وبعد جمع البيانات تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) وأعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات وتم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية أهمها أن هناك مسؤولية اجتماعية تجاه العملاء بدرجة جيدة وبدرجة متوسطة تجاه المجتمع وبدرجة ضعيفة تجاه البيئة بالإضافة إلى أن وكالات شركات التأمين لا تهتم بالمسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل الشركة المبحوثة وهذا عكس التوجهات الحديثة نحو تبني المعيار البيئي كركيزة للتنافس.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي.

-دراسة (صبيحة قاسم هاشم، علي رزاق جواد العابدي، 2010) بعنوان "أثر الثقة التنظيمية في الأداء الإستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة".

يهدف البحث إلى معرفة أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحثين من خلال الأدب النظري الخاص بالموضوع إلى بناء أداة تتضمن (15) فقرة تمثل مؤشرات الثقة التنظيمية موزعة على ثلاثة مجالات هي: (الثقة في الزملاء، والثقة في الرئيس المباشر، و الثقة في الإدارة العليا) وتمثل المتغيرات المستقلة، بالإضافة إلى (8) فقرات تمثل مؤشرات قياس الأداء الاستراتيجي موزعة على أربعة مجالات هي: (محور الزبائن، والمحور المالي، ومحور العمليات، ومحور الإبداع) تمثل المتغيرات المعتمدة. وتم بناء نموذج فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وتكونت العينة من (36) فرداً وزع عليهم استبيان البحث بعد التحقق من صدقه الظاهري وثباته، وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج اتفاق جميع أعضاء عينة

البحث على أهمية الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، وفي ضوء استنتاجات البحث التي كان من أهمها تبين أن الثقة التنظيمية تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين تجاه المنظمة وتساعد على تحسين فعالية إدارة المنظمة وبالتالي ينعكس على تحقيق الأداء الإستراتيجي وضع الباحثين مجموعة من التوصيات والمقترحات.

-دراسة (بن براهيم رحمة، 2013) بعنوان "دور رأس المال البشري في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة". هدفت الدراسة إلى اختبار دور رأس المال البشري بإبعاده المتمثلة في استقطاب رأس المال البشري، تنشيطه، صناعته والمحافظة عليه في تحسين الأداء الاستراتيجي بأبعاده الإبداعي، الأداء المالي والأداء التنافسي. وباستخدام الاستبيان لجمع البيانات من المؤسسة الوطنية للتأمينات لولاية باتنة حيث تم توزيع (120) استبانة على الموظفين وتم استرجاع (96) استبانة، وبعد التحليل باستخدام برنامج (Spss) توصلت الدراسة إلى أن لرأس المال البشري دور في تحسين الأداء المالي، بالإضافة إلى أن تنشيط رأس المال البشري له دور في تحسين التفكير الإبداعي و الأداء التنافسي باعتبارهما كبعدين من أبعاد الأداء الاستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتوجيهات المتعلقة بالموضوع.

-دراسة (نوال عبداوي، 2013) بعنوان "أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي". جاءت هذه الدراسة من أجل التعرف على تأثير تحليل المحيط الخارجي من زاوية القوى التنافسية لبورتر على أداء المنظمات الإستراتيجي، واتخذت من المطاحن الكبرى للجنوب كحالة للدراسة، معتمدة على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات. وعملت على تحليل البيانات بمجموعة من الأساليب الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، ويتجلى هذا الأثر في كل من القوة التفاوضية للزبائن وتهديد المنتجات البديلة، دون أن تأثر كل من القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنافسين المحتملين، وحدة المنافسة بين المنافسين الحاليين على الأداء الإستراتيجي للمنظمة محل الدراسة.

-دراسة (لعجال محمد فاروق، 2017) بعنوان " اثر التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي " استهدفت هذه الدراسة الكشف على أثر التوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي بإبعاده (بعد الزبائن، العمليات الداخلية، البعد المالي والتعلم والنمو) على مستوى مؤسسة كوندور الكترونيكس بيرج بوغريج، وتم اختيار أداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي الذي استخدمت فيه أساليب إحصائية مختلفة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه بالزبون على الأداء الاستراتيجي بمؤسسة كوندور، وأن هناك علاقة طردية قوية بين التوجه بالزبون والأداء الاستراتيجي بالإضافة إلى أن هناك إدراك لدى المؤسسة بأهمية التوجه بالزبون مع وجود تطبيق للتوجه بالزبون على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: دراسات متعلقة بمتغير المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة.

-دراسة (غادة عمر أبو أرشيد، 2001) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أداء المستشفى بعناصره الثلاثة (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، والأداء المالي) كما تهدف إلى التعرف على مستوى ممارسة المستشفيات الخاصة للأنشطة

الإجتماعية والبيئية وتهدف أيضا إلى التعرف على العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية والكفاءة النسبية للمستشفيات الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوبين رئيسين لجمع البيانات وهما الاستبانة وجمع البيانات المالية وغير المالية من سجلات المستشفى.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، كما اعتمدت الباحثة على مجتمع دراسة تتكون من (34) مستشفى خاص في مدينة عمان بالأردن، وقامت بمسح شامل لمجتمع الدراسة، وكان عدد المستشفيات الخاصة التي بدت تعاونها (21) مستشفى خاص بنسبة (61.8) من المجتمع الكلي، كما استخدمت الباحثة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار بيرسون ومعامل الانحدار ومقياس الكفاءة النسبية ومن ابرز النتائج التي تم التوصل إليها:

تبني المستشفيات الخاصة المسؤولية الإجتماعية بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية بين تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء (اجتماعي، مالي، بيئي) بالإضافة إلى قلة اهتمام المستشفيات بالأنشطة الاجتماعية الموجة تجاه العاملين.

وختاما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات جرى استخدامها في ضوء نتائج الدراسة.

**-دراسة (الزهرة رحمانى، 2014) بعنوان "تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية".**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يخلفه التزام المؤسسة الاقتصادية بأبعاد المسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي وكحالة تطبيقية تم اختيار المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار خلال الفترة (2000-2013) ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان لغرض التعرف على واقع تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة محل الدراسة، وكذا الاعتماد على تحليل الوثائق المحاسبية والمالية في حساب مجموعة من المؤشرات لتقييم أداءها المالي، قبل وبعد تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة يؤدي بها إلى تحقيق مبدأ الربح على المدى البعيد، كما يكسبها علاقات جيدة مع عملائها، وكذا تحسين سمعتها مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي على المدى الطويل، ومنه الوصول إلى مكانة تؤهلها إلى المنافسة مع المؤسسات الكبرى.

**-دراسة (فرحي زينة، بوزيان عقبة، 2016) بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة".**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، ولإسقاط هذه الدراسة تطبيقيا تم اختيار المؤسسة الوطنية (Batimetal)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة الاستبانة، حيث تم توزيع (55) استبانة على عمال المؤسسة ولم تستعمل كل هذه الاستبانة نظرا لإلغاء البعض منها، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والاعتماد عليها لتقييم أداء المؤسسة ككل، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، واختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط للوصول إلى نتائج تساعد في الحكم على المؤسسة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية



من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مبدأ الربح، كما يكسبها علاقات جيدة مع عملائها، وكذا تحسين سمعتها مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومنه الوصول إلى مكانة تؤهلها إلى المنافسة مع المؤسسات الكبرى.

-دراسة (أبو بكر محمد الحسن، 2014) بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء".

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة من الأساليب التي تعتمدها المنظمة في عملية التقييم، وأيضاً إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المنظمة الاقتصادية، وعلى صعيد آخر تهدف الدراسة إلى مساعدة إدارة المنظمة على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبأعلى جودة، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف استخدم الباحث المنهج الوصفي الاستبانة كأداة للبحث وكانت عينة الدراسة تتكون من (50) موظف بإدارة مؤسسة نفضال، ولقد وصل الباحث إلى أن تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع وبالتالي جذب مزيد من العملاء، كما أن المؤسسة الجزائرية تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة حيث بدأت توجه نظرها إلى نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متثاقلة بالإضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر على الموقف المالي ايجابيا للشركة.

#### المطلب الرابع: مناقشات الدراسات السابقة.

بعد تفحص الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعنا والمتمثل في دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي توصلنا إلى مجموعة من الملاحظات:

- تبين أن النتائج المتوصل إليها اعتمدت في مجملها على الجانب الوصفي الإحصائي، كما أن دراستنا تتفق مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع المسؤولية الاجتماعية والتي أنصبت على مدى التأثير الإيجابي في عدة جانب كل حسب موضوع دراسته. أما الدراسات المتعلقة بالأداء الاستراتيجي فقد اتفقت معها في كونها تتخذ كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة اختلفت حسب كل دراسة.

- كما تبين النتائج وجود عدة اختلافات ففيما يخص الدراسات ذات الصلة بالمتغير المستقل والمتمثل في المسؤولية الاجتماعية فإن الدراسات تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية حيث تم ربطها بمتغيرات مختلفة وكل دراسة كانت لها أهدافها الخاصة بها، ففي الدراسة الأولى ركزت على تقييم مدى تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الكويتية والدراسة الثانية أوضحت لنا مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال الالتزام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، وبالنسبة للدراسة الثالثة فقد حاولت معرفة التزام المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية، لتتطرق الدراسة الرابعة إلى الركائز التي تستند عليها منظمات الأعمال من أجل نجاح تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية طبعاً بما يحقق أهدافها ويخدم المجتمع في أن واحد، أما الدراسة الأخيرة فقد درست دور الأطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، أما عن الدراسات ذات الصلة بالمتغير التابع ألا وهو الأداء الاستراتيجي فقد تم دراسته كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة حسب كل دراسة تمثلت في الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، التوجه بالزبون، وتحليل القوى التنافسية لبورتر، وفيما يخص الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء فقد

تناولت الدراسة الأولى التعرف على أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية على أداء المستشفى بعناصره الثلاثة (الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، والأداء المالي) بينما درست الثانية علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء المالي للمؤسسة، وفيما يخص الدراسة الثالثة فقد وضحت دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المؤسسي، بينما الدراسة الأخيرة فقد حاولت إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في عملية التقييم.

بينما اختلفت دراستنا عن هذه الدراسات كونها تطرقت لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي وذلك بإضفاء الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء وذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع بسكرة.



## خلاصة الفصل:

لقد اهتمت المؤسسات في الآونة الأخيرة بالمسؤولية الاجتماعية، فأصبحت تلك المؤسسات تساهم في برامج المجتمع، خاصة بعد تفاقم الأزمات العالمية والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في أغلب دول العالم، والتي كانت المؤسسات الكبرى السبب في ظهور بعض منها، لذا ظهرت ضغوطات كبيرة على تلك المؤسسات في لعب دور إيجابي في الجانب الإنساني والاجتماعي والبيئي، كما يقترن وجود المؤسسات بتحقيق أهدافها الإستراتيجية وبالتالي تنفيذ إستراتيجيتها، حيث أن هذه الأهداف مقرون بالتصرف المسؤول تجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة، فالالتزام الاجتماعي سيسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، ليس فقط في زيادة أرباحها ولكن يمكن أن يمتد إلى جوانب غير كمية ومن بينها التحكم في التكاليف، ارتفاع إنتاجية الموظفين، تحسين صورة وسمعة المؤسسة، ونظرا لأهمية العلاقة بين ما تمارسه المؤسسة في ظل مسؤوليتها الاجتماعية وانعكاسات ذلك على أدواتها الاستراتيجية، سنعمل في الفصل الموالي على إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس لفرع بسكرة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة

مؤسسة اتصالات

الجزائر للماتفخ

النقطة موريليس

## تمهيد:

بعد استعراضنا لأهم المداخل النظرية والمفاهيمية الخاصة بمختلف متغيرات الدراسة (المسؤولية الاجتماعية، الأداء الاستراتيجي)، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة والتعرف على أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، سوف نحاول تطبيق المفاهيم النظرية في شكل دراسة حالة، ولقد وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث. حيث أنه وفي ظل المنافسة الكبيرة بين مؤسسات الاتصالات العاملة في الجزائر (جيزي، نجمة، موبيليس) انتهجت مؤسسة موبيليس برامج مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، وعملت على تشجيع موظفيها على المشاركة في تلك المشاريع، سعياً منها للتميز وزيادة حصتها السوقية.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسسة اقتصادية عمومية تنشط في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف مؤسستي Djezzy و Nedjma. علما أن المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعا من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع، كما سنتطرق إلى بعض ممارستها للمسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس.

#### الفرع الأول: تعريف مؤسسة موبيليس.

مؤسسة موبيليس هي فرع من فروع اتصالات الجزائر، المؤسسة العمومية التي تم إنشاؤها كمتعامل عمومي في الاتصالات، في إطار الإصلاحات التي انتهجتها الحكومة بموجب القانون 03/2000 والمؤرخ في 05 أوت 2000 والرامية إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (SPA) بعدما كانت إدارة تابعة لوزارة البريد والمواصلات.

أما التأسيس الرسمي لمؤسسة موبيليس فقد كان في أوت 2003، غير أنها لم تعتمد في أرض الواقع إلا في جانفي 2004، في شكل مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPA/SPA) برأس مال قدره 100.000.000 دج، مقسم على 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000 دج، مملوكة لاتصالات الجزائر، ولقد تمثلت المهمة الأولى لهذا الفرع في إدارة مناقصة دولية طرحتها الحكومة الجزائرية بهدف إنشاء شبكة للهاتف النقال معيار GSM ببطاقة استيعاب تقدر بـ 500.000 خط نهاية 2003 بمساعدة فنية من المجهز ايريكسون، ولقد باشرت هذه المؤسسة أعمالها بوسائل مادية وبشرية كانت تابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وورثت 150.000 مشترك عن المؤسسة الأم.<sup>1</sup>

وحرصا من المؤسسة على التطور والتقدم لجأت إلى الشراكة الأجنبية، حيث قامت بإبرام عقود شراكة مع كبريات الشركات في عالم الاتصال من أجل تطوير وجلب التكنولوجيات الحديثة، وأهم هذه الشركات (ERICSSON) السويدية، و (HUAWAI) الصينية..، وتعرض المؤسسة على زبائنها تشكيلة واسعة من الخدمات وجودة عالية، وتعتبر أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، شعارها هو "الكل يتكلم" رغبتها هو تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني، اقتصادي واجتماعي<sup>2</sup>، بلغت الحصة المالية الإجمالية المعدة لتطوير تهيئة الاستثمارات بـ 203.976 مليون دج، وقدر رقم الأعمال السنوي 86060000000، عدد العمال 5035، وتعتبر شبكة تجارية متواصلة الارتفاع وهي تبلغ حاليا 175 وكالة. عدد نقاط البيع المعتمدة 15451 ولديها أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بوبكر ياسين، معمر قاوي (2017): دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي على الجودة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 1، العدد 1، جامعة ميلة، الجزائر، ص133.

<sup>2</sup> عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص173.

<sup>3</sup> <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>, date de consultation 04-06-2018.

## الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

فرض تواجد شركة موبيليس في سوق تتميز بالمنافسة، أن تكون مسيرة بطلبات ورغبات الزبون و الذي يعتبر هدفا تشتغل به المؤسسة ولهذا تعمل المؤسسة على:

- اعتماد تنظيم يحدد الأدوار والمسؤوليات مع تفادي كل إضراب أو ازدواجية.

- إتباع منهج تسييري وأسس تنظيمية تمكن من إبراز المسائل الإستراتيجية التي تعزز القدرات التنفيذية وكذا المراقبة العملية.

كما تركز الأسس التنظيمية لهذه المؤسسة على دور الهياكل حسب نوع النشاط الواجب القيام به ومستوى العمل.

❖ **الهياكل العملية:** والتي تتكفل بتسيير شبكة التسويق والتوزيع وتسيير الزبائن، تطوير شبكات الاتصال

للهااتف الخلوي، استغلال وصيانة المجال التقني، تطوير شبكة (GSM)، النشاطات الداخلة في حيز التدخل الجمهوري، وحتى العلاقات العامة، إذا هذه الهياكل هي المسؤولة عن النشاطات التنفيذية.

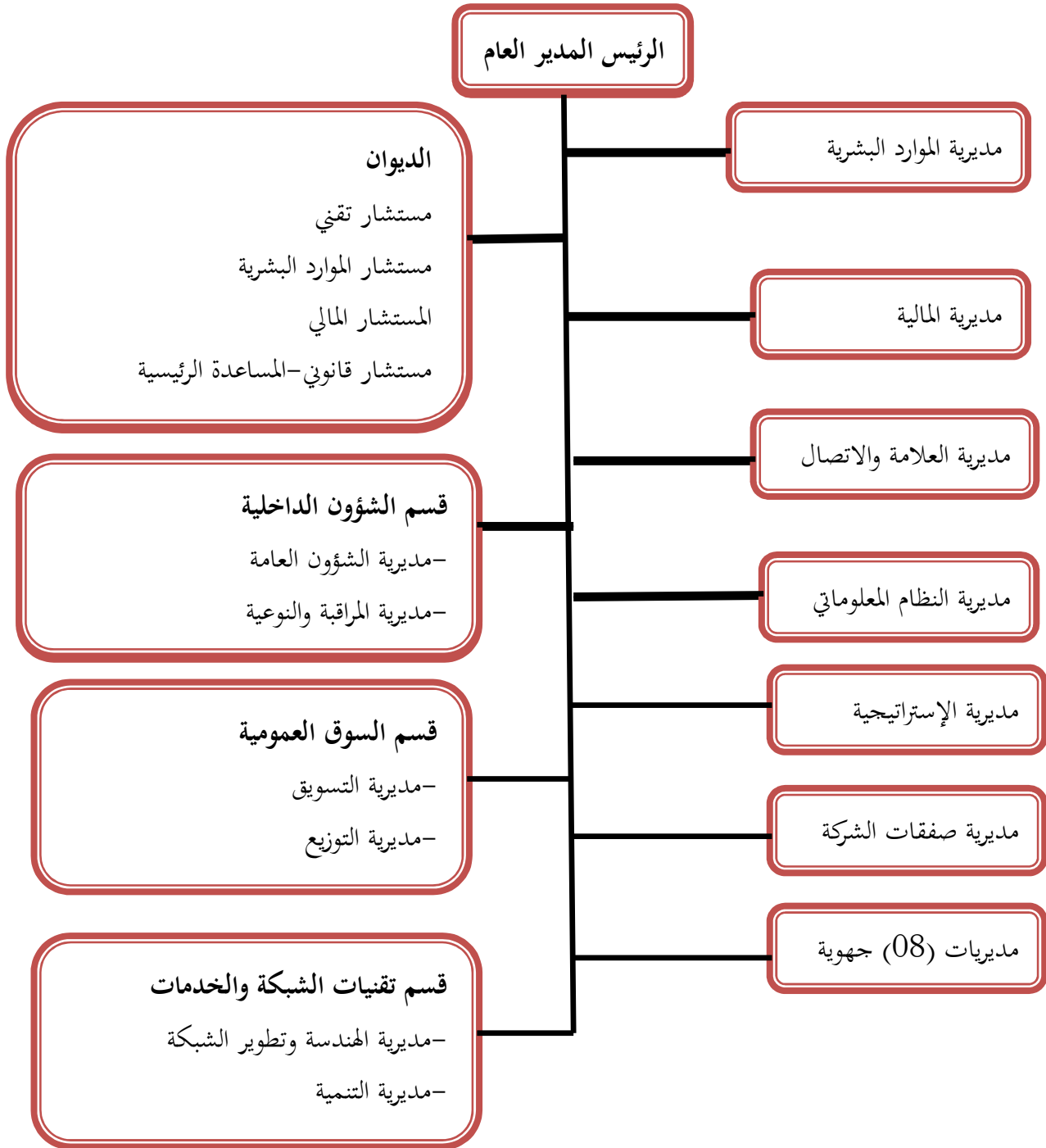
❖ **الهياكل الوظيفية:** والمتكلفة بإنشاء، نشر وتنشيط الآليات، التنسيق، التحليل وتلخيص الدراسات

والمراقبة. إذ أن كل هيكل وظيفي مسؤول عن تناسق إنجاز مهمته في كل من مستويات المؤسسة.

يمكن القول أن قواعد التنظيم تهدف إلى التناسق بين النشاطات العملية، بغرض الوصول إلى الدرجة المثلى من

الأداء، والنشاطات الوظيفية للتوجيه والمساعدة على التقييم والمراقبة، حيث يسمح لها هذا التنسيق بتطوير التكاملات وأثار التعاون، ويوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل (09) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



Source : Mobilis, Mobilis le journal N0:01, Organigramme, janvier 2006 Publication d'ATM, P7.

يمكن من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي للمؤسسة, استخلاص المستويات الرئيسية التالية:  
**-مستوى القيادة:** حيث يتولى هذا المستوى وضع السياسات وصياغة الإستراتيجيات العامة للمؤسسة, كما يتولى وضع الإطار القانوني والإجرائي المنظم لكل الأنشطة والوظائف, والمديريات الجهوية الثمانية الموزعة على التراب الوطني.

-**المستوى الوظيفي:** ويتضمن الوظائف الأساسية للمؤسسة وهي الوظائف التسويقية والاتصالات، الإدارة التقنية، إدارة الإمداد، إدارة الموارد البشرية، العلاقات العامة، المالية، المحاسبية، نظام المعلومات وتشير إلى أن السياسات والإستراتيجيات التي تضعها القيادة يتم تجسيدها وتنفيذها من خلال مختلف الوظائف عن طريق توزيع المهام والأنشطة على حسب الاختصاصات.

-**المستوى الجهوي:** ويشمل على ثمان مديريات جهوية، حيث تتوزع هذه المديرية لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني، وتعمل على تنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات التي تضعها المديرية العامة للمؤسسة، وتضمن التحكم في الأوضاع والقرب من الزبون، كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الإستراتيجية المتبعة إلى الإدارة العليا، وتمثل المديرية الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزي من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق، وفي مقابل ذلك تكون هذه المديرية مسؤولة عن نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا. وهذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتالي يمكنها تحديد مكان الضعف والقصور.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال تعمل بميدان نشاطها على كامل التراب الوطني من خلال مختلف المديرية والوكالات التجارية التي تعد الواجهة الأمامية للمؤسسة، والفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمات، وذلك من أجل:

- ❖ تطوير، استغلال، وتسيير الشبكات والتجهيزات للهواتف النقالة.
- ❖ تقديم خدمات ووضع تحت تصرف زبائنها المنتجات الخاصة بالهواتف النقالة.
- ❖ وضع، استغلال وتسيير الروابط التي تمكن كل متعامل بالهواتف النقالة على المستوى الوطني أو الدولي من ضمان الاتصال بالزبائن.
- ❖ ضمان توفير منتجاتها بصفة دائمة لكل الزبائن عبر التراب الوطني، مع احترام قواعد المساواة، الاستمرارية، وقابلية التكيف.
- ❖ ممارسة نشاطها باحترام المنافسة، وتأمين السرية والحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة والتي تحكم مجال تدخلها.

### المطلب الثاني: التزامات، وأهداف مؤسسة موبيليس.

فيما يلي نستعرض أهم الالتزامات والقيم التي تسهر على ترسيخها وكذلك أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسة موبيليس:

#### 1. الالتزامات:

منذ نشأتها تعهدت مؤسسة موبيليس القيام بالالتزامات التالية أثناء أداء مهامها:

- وضع في متناول المشتركين شبكة ذات جودة عالية.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة، واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.

- التحسين المستمر للخدمات، المنتجات، والتكنولوجيا المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشاركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر ب: الاعتماد على آخر التكنولوجيات وتكثيف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- الوفاء بكل الوعود.

## 2. الأهداف:

تسعى المؤسسة منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:<sup>4</sup>

- ✓ تقديم أحسن الخدمات.
  - ✓ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
  - ✓ الإبداع.
  - ✓ تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.
- وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة، بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة، كما أرادت موبيليس التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم " هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة ومساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، والتزامها بدورها الاجتماعي من خلال مساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة والمتمثلة في الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.
- موبيليس المتعامل هو أيضا :

- تغطية وطنية للسكان.
- أكثر من 178 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية B T S .
- أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.
- الإبداع الدائم و تطوير عروضها و خدماتها المختلفة فموسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS و خدمة G3، GPRS...

<sup>4</sup> <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>, date de consultation, 04-06-2018.



إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: " أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق"، تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، ودية وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

**المطلب الثالث: بعض ممارسات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة موبيليس:**

تقوم المؤسسة الجزائرية بعدة أنشطة تجاه المجتمع نذكر منها:<sup>5</sup>

- تحت شعار "الشركة المواطنة دوما في الموعد"، قامت موبيليس برعاية اليوم البرلماني حول مخطط العمل الخاص بترقية الشغل ومكافحة البطالة يوم 18 جوان 2008.
- شركة موبيليس للاتصالات أطلقت عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج الجزائريين بشرائح موبيليس لتسهيل عملية التواصل مع ذويهم.
- حضرت شركة موبيليس بقوة في فعاليات الصالون 19 للإنتاج الوطني، من خلال دعم المنتج الوطني.
- تكريسا منها لمسؤوليتها البيئية، قامت شركة موبيليس بعملية الغرس الجماعي للأشجار في كل من الجزائر العاصمة، ورقلة، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف.
- إعلان حصري لنتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر SMS في المواسم الدراسية 2008-2009-2010 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".
- قامت المؤسسة برعاية الملتقى الدولي الثاني حول خطاب الصوفية التيجانية والعملة يومي 4 و 5 نوفمبر 2008 بعنوان "البعد الروحي للشركة المواطنة".
- تحت شعار "فن الاستماع للزبائن" نظمت موبيليس في الصالون الأول للعلاقة مع الزبون في 11 و 12 نوفمبر 2008.
- نظمت شركة موبيليس قافلة تنظيف الشواطئ صيف 2009, 2010, 2011.
- قامت شركة موبيليس بحلتها الخضراء بتجسيد القيم الأربعة، الشفافية، الوفاء، الحيوية والإبداع، موبيليس باللون الأخضر هو أيضا التزام جماعي لضمان تنمية مستدامة 2010.
- كما أحييت موبيليس اليوم العالمي لذوي الاحتياجات الخاصة مع الاتحادية الجزائرية لرياضة المعاقين: بمناسبة اليوم العالمي لذوي الاحتياجات الخاصة، برعاية التظاهرات الرياضية التي تنظمها الاتحادية الجزائرية لرياضة المعاقين أيام 02 و 03 ديسمبر 2011 بالقاعة البيضاوية، المركب الرياضي محمد بوضياف. حيث قامت بتشديد هذه المناسبة بالدور الذي يلعبه الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع، بإثبات مدى تنوع الكفاءات التي يتمتع بها أشخاص في حالة إعاقة.

<sup>5</sup> <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>, date de consultation, 04-06-2018.

- كما احتفلت بالمناسبة المزدوجة الدخول المدرسي و اليوم العالمي لمكافحة الأمية: وذلك بتوزيع 2500 محفظة مدرسية لأطفال من عائلات معوزة.
- موبيليس تهدي أجمل باقة لكل الجزائريات فبمناسبة الثامن مارس، اليوم العالمي للمرأة، قامت موبيليس بإهداء لكل الجزائريات أجمل باقة، متمثلة في تخفيضات استثنائية على مجموعة كبيرة من الهواتف الذكية تصل من 10% إلى 50% على سعر الهواتف النقالة الذكية، مع هدية مفاجأة.
- قامت موبيليس يوم 06 أوت 2016، بمرافقة الجمعية الخيرية "نسرين"، في زيارة خصت بها الأطفال المرضى و ذوي الاحتياجات الخاصة لبلدية الحراش. وعليه، وفقا لعملية دعم جديدة، قامت موبيليس بمساندة الجمعية الخيرية "نسرين" المتخصصة في مساعدة الأطفال المرضى، و ذلك ببرحة زيارة للتلاميذ ذوي الاحتياجات الخاصة لمدرسة الحراش و الأطفال المرضى بمستشفى حسان بادي لبلفور (الحراش) هذه الزيارة التي خصت كذلك الأطفال المعوزين، سمحت عشية الدخول المدرسي 2016/2017، من توزيع لصالح ما لا يقل عن 50 طفل و تلميذ، أدوات مدرسية و هواتف نقالة.
- بمناسبة يوم العلم، يطلق موبيليس عرض ترويجي جديد "عرض 90 دج" موجه لزيائن الدفع المسبق، الداعم للبيداغوجيا، بفضل الولوج المجاني غير المحدود للموسوعة العالمية Wikipedia.
- موبيليس تعزز وجودها خلال العطلة الصيفية و ذلك بتنظيم للسنة الخامسة على التوالي، على مستوى المطارات و الموانئ الدولية للوطن، عملية استقبال الجالية المقيمة بالخارج. هذه العملية التي عرفت انطلاقها في 15 جويلية، استمرت إلى غاية 31 أوت 2017 و هي موجهة للمواطنين القادمين لأرض الوطن لقضاء عطلتهم الصيفية، و كما قامت موبيليس بإهدائهم شرائح هاتفية مزودة برصيد أولي، لتمكينهم من الاتصال بأقربائهم لحظة وصولهم.
- أيدت موبيليس حملة وزارة التضامن الوطني و الأسرة و قضايا المرأة، بمشاركة منظمة الأمم المتحدة للطفولة (أونيسف الجزائر) و بمساهمة وزارة العدل، وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام و الاتصال، وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف، الدرك الوطني و الأمن الوطني، في كفاحهم ضد أخطار الإنترنت التي تهدد الأطفال.
- بالإضافة إلى دعمها لبرامج حفظ القرآن الكريم، تشجيع و إعطاء المكانة اللازمة لاختيار الدين في التربية الروحية للشباب. إتباع برنامج لدعم الطلبة الجامعيين حيث قامت بتقديم الشهادات للطلبة الأوائل في مختلف جامعات الوطن، و ذلك بإهداء جوائز قيمة للمتفوقين.
- تحتفل موبيليس باليوم العالمي للغابات، المصادف ليوم 21 مارس لكل سنة عبر أنحاء العالم، و ذلك بالمشاركة في عملية التشجير التي تشرف عليها جمعية "الطاقة و مشاريع الشباب" لقسنطينة، بالتعاون مع كل من جمعيات: "الكوثر للمعاقين"، جمعية "الدرب لتطوير المواطن القسنطيني"، و جمعية "الإفريقي".
- تقوم موبيليس بمرافقة الأحداث الرياضية، فهي الشريك الرسمي للفيديرالية الجزائرية لكرة القدم و الراعي الرسمي لكأس الجزائر لكرة القدم المقرر يوم الثلاثاء 01 ماي 2018 بملعب 05 جويلية بالجزائر.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها لمعالجة موضوع البحث وهو التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، وبناءاً على التساؤلات التي سعت الدراسة للإجابة عليها، سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة وتحليل نتائج الاستبيان.

## المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع. يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة وقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لجميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس لفرع بسكرة بكافة أطرافها والبالغ عددهم 32 موظف (رؤساء ومرؤوسين)، وقد تم توزيع 32 استمارة عليهم عبر زيارة ميدانية أستردها منها 30 استمارة كانت صالحة للدراسة.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

إن أدوات جمع البيانات متعددة وكل أداة تستعمل حسب طبيعة الموضوع المدروس لاختبار الأداة المناسبة التي تساعد في الوصول إلى النتائج.

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث وهما المسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي، تم اختيار أداة الاستبانة كوسيلة لقياس "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي" دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع بسكرة.

**استمارة الاستبيان:** تم استخدامه كأداة رئيسية في هذا البحث مما له من أهمية في اتخاذ القرار من خلال جمع البيانات من العينة المدروسة من خلال صياغة مجموعة من العبارات وهذه العبارات تجيب عليها العينة المدروسة بكل موضوعية، ويتم تحليل الإجابات المتوصل إليها باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، بعدها استخلاص النتائج والوصول إلى إجابة عن إشكالية الدراسة. وقد تطلب بناء الاستبانة عدة مراحل هي:

**-مرحلة إعداد الاستبانة:** تم تطوير الاستبانة بناءاً على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، واعتماداً على بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد قسمت إستبانة الدراسة إلى قسمين رئيسيين هما:

## ❖ القسم الأول:

ويشمل البيانات الأولية عن العاملين في المؤسسة والمتمثلة في: العمر، المستوى التعليمي/ الشهادة وسنوات الخبرة.

## ❖ القسم الثاني:

يشتمل هذا القسم عدد من الفقرات (53) فقرة تدور حول الموضوع الرئيسي، حيث أعد هذا الجزء كمقياس لدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي، ويشمل هذا القسم بدوره محورين هما:

■ **المحور الأول:** حيث يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ويتكون من (23) عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

✓ البعد الاقتصادي ويتكون من (05) فقرات.

✓ البعد القانوني ويتكون من (05) فقرات.

✓ البعد الأخلاقي ويتكون من (06) فقرات.

✓ البعد الإنساني والخيري والذي يتكون من (07) فقرات.

■ **المحور الثاني:** حيث تتعلق بالأداء الاستراتيجي والمعبّر عنها ببطاقة الأداء المتوازن، تتكون من (30) عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد الأداء الاستراتيجي:

✓ البعد المالي ويتكون من (07) فقرات.

✓ بعد الزبائن ويتكون من (09) فقرات.

✓ بعد العمليات الداخلية ويتكون من (08) فقرات.

✓ بعد التعلم والنمو ويتكون من (06) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يشمل خمس إجابات وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولها الاستبيان.

### جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

ولقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كما يظهر في الجدول التالي:

### جدول (03) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	(1-1.79)	(1.80-1.59)	3.39-2.60	(4.19-3.40)	(5-4.20)

-مرحلة تحكيم الاستثمار: تم تحكيم الاستثمار من طرف مجموعة من الأساتذة المختصين (تمت الإشارة إليهم في الملحق) للتأكد من ملائمة البيانات ومدى قدرة الاستبانة على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستثمار في شكلها النهائي.

## المطلب الثالث: أدوات التحليل.

بعد جمع الاستثمارات وفرزها وتحديد الاستثمارات الصحيحة، التي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها للتحليل، تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

✓ معامل الثبات: حيث تم اعتماد معامل (ALPHA DE CROMPACH) لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها.

✓ معامل الصدق: هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويشير إلى الاتساق الداخلي لبنود الاستبانة.

✓ المتوسط الحسابي: لمعرفة اتجاهات الآراء لكل من محور المسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي.

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الإجابات المتعلقة بالبيانات العامة لأفراد عينة الدراسة.

✓ الانحرافات المعيارية لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن متوسطها الحسابي.

✓ قمنا باستعمال أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي.

قبل إجراء الإحصاءات يجب أولاً اختبار:

■ **ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد، وذلك من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كروم باخ وتقوم على أنه إذا كانت أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستبانة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات.

■ **صدق الاستبانة:** يقصد بها قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على ما يلي:

✓ **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** يقصد به شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في

التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل

التحقق من قدرة الاستبيان في قياس ما ينبغي قياسه، وقبل توزيع الاستبانة على عينة البحث، تم عرضها على هيئة من

المحكمين وهم أساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد استجبتنا لآراء

المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل.

✓ **صدق المحك:** تم حساب معامل المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "الفا كرونباخ"، وذلك

كما هو موضح في الجدول (04).

الجدول (04) اختبار معامل ثبات وصدق الاستبيان

المحاور وتقسيماتها	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاقتصادية	05	0.990
	المسؤولية القانونية	05	0.984
	المسؤولية الأخلاقية	06	0.983
	المسؤولية الخيرية	07	0.977
	جميع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية	23	0.988
الأداء الاستراتيجي	البعد المالي	07	0.991
	بعد الزبائن	09	0.978
	بعد العمليات الداخلية	08	0.985
	بعد التعلم والنمو	06	0.981
	جميع عبارات أبعاد الأداء الاستراتيجي	30	0.995
	جميع عبارات الاستبيان	53	0.997

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن النتائج الموضحة في الجدول لقيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة أكبر من (60٪)، مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة حيث تراوحت بين 0.956-0.983 وكانت نسبة أبعاد المسؤولية الاجتماعية 0.988 وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن 0.991، حيث بلغ معامل الكلي لجميع عبارات الاستمارة 0.995، كما أن معامل الصدق لكل العبارات يفوق 0.7 مما يزيد من تأكيد صلاحية أداة القياس.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات إستبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

في هذا المبحث سيتم التركيز على وصف خصائص عينة الدراسة والتحليل الوصفي والاستدلالي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج الدراسة وتحليلها، واختبار فرضيات البحث.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل القسم الأول الذي يضم البيانات الشخصية والمتمثلة في الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

1. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية :

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول(05) توزيع أفراد الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	3	10%
	من 30 إلى 39 سنة	13	43.3%
	من 40 إلى 49 سنة	14	46.7%
	50 سنة فأكثر	00	00%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20.

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم بين 40 و 49 سنة والتي مثلت نسبة (46.6%) ويمكن اعتبارها الفئة التي تتميز بالعقلانية، ثم تليها الفئة من 30 إلى 39 سنة بنسبة (43.3%) أما الفئة التي هي أقل من 30 سنة فقد بلغت (10%)، وفي الأخير (0%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل(10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

## 2. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الجدول(06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

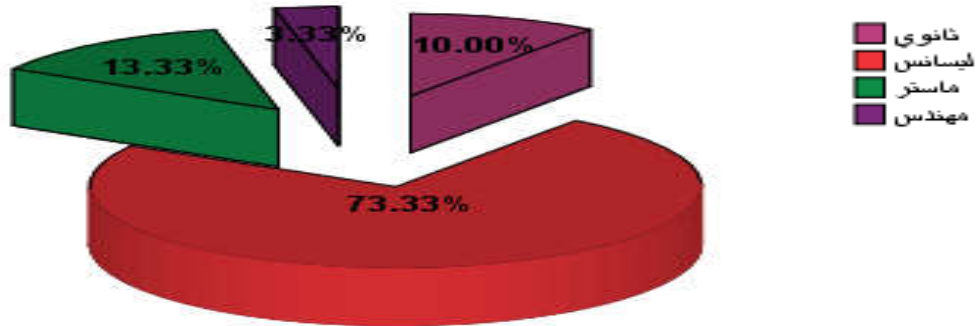
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	3	10%
	ليسانس	22	73.3%
	ماستر	4	13.3%
	ماجستير	0	0%
	دكتوراه	0	0%
	تقني	0	0%
	مهندس	1	3.3%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي/الشهادة للمبحوثين يتضح من الجدول (05) أن نسبة (10%) ممن يملكون مستوى ثانوي، (73.3%) حاصلين على شهادة ليسانس، و(13.3%) حاصلين على شهادة ماستر، و(3.3%) ممن هم حاصلين على شهادة مهندس، بينما كانت نسبة الحاصلين على شهادة تقني وماجستير ودكتوراه (0%)، وعليه نلاحظ أن أغلب موظفي مؤسسة موبيليس فرع بسكرة، من خريجي الجامعات، وخاصة شهادة ليسانس، مما يدل على أن المؤسسة تعمل على توفير مناصب شغل لهم للاستفادة من طاقاتهم وتنمية قدراتهم. وعليه يمكن القول أن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد وهذا لطبيعة نشاط المؤسسة واحتياجها إلى تكنولوجيات وتقنيات في تسيير خدماتها المتطورة وبالتالي تحتاج إلى كفاءات ذات مستوى عالي دوماً لمجارات التطورات التكنولوجية والبقاء في روح المنافسة. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



شكل (11) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

### 3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

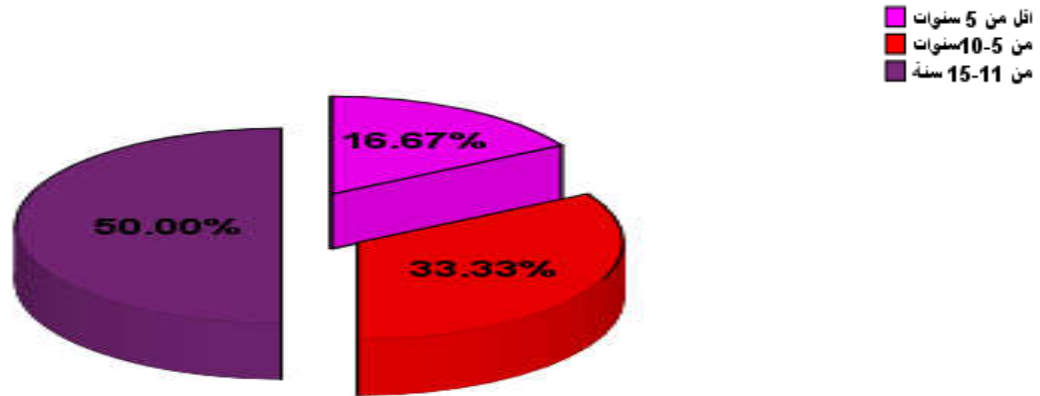
الجدول (07) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	16.7%
	من 5-10 سنوات	10	33.3%
	من 11-15 سنة	15	50%
	أكثر من 16 سنة	0	0%
	المجموع		30

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فقد تحصلت الفئة ما بين 11 إلى 15 سنة على أعلى نسبة والمقدرة ب (50%)، أي أن هؤلاء الأفراد لديهم خبرة كبيرة وبالتالي هم الأكثر دراية بشؤون المؤسسة في الحصول على المعلومات الأكثر دقة، يلي ذلك الفئة ذات الخبرة من 5-10 سنوات بنسبة (33.3%) من أفراد عينة الدراسة، أما نسبة (16.7%) فتمثل أفراد العينة التي تقل خبرتهم عن 5 سنوات، في حين تنعدم نسبة أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 16 سنة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بأبعاد المتغيرات.

يهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور.

الفرع الأول: تحليل نتائج أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

1. فيما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي.

جدول (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد الاقتصادي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1- تسعى المؤسسة لتحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة.	4	1.017	1	موافق
2- تسعى المؤسسة للتميز في السوق في مجال خدمات الاتصالات.	3.77	1.331	2	موافق
3- تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية.	3.60	1.213	4	موافق
4- تقوم المؤسسة بوضع أسعار في متناول الزبائن.	3.73	0.980	3	موافق
5- تهتم المؤسسة بشكاوى الزبائن وتعمل على حلها بشكل عاجل.	3.60	1.213	4	موافق
البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية	3.76	1.117	1	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق فإن البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، وتعتبر العبارات في مجالها إيجابية للبعد الاقتصادي، أي مجال الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.76 بانحراف معياري 1.117 ويظهر من الإجابات أن مؤسسة موبيليس تسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح بالإضافة إلى التميز في السوق في مجال خدمات الاتصالات. أما بالنسبة للعبارتين 3 و5 فقد احتلتا المرتبة 4 والأخيرة من حيث الأهمية النسبية والتي تتعلق بالخدمات المتميزة والجودة العالية وكذلك باهتمام المؤسسة بشكاوي الزبائن والعمل على حلها بشكل عاجل، إلا أنهما تقعان ضمن مجال موافق بمتوسط حسابي قدر ب 3.60 .

## 2. فيما يتعلق بالبعد القانوني.

جدول (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد القانوني.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1-تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.	3.77	1.194	2	موافق
2-تؤدي المؤسسة التزاماتها الجبائية.	3.67	1.184	4	موافق
3-تحتزم المؤسسة قوانين المنافسة.	3.70	1.149	3	موافق
4-تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.	3.77	1.165	1	موافق
5-تدفع المؤسسة تعويضات عن أي ضرر يلحق بالمعاملين معها.	3.47	1.106	5	موافق
البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية	3.67	1.094	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20.

يتضح من الجدول أعلاه أن البعد القانوني من حيث الأهمية النسبية لدى أفراد العينة المبحوثة جاء في الترتيب الثاني، بمتوسط حسابي 3.67 وبانحراف معياري قدر ب 1.094 حيث اتفق أفراد العينة المبحوثة على الموافقة بأهمية هذا البعد لمؤسستهم، فقد تراوحت المتوسطات ما بين 3.47-3.77 وبانحراف معياري ما بين 1.106-1.194 وبالتالي وقعت كل العبارات في مجال موافق، حيث أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع بالدرجة الأولى، كما تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها، وتأتي بعد ذلك من حيث الأهمية النسبية العبارة الثالثة والتي تبين احترام المؤسسة لقوانين المنافسة بمتوسط حسابي بلغ 3.70، في حين أن تأدية المؤسسة لالتزاماتها الجبائية جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.67، أما العبارة التي

احتلت المرتبة الأخيرة فهي الفقرة الخامسة والتي تتضمن تعويضات المؤسسة محل الدراسة عن أي ضرر يلحق بالمعاملين معها وذلك بمتوسط حسابي 3.47 وبانحراف معياري قدر ب 1.106.

3. فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي.

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد الأخلاقي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1-تقوم المؤسسة بالترويج لأعمالها بأسلوب أخلاقي.	3.70	1.022	2	موافق
2-تقوم المؤسسة بإنجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.	3.77	1.406	1	موافق
3-تقوم المؤسسة بإجراء ندوات واجتماعات لترسيخ القيم الأخلاقية لعمالها أثناء العمل.	3.27	1.048	5	محايد
4-تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات جيدة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.	3.60	1.192	4	موافق
5-توفر المؤسسة فرص عمل عادلة ومتكافئة للجميع.	3.60	1.163	3	موافق
6-تقوم المؤسسة بمكافحة الممارسات غير الأخلاقية في العمل.	3.27	1.172	6	محايد
البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية	3.53	1.086	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

يتضح من الجدول أعلاه أن البعد الأخلاقي من حيث الأهمية النسبية لدى أفراد العينة المبحوثة جاء في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 3.53 وبانحراف معياري 1.086، حيث اتجهت آراء أفراد العينة المبحوثة نحو الدرجة موافق، وجاءت العبارة 2 والتي تنص على قيام المؤسسة محل الدراسة بإنجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي، وذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وبانحراف معياري 1.406، واحتلت الفقرة الأولى والمتمثلة في قيام المؤسسة بالترويج لأعمالها بأسلوب أخلاقي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري 1.022 وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تراعي الجانب الأخلاقي سواء كان في إنجاز أعمالها وكذلك الترويج لخدماتها، لتليها عبارة توفير المؤسسة لفرص عمل عادلة ومتكافئة للجميع بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.163.

أما عبارة تسعى المؤسسات إلى بناء علاقات جيدة مع مؤسسات المجتمع المختلفة، فهي تحتل المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي بلغ 3.60 وبانحراف معياري 1.192 وتقع ضمن مجال موافق، وفيما يخص العبارتين 3 و5 فقد جاءت في المراتب الأخيرة بمتوسط حسابي 3.27، وبانحراف معياري 1.048، و1.172 على التوالي والمتعلقين بقيام المؤسسة محل الدراسة بإجراء ندوات واجتماعات لترسيخ القيم الأخلاقية لعمالها أثناء العمل وكذلك

قيامها بمكافحة الممارسات غير الأخلاقية في العمل حيث تقعان ضمن مجال محايد. ويفسر هذا بأنه حتى ولو كانت المؤسسة تمارس أعمالها بشكل أخلاقي إلا أنها لا تتبع برامج محددة لترسيخ هذه القيم، بل تركها لسلوك العاملين.

3. فيما يتعلق بعبارات البعد الإنساني.

جدول (11) المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد الخيري.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1-تدعم المؤسسة المبادرات الثقافية والبيئية والهيئات الرياضية بشكل كاف.	3.73	1.143	1	موافق
2-تساهم المؤسسة بتخفيف عبء المعيشة للعمال من خلال تقديم المساعدات.	2.67	1.184	6	محايد
3-تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية.	3.63	1.189	4	موافق
4-تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة وتوفر كافة الشروط الملائمة التي تسهل تأديتهم لعملهم	3.73	1.230	2	موافق
5-تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.	3.67	1.269	3	موافق
6-تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات حيث تسهل لهم القيام باستكمال بحوثهم الجامعية والتربصات.	3.73	1.143	1	موافق
7-تضع المؤسسة سياسة توظيف تقوم على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في تقلد المناصب الإدارية.	3.57	1.278	5	موافق
البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية	3.53	1.072	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

تم معالجة البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية من خلال سبع عبارات حققت وسطاً حسابياً عاماً (3.53) بانحراف معياري عام (1.072). وقد جاء هذا البعد في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية، والتي تقع ضمن مجال موافق، مما يدل على التزام المؤسسة محل الدراسة بالجانب الخيري من المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يظهر جليا في المبادرات الخيرية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس اتجاه المجتمع.

ويلاحظ من الجدول أن تدعيم المؤسسة للمبادرات الثقافية والبيئية والهيئات الرياضية بشكل كاف وكذلك تقديمها لهبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات حيث تسهل لهم القيام باستكمال بحوثهم الجامعية والتربصات، فقد احتلتا المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.143) وهذا ما يؤكد واقع مؤسسة موبيليس حيث تعتبر موبيليس، المتعامل الرائد في دعم الرياضة بالجزائر، كما يجدد التزامه لمرافقة المحافل الرياضية والثقافية الهامة، التي تتيح لكل الجزائريين من عيش شغف الرياضة و تذوق أداءه العالي، كما أن المؤسسة محل الدراسة تدعم الطلبة الجامعيين من

خلال العروض المقدمة لهم. وفي المرتبة الثانية عبارة "تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة وتوفر كافة الشروط الملائمة التي تسهل تأديتهم لعملهم" بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.230)، وفي المرتبة الثالثة عبارة تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة. بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (1.269)، وفي المرتبة الرابعة تقدم المؤسسة للمساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية، بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (1.189) وفي المرتبة الخامسة "تضع المؤسسة سياسة توظيف تقوم على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في تقلد المناصب الإدارية" بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.278)، وفي المرتبة السادسة والأخيرة "تساهم المؤسسة بتخفيف عبء المعيشة للعمال من خلال تقديم المساعدات" بوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.184) والتي كانت اتجاهات آراء العينة المبحوثة تقع ضمن مجال محايد.

الفرع الثاني: تحليل نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

1. فيما يتعلق بعبارات البعد المالي.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على البعد المالي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1- تهتم المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل	3.77	1.331	6	مقبول
2- اعتماد الاقتصاد في كافة المرافق بما يعزز الاستخدام الأمثل للموارد.	4.03	1.159	1	مقبول
3- تقوم المؤسسة بالتركيز على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى.	3.70	1.291	7	مقبول
4- تستخدم المؤسسة المقاييس المالية كمؤشرات تنظيمية لواقع الوحدات والأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة.	3.93	1.112	3	مقبول
5- تهدف المؤسسة إلى زيادة ربحيتها باعتبارها من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة.	3.83	1.367	5	مقبول
6- تستخدم المؤسسة النظم الحاسوبية المتطورة.	3.97	1.129	2	مقبول
7- يتم ترشيد وضبط النفقات من خلال حوسبة نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيات الحديثة.	3.83	1.289	4	مقبول
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام للبعد المالي	3.86	1.184	1	مقبول

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

يشير الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.70 إلى 4.03 وانحرافات معيارية 1.112 إلى 1.367، إضافة إلى موافقة جد مقبولة لعينة الدراسة على العبارات التي تقيس البعد المالي للأداء الاستراتيجي حيث وقعت كلها ضمن مجال موافق، وقد جاء البعد المالي بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي

للإجابات عن هذا البعد 3.86، بانحراف معياري 1.184، وهو الهدف الأول للمؤسسة الذي تسعى لتحقيقه، كما يتضح من خلال الجدول أن العبارة "اعتماد الاقتصاد في كافة المرافق بما يعزز الاستخدام الأمثل للموارد" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.03 و بانحراف معياري 1.15، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استغلال وتوظيف مختلف مواردها بطريقة رشيدة، في حين كانت عبارة "تقوم المؤسسة بالتركيز على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.70 وانحراف معياري 1.291، وتدل إجابات المستجوبين على أن واقع تبنى مؤسسة موبيليس للبعد المالي للأداء الاستراتيجي كان مرتفعا.

2. فيما يتعلق بعبارات رضا الزبون.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على بعد الزبائن

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1-تتبع المؤسسة إستراتيجية تقوم على أساس تحقيق قيمة عالية للزبائن.	3.73	0.907	4	موافق
2-هناك شكاوى من الزبائن من طول الإجراءات أو التأخير في الحصول على الخدمات.	2.60	1.429	8	محايد
3-تقوم المؤسسة بالقيام بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات الزبائن.	3.57	1.040	6	موافق
4-تضع إدارة المؤسسة سعر مناسب لمواجهة المنافسين.	3.87	1.252	1	موافق
5-تملك المؤسسة قدرات قوية في الحفاظ على زبائنها وجذب زبائن جدد مقارنة بالمنافسين.	3.73	1.230	3	موافق
6-تهتم المؤسسة بالإجابة على أسئلة الزبائن بعد تقديم الخدمة لهم.	3.83	1.117	2	موافق
لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة.	3.70	1.149	6	موافق
7-تقوم المؤسسة بشكل دوري بمسح آراء الزبائن لمعرفة مدى إدراكهم لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها لهم.	3.57	0.971	7	موافق
8-تهتم إدارة المؤسسة بشكاوى الزبائن ليتم معالجة أسبابها.	3.70	1.022	5	موافق
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لبعد رضا الزبائن	3.58	0.982	2	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

تظهر بيانات الجدول (13) على وجود تقبل تجاه متغير رضا الزبائن بوسط حسابي عام 3.58 و بانحراف معياري عام قدر ب 0.982 مما يؤشر انسجام إجابات عينة الدراسة تجاه فقرات هذا البعد، وقد جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، حيث احتلت العبارة رقم 4 الصدارة وتعلق بالأسعار التي تضعها الإدارة لمواجهة المنافسين التي يرون أنها

مناسبة، وذلك بوسط حسابي بلغ 3.87 وانحراف معياري 1.252 مما يؤشر على وجود تقبل عالي لدى أفراد العينة تجاه هذه الفقرة، لتليها عبارة الاهتمام من قبل المؤسسة بالإجابة على أسئلة الزبائن بعد تقديم الخدمة لهم وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 3.83 وانحراف معياري 1.117، ويجدر بالذكر أنه يوجد في موقع المؤسسة الإلكتروني قسم خاص بالزبائن لتقديم انشغالاتهم كما يوجد في مقر المؤسسة محل الدراسة دفتر الملاحظات خاص بالزبائن لتسجيل ملاحظتهم ليتم قراءتها والرد عليها بشكل دائم.

وقد اندرجت جميع اتجاهات الآراء ضمن مجال موافق لكافة العبارات، ماعدا عبارة هناك شكاوى من الزبائن من طول الإجراءات أو التأخير في الحصول على الخدمات، فقد وقعت ضمن مجال محايد وذلك لحساسية العبارة وتعلقها بسمعة وصورة المؤسسة، حيث احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وذلك بمتوسط حسابي 2.60 وانحراف معياري 1.429 وفي العموم فإن المؤسسة محل الدراسة تعمل على إرضاء وتعميق ولاء الزبون من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية، فالمؤسسة تضع أسعار مناسبة، كما تعمل على إتباع إستراتيجية تقوم على أساس تحقيق قيمة عالية للزبائن.



3. فيما يتعلق بعبارات العمليات الداخلية.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على بعد العمليات الداخلية.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1- تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات لمسايرة التطورات التكنولوجية.	3.73	0.944	1	مقبول
2- تمتلك المؤسسة نظام جيد لنقل شكاوي العاملين إلى إدارة المؤسسة واستخدامها في تحسين الخدمات	3.53	1.074	3	مقبول
3- تعد جودة الخدمات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.	3.30	1.119	7	محايد
4- تقدم المؤسسة الخدمات للزبائن بشكل جيد وعادل.	3.43	1.165	5	موافق
5- تتوفر التجهيزات والتقنيات اللازمة لأداء الخدمات بشكل متميز.	3.47	1.196	4	موافق
6- توجد مقاييس أو مؤشرات للتعرف على ما يتم تحقيقه من نتائج في كل مصلحة أو إدارة المؤسسة.	3.57	0.858	2	موافق
7- تتواجد في المؤسسة نظام للرقابة الذاتية بمختلف المجالات المساعدة والإدارية.	3.20	1.126	8	محايد
8- تنظم المؤسسة دورات تدريبية متخصصة للعاملين كل حسب تخصصه.	3.37	0.809	6	محايد
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لبعده العمليات الداخلية	3.45	0.957	3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

يظهر الجدول (14) أن بعد العمليات الداخلية للأداء الاستراتيجي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.45 وبانحراف معياري 0.957 مما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع ضمن مجال موافق من سلم ليكارت الخماسي، حيث تراوحت متوسطات الحسابية للعبارات الخاصة به بين 3.70 و 3.20 بانحرافات معيارية تراوحت بين 1.19 و 0.809، وتظهر الأهمية النسبية لهذا البعد في العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 3.73

وانحراف معياري 0.944، والمتمثلة في سعي المؤسسة محل الدراسة لاقتناء أحدث التجهيزات لمسايرة التطورات التكنولوجية، لتليها عبارة "توجد مقاييس أو مؤشرات للتعرف على ما يتم تحقيقه من نتائج في كل مصلحة أو إدارة المؤسسة"، بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري 0.858، وفيما يخص عبارة "تمتلك المؤسسة نظام جيد لنقل شكاوي العاملين إلى إدارة المؤسسة واستخدامها في تحسين الخدمات" فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.074، ثم تليها العبارات 5 و 4 بمتوسط حسابي 3.47 و 3.43 على التوالي وبانحراف معياري 1.196 و 1.165، حيث وقت كل العبارات السالفة الذكر ضمن مجال موافق من مقياس ليكرت الخماسي، أما فيما يخص العبارات رقم 6 و 7 و 8 فقد جاءت في مجال محايد. بمتوسطات حسابية بلغت 3.37، 3.30، 3.20 بانحرافات معيارية قدرت 0.809، 1.119، 1.126 على التوالي.

#### 4. فيما يتعلق بعبارات التعلم والنمو.

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واتجاه أفراد العينة على بعد التعلم والنمو.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1- يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية والمهنية.	3.57	1.135	2	موافق
2- تتوافر نظم لتحفيز وتشجيع العاملين المتميزين في أداء مهامهم ووظائفهم.	3.60	1.037	1	موافق
3- تشجع إدارة المؤسسة العاملين بمختلف فئاتهم على التجديد والابتكار في مختلف أعمالهم.	3.03	0.964	6	محايد
4- تقوم المؤسسة باستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.	3.47	0.973	4	موافق
5- تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ مشجع لثقافة التعلم.	3.27	0.944	5	محايد
6- سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد من قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم.	3.50	0.861	3	موافق
المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام لبعء التعلم والنمو	3.40	0.910	4	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

يظهر من خلال الجدول (15) أن بعد التعلم والنمو للأداء الاستراتيجي جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.40 وبانحراف معياري 0.910 مما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة حول تنمية قدرات العاملين في العموم، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا

البعد يقع ضمن مجال موافق من سلم ليكارت الحماسي، حيث تراوحت متوسطات الحسابية للعبارات الخاصة به بين 3.60 و 3.03 بانحرافات معيارية تراوحت بين 0.861 و 1.135، وتظهر الأهمية النسبية لهذا البعد في العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.60 وانحراف معياري 1.037، والمتمثلة في "تتوافر نظم لتحفيز وتشجيع العاملين المتميزين في أداء مهامهم ووظائفهم"، لتليها عبارة "يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية والمهنية"، بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري 1.135.

وفيما يخص عبارة "سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد من قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم." فقد جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 0.861، أما عبارة "تقوم المؤسسة باستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية" فقد جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل عينة البحث بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري 0.973، كما أن العبارات السالفة الذكر تقع ضمن اتجاهات آراء موافق بينما العبارتين "تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ مشجع لثقافة التعلم" و "تشجع إدارة المؤسسة العاملين بمختلف فئاتهم على التجديد والابتكار في مختلف أعمالهم" فقد وقعت ضمن مجال محايد حيث جاءت في الترتيب الخامس والسادس على التوالي من حيث الأهمية النسبية المعطاة لهما.

الفرع الثالث: تحليل نتائج المسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي.

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واتجاه أفراد العينة للمتغير المستقل "المسؤولية الاجتماعية" والمتغير التابع "الأداء الاستراتيجي"

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاهات الآراء
المسؤولية الاجتماعية	3.61	1.044	موافق
الأداء الاستراتيجي	3.58	0.987	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

ومن خلال الجدول (16) وبصفة عامة ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات الآراء لأفراد عينة البحث بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية جاءت ضمن مجال موافق بمتوسط حسابي بلغ 3.61، بانحراف معياري 1.044، مما يدل على التزام مؤسسة موبيليس بالمسؤولية الاجتماعية، وفيما يخص الأداء الاستراتيجي والمعبر عنه ببطاقة الأداء المتوازن ووفقا لمقياس الدراسة فقد وقعت اتجاهات الآراء ضمن مجال موافق، بمتوسط حسابي قدر ب 3.58 وانحراف معياري 0.987، حيث تتقارب إجابات أفراد عينة البحث حول هذا المتغير.

المطلب الثالث: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار صلاحية النموذج للفرضية الرئيسية.

جدول (17) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	26.806	1	26.806	500.331	*.000
الخطأ	1.500	28	0.054		
المجموع الدوري	28.306	29			

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

$R^2$  - معامل التحديد = 0.947

R - معامل الارتباط = 0.975

من خلال النتائج الواردة في الجدول (17) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (500.331) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو المسؤولية الاجتماعية يفسر ما مقداره (94.7%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

الفرع الثاني: تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة.

لإيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة والتي شكلت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، لذا سيتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

■  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط وذلك لاختبار دور المسؤولية الاجتماعية في الأداء الاستراتيجي.

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية الاجتماعية في الأداء الاستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المسؤولية الاجتماعية	0.973	0.947	0.973	22.368	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع والمتمثل في الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة T المحسوبة 22.368 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 بالتالي وجود دور للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط R القوي حيث أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 97.3 %، حيث فسر متغير المسؤولية الاجتماعية نسبة 94.7% من التباين في مستوى الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على معامل التحديد  $R^2$  وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  ونقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

أي أن هناك دور معنوي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

▪  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$ .

جدول (19) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	22.096	1	22.096	99.622	*,000
الخطأ	6.210	28	0.222		
المجموع الدوري	28.306	29			

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20.

- ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

-  $R^2$  معامل التحديد 0.781.

- R معامل الارتباط = 0.884.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة F المحسوبة (99.622) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو المسؤولية الاقتصادية يفسر ما مقداره 78.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

جدول (20) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية الاقتصادية في الأداء الاستراتيجي.

متغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المسؤولية الاقتصادية	0.884	0.781	0.884	9.981	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T المحسوبة 9.981 بمستوى دلالة 0.000، بالتالي وجود دور للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الإستراتيجي، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط R حيث أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي 88.4%، حيث فسر متغير المسؤولية الاقتصادية نسبة 78.1% من التباين في مستوى الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على معامل التحديد R<sup>2</sup>، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (α = 0.05) ونقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاقتصادية والأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

أي أن هناك دور معنوي للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

▪ H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية في الأداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية (α = 0.05).

جدول (21) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	25.100	1	25.100	219.255	*,000
الخطأ	3.205	28	0.114		
المجموع الدوري	28.306	29			

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20.

-\*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

- R<sup>2</sup> معامل التحديد 0.887 .

- R معامل الارتباط = 0.942.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (21) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (219.255) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو المسؤولية القانونية يفسر ما مقداره 88.7% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

جدول (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية القانونية في الأداء الاستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المسؤولية القانونية	0.942	0.887	0.942	14.807	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المسؤولية القانونية والأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T المحسوبة 14.807 بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي وجود دور للمسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاستراتيجي، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط R حيث أن قوة العلاقة بين المتغيرين 94.2%، حيث فسر متغير المسؤولية القانونية نسبة 88.7% من التباين في مستوى الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على معامل التحديد R<sup>2</sup>، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ ) ونقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاقتصادية والأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

أي أن هناك دور معنوي للمسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

▪  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الأخلاقية في الأداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$ .

جدول (23) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	24.715	1	24.715	192.732	*,000
الخطأ	3.591	28	0.128		
المجموع الدوري	28.306	29			

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20.

- ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

-  $R^2$  معامل التحديد = 0.873 .

- R معامل الارتباط = 0.934.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (23) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (192.732) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو المسؤولية الأخلاقية يفسر ما مقداره 87.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

جدول (24) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية الأخلاقية في الأداء الاستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المسؤولية الأخلاقية	0.934	0.873	0.934	13.883	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T المحسوبة 13.883 بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي وجود دور للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاستراتيجي، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط R حيث أن قوة العلاقة بين المتغيرين 93.4%، حيث فسر متغير المسؤولية الأخلاقية نسبة 87.3% من التباين في مستوى الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على معامل التحديد  $R^2$ ، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$



ونقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

أي أن هناك دور معنوي للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

▪  $H_0$ : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الخيرية في الأداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية  $(\alpha=0.05)$

جدول (25) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	26.001	1	26.001	315.948	*،000
الخطأ	2.304	28	0.082		
المجموع الدوري	28.306	29			

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

- \*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

-  $R^2$  معامل التحديد = 0.919.

- R معامل الارتباط = 0.958.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (25) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (315.948) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل وهو المسؤولية الخيرية يفسر ما مقداره 91.9% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي.

جدول (26) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور المسؤولية الخيرية في الأداء الاستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
المسؤولية الخيرية	0.958	0.919	0.958	17.775	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا إلى نتائج SPSS V20

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المسؤولية الخيرية والأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T المحسوبة 15.775 بمستوى دلالة 0.000، وبالتالي وجود دور للمسؤولية الخيرية في تحسين الأداء الاستراتيجي، هذا ما تدعمه قيمة معامل الارتباط R حيث أن قوة العلاقة بين المتغيرين 95.8%، حيث فسر متغير المسؤولية القانونية نسبة 91.9% من التباين في مستوى الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على معامل التحديد  $R^2$ ، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الخيرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 0.05)$  ونقبل الفرضية البديلة أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الخيرية والأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05.

أي أن هناك دور معنوي للمسؤولية الخيرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

#### المطلب الرابع: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنقوم بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية، وذلك في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وقد تمثلت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها كالآتي:

❖ جاءت اتجاهات الآراء لأفراد العينة ضمن مجال القبول حول المسؤولية الاجتماعية. وقد كانت نتائج أبعادها كالتالي:

■ وقعت اتجاهات الآراء لأفراد العينة حول المسؤولية الاقتصادية ضمن مجال موافق واحتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية مما يعني أن هناك تطبيق جيد للمسؤولية الاجتماعية في بعدها الاقتصادي بالدرجة الأولى والاهتمام بإنتاج خدمات مطلوبة من قبل المجتمع مع تحقيق الربح .

■ تبين النتائج أن اتجاهات الآراء لأفراد العينة حول المسؤولية القانونية كانت في مجملها ضمن مجال الموافقة حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية أي أن هناك تطبيق مقبول للمسؤولية الاجتماعية في بعدها القانوني.

■ بينت النتائج أن المسؤولية الخيرية وقعت ضمن مجال الموافقة من قبل أفراد العينة، ليتم إعطاؤها المرتبة الثالثة من

حيث الأهمية النسبية وبشكل عام يتبين أن واقع تبني مؤسسة موبيليس للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية كان مقبولا

■ لتأتي في المرتبة الرابعة المسؤولية الأخلاقية من حيث الأهمية النسبية، وبدرجة موافق حسب مقياس الدراسة المتمثل

في سلم ليكارت الخماسي أي أن المؤسسة محل الدراسة تعطي أهمية أقل للبعد الأخلاقي ويفسر ذلك بأنه لا توجد

هناك برامج واضحة للعمال لدعم هذا البعد من المسؤولية الاجتماعية بإجراء ندوات واجتماعات لترسيخ القيم الأخلاقية

لعمالها أثناء العمل.

❖ أما فيما يخص الأداء الاستراتيجي والمعبر عنه ببطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة فقد كان ميل اتجاهات الآراء لأفراد العينة نحو مجال الموافقة، مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين أدائها الاستراتيجي فبالنسبة للبعد المالي فقد جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية ليليه بعد رضا الزبائن ومن ثم العمليات الداخلية، وفي الأخير بعد التعلم والنمو حيث أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام أقل بالعاملين من حيث تشجيعهم بمختلف فئاتهم على التجديد والابتكار في مختلف أعمالهم.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى أكدت نتيجة اختبارها على وجود دور معنوي للبعد الاقتصادي في تحسين الأداء الاستراتيجي عند مستوى الدلالة 0.05 ويفسر ذلك بأن اهتمام المؤسسة بالبعد الاقتصادي بالدرجة الأولى من خلال سعيها لتحقيق أقصى الأرباح والتميز في السوق في مجال خدمات الاتصال وكذا وضع أسعار مناسبة وقد أدى ذلك إلى تحسين أدائها الإستراتيجي بأبعاده المختلفة حيث يفسر البعد الاقتصادي 78.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي كما بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 88.4%.

❖ بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية كانت نتيجة اختبارها وجود دور معنوي للمسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، حيث يفسر هذا البعد ما مقداره 88.7% من التباين في الأداء الاستراتيجي، كما بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 94.2%، حيث تعتبر هذه العلاقة قوية أي أن التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتشريعات وعدم خرقها يؤدي بها إلى تحسين سمعتها، تخفيف السيطرة من قبل الجهات المشرفة وتقليل التكاليف وكسب رضا وولاء الزبائن، تحسين قدرة المؤسسة على جذب والحفاظ على العمال وتعزيز الربحية والنمو على المدى الطويل.

❖ وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة فقد أكدت نتيجة اختبارها وجود دور معنوي للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05، بحيث بلغت قوة العلاقة 93.4% بين المتغيرين، كما يفسر هذا البعد ما مقداره 87.3% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي، والذي يثبت أهمية هذا البعد في تحسين وتحقيق أداء إستراتيجي متميز للمؤسسة محل الدراسة، فالتصرف الأخلاقي تجاه أصحاب المصلحة، يكسب المؤسسة سمعة جيدة، ويحسن من تنافسيتها.

❖ أما عن الفرضية الفرعية الرابعة فقد بينت وجود دور معنوي للمسؤولية الخيرية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، بحيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين 95.8%، فالمسؤولية الخيرية تفسر ما مقداره 91.9% من التباين الحاصل في الأداء الاستراتيجي. وتفسر هذه النتائج بالدور البالغ الأهمية الذي يلعبه التزام المؤسسة محل الدراسة بالمستوى الأعلى في جانب المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في المبادرات الطوعية غير ملزمة للمؤسسة تبادر فيها بشكل إنساني و تطوعي من خلال برامج لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر والتي تقوم بها تجاه أصحاب المصالح بحيث توفر هذه الأنشطة للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة. وتنعكس هذه الميزة في الاهتمام بجذب عملاء جدد، بالإضافة إلى المؤشرات المتعلقة بتطور حصة السوق، وتحفيز الإبداع، وتجنب تعريضها لعقوبات من مختلف جماهيرها.

## خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة موبيليس فرع بسكرة والتي كان الهدف منها معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي، حيث تعرفنا من خلال هذا الفصل على مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، وكذلك التعرف على هيكلها التنظيمي والمديريات الجهوية التابعة لها، بالإضافة إلى التطرق إلى بعض ممارساتها للمسؤولية الاجتماعية، حيث اعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة.

حيث توصلنا إلى نتائج أهمها تمثل في كون المؤسسة محل الدراسة تمارس أنشطة المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة لتأتي المسؤولية الاقتصادية في المرتبة الأولى ومن ثم القانونية لتليها المسؤولية الإنسانية وفي المرتبة الأخيرة المسؤولية الأخلاقية، أما عن تحسين الأداء الاستراتيجي فالمؤسسة محل الدراسة تسعى إلى ذلك من خلال تحسين البعد المالي و الأبعاد الأخرى المعبر عنها ببطاقة الأداء المتوازن المتمثلة في رضا الزبون وتحسين العمليات الداخلية و التعلم والنمو، كما تبين من تحليل النتائج أن هناك دور للمسؤولية الاجتماعية من خلال أبعادها التي تمثلت في المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والخيرية دور في تحسين الأداء الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس فرع بسكرة وذلك عند مستوى دلالة معنوية.

# خاتمة

إن موضوع المسؤولية الاجتماعية والأداء الاستراتيجي يعتبر من المواضيع المهمة التي لقيت اهتماما واسعا، خصوصا في ظل ما تشهده بيئة الأعمال من تطورات هامة واشتداد حدة المنافسة، فكان لزاما على المؤسسات أن تتبع استراتيجيات ملائمة والعمل على وضعها حيز التنفيذ على جميع المستويات بشكل متكامل للوصول إلى الأداء الاستراتيجي الذي يحقق لها التميز أمام المنافسين، حيث أن المسؤولية الاجتماعية باعتبارها سعي المؤسسات إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي والحياة الأفضل للمجتمع بفتاته المختلفة فإنها تعمل على بقاء وتطوير المؤسسة، كما أنها تلعب دورا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية وهذا ما تدعمه هذه الدراسة التي تمت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال فرع بسكرة، حيث أثارت هذه الدراسة جملة من التساؤلات والفرضيات وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها، ومن أهم النقاط التي خلصنا إليها:

#### ❖ النتائج النظرية:

1. نشأت المسؤولية الاجتماعية نتيجة تأثير الضغوط التي مارستها العديد من الجهات من بينها النقابات العمالية، جمعيات حماية حقوق المستهلكين، جمعيات حماية البيئة بالإضافة إلى القوانين والتشريعات، بعد أن كان الهدف الأساسي للمؤسسات هو تحقيق الربح دون المساهمة في أي دور اجتماعي.
2. تعتبر المسؤولية الاجتماعية ممارسة طوعية من طرف المؤسسات، تهدف إلى تحسين حياة المجتمع من خلال معالجة مشكلات معينة، حيث تتبع المؤسسة عدة إستراتيجيات للتعامل مع قضايا المسؤولية الاجتماعية تمثلت في إستراتيجية الممانعة، إستراتيجية الدفاع، إستراتيجية التكيف وإستراتيجيه المبادرة الطوعية.
3. أسفرت الأفكار الإدارية الحديثة عن الحاجة لقياس الأداء لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة حققت أهدافها أو لا وقد تعددت التعاريف التي عبرت عن الأداء الاستراتيجي.
4. يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أهم النماذج التي يتم بها قياس الأداء الاستراتيجي لاشتماله على إطار متكامل يتضمن العديد من المقاييس المالية وغير المالية.

#### ❖ النتائج التطبيقية:

- من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:
1. وضوح تطبيق مؤسسة موبيليس للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المدروسة حيث أنها تهتم أكثر بالمسؤولية الاقتصادية التي جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية ومن ثم القانونية في الترتيب الثاني لتليها المسؤولية الخيرية، لتأتي المسؤولية الأخلاقية في الترتيب الرابع والأخير.
  2. تسعى مؤسسة موبيليس للتميز في السوق في مجال خدمات الاتصالات كما أن الأسعار في متناول الزبائن.
  3. بينت النتائج أن مؤسسة موبيليس تلتزم بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع المحلي.
  4. تؤشر النتائج إلى أن لدى أغلب أفراد العينة شعور إيجابي تجاه مؤسستهم وإيماننا كاملا أنها تقوم بتنفيذ العديد من الأنشطة والممارسات الإيجابية بما من شأنه تعزيز مسؤوليتها تجاه أصحاب المصالح من عملاء ومجتمع وبيئة،

حيث أن أغلب الإجابات جاءت ضمن مجال موافق ولكن بدرجة أقل مسؤوليتها تجاه العاملين وهو ما توضحه عبارة مساهمة المؤسسة بتخفيف عبء المعيشة للعمال من خلال تقديم المساعدات التي جاءت ضمن مجال محايد.

5. أظهرت النتائج أن ممارسات مؤسسة موبيليس للمسؤولية الاجتماعية لها دور في تحسين الأداء الاستراتيجي، حيث تفاوتت الأبعاد في المدى الذي يلعبه كل بعد في تحقيق هذا الدور. ومنه نكون قد أجبنا على إشكالية الدراسة.

#### ❖ اقتراحات الدراسة:

1. من المهم أن تلتزم المؤسسة بكل مسؤولياتها تجاه أصحاب المصلحة عموماً و تجاه مواردها البشرية بشكل خاص وذلك بقيامها بتخفيف عبء المعيشة للعمال من خلال تقديم المساعدات، لأن هذا الالتزام يعتبر بمثابة استثمار في المورد البشري.

2. يجب الاهتمام بأخلاقيات الأعمال في المؤسسة محل الدراسة، محاربة كل السلوكيات غير الأخلاقية ومن الأفضل إصدار مدونة سلوك في المؤسسة لتوضيح منهج العمل و السلوك فيها.

3. صياغة النشاطات والممارسات الاجتماعية التي تقوم بها موبيليس ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتحويل تلك النشاطات والممارسات إلى منهاج عمل يمارس ضمن إطار خطط وبرامج تفصيلية.

4. هيكلية نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس ضمن الهيكل التنظيمي وإنشاء وحدة تنظيمية تخص نشاطات المسؤولية الاجتماعية على أن ترتبط بشكل مباشر بالإدارة العليا.

5. الاهتمام أكثر بتدريب الموظفين بمختلف فئاتهم وتشجيعهم على التجديد والابتكار في مختلف أعمالهم، كما يجب توفير مناخ مشجع لثقافة التعلم.

6. صياغة نشاطات المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسة موبيليس ضمن إطار إستراتيجية المؤسسة التي تتبعها وذلك باعتبارها خياراً إستراتيجياً، وليس إجراءً تكتيكياً تلجأ إليه في أوقات معينة كالأعياد والمناسبات.

7. التعليم والتدريب المستمر للموظفين والعاملين لإكساب ثقافة المسؤولية الاجتماعية.

#### ❖ أفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن اقتراح بعض المواضيع التي قد تطرح كمواضيع بحثية:

- إستراتيجيات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.
- تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للمؤسسات.
- دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرات الإبداعية.

# قائمة المراجع



❖ الكتب

1. أكرم احمد الطويل، حكمت رشيد سلطان (2006): العلاقة بين الأسبقيات التنافسية والأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
2. أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب(2015): مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1.
3. الدوري زكريا، وصالح أحمد علي(2009): الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص389.
4. طاهر محسن منصور الغالب، وائل محمد صبحي إدريس (2009): المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، ط1.
5. طاهر منصور الغالي (2009): إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل للنشر، الأردن، ط1.
6. عابد عبد الله العصيمي (2015): المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط 1.
7. فيليب كوتلر، نانسي لي (2011)، ترجمة علا احمد اصلاح، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ط 1.
8. مدحت محمد أبو النصر (2015): "المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى.
9. نجم عيود نجم (2006): أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى.
10. نعمة عباس الخفاجي(2015): استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية "منظور متعدد الأبعاد"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1.

❖ المجالات

1. أحمد بن عبد القادر القرني (2014): معوقات الإفصاح عن المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال في السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
2. أكرم محسن الياسري، علي كريم الخفاجي، ظفر ناصر حسين (2012): أثر عمليات إدارة المعرفة في الأداء الإستراتيجي، لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، المجلد 20، العدد 1.

3. أمنة تونسي، إبراهيم بورنان (2017): المراجعة الاجتماعية ودورها في تضيق فجوة التوقعات عن المسؤولية الاجتماعية من خلال المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد، العدد 3.
4. بليزاك عبد الحليم، السعيد بريكة (2017): أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية لمحافظة الغابات باتنة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 2.
5. بن عبد الفتاح دحمان، بوثلجة جمال عبد الناصر، ناصر نفيسة (2013): المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، الجزائر، العدد 27.
6. بوبكر ياسين، معمر قاوي (2017): دراسة تطبيقية حول أثر عناصر المزاحمة في القطاع الصناعي على الجودة، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 1، العدد 1، جامعة ميلة، الجزائر.
7. حامد كريم الحدراوي، افنان عبد علي الأسدي (2014): "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية" دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، الكوفة، المجلد 7، العدد 30.
8. حمزة رملي (2017): قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال للصناعة الأدوية في الجزائر، نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 7، العدد 12.
9. حميدة محمد عبد المجيد محمد (2012): نموذج مقترح لقياس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات وإدارة الأرباح، الدراسات والبحوث التجارية، جامعة الأزهر، القاهرة، المجلد 1، العدد 32.
10. حنيش الحاج (2011): المسؤولية الاجتماعية للشركات كمحرك للتنمية المستدامة في الجزائر، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 8، العدد 02، ص 210.
11. زاير وافية (2011): بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتنفيذ الاستراتيجي "دراسة حالة ملية التل بسطيف"، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، مجلد 5، العدد 9، جامعة البليدة 2، الجزائر.
12. زرزار العياشي (2016): المسؤولية الاجتماعية للجامعات العربية الواقع والتحديات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 5، العدد 16.
13. سليمان آل خطاب، محمد الحاج عبد الله الدراوشة وآخرون (2015): أثر التسويق الاجتماعي وتطبيق المسؤولية الاجتماعية في تعزيز جودة الخدمات التعليمية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 42، العدد 2.
14. سيف محمد ذيب المبيضين، فارس ارشيد الخرابشة (2016): أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعظيم الربحية في شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 12، العدد 4.

15. شفيق جيلالي(2016): تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، المجلد 5، العدد 2.
16. الشيخ ساوس، العربي تيقاوي(2011): تقييم الأداء التنظيمي باستخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سونلغاز، مجلة مراجعة أداء الأعمال الجزائرية، جامعة أدرار، الجزائر، المجلد 1، العدد 2.
17. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزبادي(2014): دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية العراق، المجلد 16، العدد 1.
18. صباح محمد موسى(2011): أثر المسؤولية الاجتماعية على المكونات الإستراتيجية للمصارف في الأردن، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية، العراق، المجلد 13، العدد 2.
19. صباح محمد موسى، سحر أحمد كرجي(2016): التوافق المهني وأثره في الأداء الإستراتيجي للموارد البشرية، مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، العدد 107.
20. صلاح الدين عواد الكبيسي، شمس معزز اسكندر الحديثي(2016): تأثير العناصر الأساسية لإدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 23، العدد 99.
21. صلاح مهدي جواد(2011): دور تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي دراسة تطبيقية في مصرف الإستثمار العراقي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 7، العدد 28.
22. طلال سليمان جريرة(2014): مدى تقييم الأداء باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الغذائية المساهمة العامة في الأردن، دراسة ميدانية، دراسات، العلوم الإدارية، جامعة جرش، الأردن، المجلد 41، العدد 2.
23. عبد المليك مزهودة(2008): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 1.
24. عبد الرحمان مصطفى الملا، ليلي سعيد أحمد(2016): القيم التنظيمية وتثيرها في الأداء الإستراتيجي بحث ميداني مقارنة بين جامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد 92.
25. عبد الرزاق إبراهيم عباس، علياء سعيد الحوفي(2016): العلاقة بين حضارة المنظمة والأداء الإستراتيجي دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 109.
26. عبد الرزاق الشبخلي، علياء سعيد الحوفي(2017): أخلاقيات الوظيفة العامة وأثرها على الأداء الإستراتيجي دراسة ميدانية على عينة من موظفي وزارة المالية، مجلة دنانير، الجامعة العراقية، العراق، العدد 8.
27. عبد الرزاق مولاي لخض، بوزيد سايح(2011): دور الإقتصاد الإسلامي في تعزيز مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 12.

28. عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو(2015): دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 3.
29. عبد الناصر طلب الزيود(2013): المسؤولية الاجتماعية للبنوك العاملة في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 40، العدد 1.
30. عطا الله بشير النويقه(2016): أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك التجارية العاملة في منطقة مكة المكرمة، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 43، العدد 1.
31. علاوي خضير مجيد(2015): قياس الأداء الشركات الصناعية وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 5، العدد 2.
32. عميرات إيمان، سالمي رشيد(2017): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال بين الواجب القانوني والتحفيز الجبائي، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، العدد 11.
33. العياشي زرزار، كريمة غياد(2017): الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 4، العدد 1.
34. فلاق صليحة (2011) : متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 6، العدد 12.
35. فيروز شين، نوال شين(2014): جدول القيادة الإستراتيجي كأداة لقياس الأداء الإستراتيجي، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد الإفتتاحي.
36. قنطاس عبلة، غلاب نعيمة (2017) : استخدام الخريطة الإستراتيجية لمدخل بطاقة الاداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 1.
37. محمد حسن محمد عبد العظيم (2005) : دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات، المجلد 21، العدد 01.
38. محمد فلاق(2013): المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية، مجلة الباحث، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 12، العدد 12.
39. محمد فلاق(2014): المسؤولية الاجتماعية للشركات: الإطار النظري وإمكانية التطبيق العملي في الجزائر، مجلة البديل الإقتصادي، جامعة الشلف، الجزائر، المجلد 02، العدد 02.
40. مراد رايح سكواشي، مريم السعيد بودودة(2017): نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 13، العدد 2.

41. مراد سليم عطيان(2016): المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات العمل في إطار وظيفة العمليات وأثرها في أداء الأعمال، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالية، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، مجلد43، عدد1.
42. مراد كواشي، مفيدة سعدي(2017): المسؤولية الاجتماعية كأداة لتحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم بواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 02.
43. مشري حسناء(2014): دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف.
44. مقدم وهيبه، بكار بشير(2016): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيق المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مجلة الجزائرية للعلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة وهران، الجزائر، المجلد 7، العدد01.
45. منال جبار سرور، صبيحة صالح عمر(2013): استعمال تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، جامعة بغداد، العراق، العدد 32.
46. نغم يوسف عبد الرضا، حميد مظلوم كاظم(2016): تقييم إدارة المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 22، العدد89.
47. وحيد رعتان الحتاتنة، منصور إبراهيم السعايدة(2010): نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2.
- ❖ الملتقيات والمنتديات
1. أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، 14، 15 نوفمبر 2016.
2. بوريش أحمد، بلحاج أمينة(2016): المسؤولية الاجتماعية ودورها في ترشيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة، جامعة تلمسان، الجزائر، يومي 14 و15 نوفمبر.
3. عبد الرحيم محمد(2007): مدخل قياس الأداء المتوازن المحاور والمميزات، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر.

4. عبد الرزاق مولاي لخضر، حسين شنيبي، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011.

5. منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة(2013): أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، يومي 25 و 26 نوفمبر.

#### ❖ الرسائل والأطروحات

1. الحمدي فؤاد محمد(2003): الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، ص. ص 69-70.

2. صالح بلاسكة(2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 37.

3. ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر القايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

4. عادل بوعافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الإقتصادية، حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص 173

5. محمد عامر راهي العذاري(2017): الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية.

6. مصعب محمد حسين موسى(2016): دور المسؤولية الاجتماعية في أداء شركات الإتصالات بإستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا عمادة التطوير والجودة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

7. نوال عبداوي، أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الإستراتيجي للمنظمة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012/2013.

❖ ياسر سعيد أبو هرييد(2017): دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين.

## ❖ المراجع الأجنبية

1. Carroll Archie, The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders, Business- Horizons, July. August,1991.
2. Ezzeddine Boussoura, Olfa Zeribi Ben Slimane, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ?, XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique.
3. Jacque Barreaux(1997) : Entreprise et Performance Globale, Economica, Paris.
4. Jean –yves saulquin, Guillaume Schhier (2007), responsabilité sociale des entreprise et performance complémentarité ou substituabilité ?, la revue des sciences de gestion, n° 223, France.
5. Joseph Bruno Njaya(2014): l'impact de la responsabilité sociale (RSE) sur la performance financière des entreprises (pfe) au cameroun, Revue Congolaise de Gestion, Université de N'Gaoundéré, Numéro 19.
6. Mobilis le journal N0:01, Organigramme, janvier 2006 Publication d'ATM,
7. Mourad Attarça, Thierry Jacquot(2005) La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises, association nationale de management stratégique, XIVième Conférence Internationale de Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire.
8. nicolas poussing(2011), la responsabilité sociale des entreprises a Luxembourg , harmattan academia , louvain –la la neuve, Belgique.
9. R. Kaplan, D. Norton, "Using the balanced scorecard as strategic management system ", Harvard business review, Jan –Feb, 1996.
10. Robert S.Kaplan , David P. Norton (1996): translating strategy into action the balanced scorecard , Harvard Busnine School Press .

## ❖ مواقع الأنترنت:

1. <https://www.mpttn.gov.dz/ar/content>
2. <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>

الملاحق



الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبيان

الكلية	اسم المحكم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	رحال سولاف	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	شيشون بوعزيز	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	براهيمي نوال	03

## الملحق رقم (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية

السنة الجامعية: 2018/2017

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

و علوم التسيير

### استبانة بحث

تحية طيبة وبعد:

تسعى الباحثة لإعداد دراسة بعنوان (دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي) دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، بغرض استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في الإدارة الإستراتيجية. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء الإستراتيجي، وفي هذا الإطار قمنا بإعداد الاستبانة المرفقة، ونظرا لأهمية رأيكم في المجال، فإنه يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، ونأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

حيث أننا نعني بالمسؤولية الاجتماعية: إدراك المؤسسة لالتزاماتها وواجباتها اتجاه المجتمع على وفق ما تمتلكه من الإمكانيات المادية والمعايير الأخلاقية التي تؤمن من خلالها تحقيق حماية المجتمع وتطوره ككل فضلا عن تحقيق منفعتها الخاصة.

أما الأداء الاستراتيجي فيعني مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدتها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الإعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها.

إعداد الطالبة:

قوادرية سميرة

تحت إشراف الأستاذة:

د/ براهيم نوال

### القسم الأول: البيانات الشخصية

ويهدف إلى تبين بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الإخلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

1. العمر: أقل من 30 سنة  من 30-39 سنة  من 40-49  من 50 فأكثر
2. المستوى/ الشهادة: ثانوي  ليسانس  ماستر  ماجيستر  دكتوراه
- تقني  مهندس
3. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنة  أكثر من 16 سنة

القسم الثاني : محاور الاستبانة.

يهدف هذا القسم إلى معرفة دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الاستراتيجي لدى مؤسساتكم, لذا نرجو منكم وضع علامة (X) أمام كل عبارة ترونها مناسبة من بين الخيارات المتاحة.

المحور الأول : المسؤولية الإجتماعية

الرقم	درجات سلم القياس				
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أبعاد المسؤولية الاجتماعية</b>					
<b>البعد الاقتصادي</b>					
1					تسعى المؤسسة لتحقيق أقصى الأرباح بطرق شفافة.
2					تسعى المؤسسة للتميز في السوق في مجال خدمات الاتصالات.
3					تقوم المؤسسة بتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية.
4					تقوم المؤسسة بوضع أسعار في متناول الزبائن.
5					تهتم المؤسسة بشكاوى الزبائن وتعمل على حلها بشكل عاجل.
<b>البعد القانوني</b>					
6					تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال القوانين والأنظمة التي تطبقها.
7					تؤدي المؤسسة التزاماتها الجبائية.
8					تحترم المؤسسة قوانين المنافسة.
9					تلتزم المؤسسة بممارسة الأعمال التي تتوافق مع القوانين المحلية السارية في المجتمع.
10					تدفع المؤسسة تعويضات عن أي ضرر يلحق بالمتعاملين معها.
<b>البعد الأخلاقي</b>					
11					تقوم المؤسسة بالترويج لأعمالها بأسلوب أخلاقي.
12					تقوم المؤسسة بانجاز أعمالها بالأسلوب الذي يتوافق مع قيم وأخلاق المجتمع المحلي.
13					تقوم المؤسسة بإجراء ندوات واجتماعات لترسيخ القيم الأخلاقية لعمالها أثناء العمل.
14					تسعى المؤسسة إلى بناء علاقات جيدة مع مؤسسات المجتمع المختلفة.
15					توفر المؤسسة فرص عمل عادلة ومتكافئة للجميع.
16					تقوم المؤسسة بمكافحة الممارسات غير أخلاقية في العمل.
<b>البعد الخيري</b>					
17					تدعم المؤسسة المبادرات الثقافية والبيئية والهئية الرياضية بشكل كاف.
18					تساهم المؤسسة بتخفيف عبء المعيشة للعمال من خلال تقديم المساعدات.
19					تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية.

					20	تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة وتوفير كافة الشروط الملائمة التي تسهل تأديتهم لعملهم
					21	تقدم المؤسسة تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.
					22	تقدم المؤسسة هبات لدعم المجتمع المحلي كدعم طلاب الجامعات حيث تسهل لهم القيام باستكمال بحوثهم الجامعية والتربصات.
					23	تضع المؤسسة سياسة توظيف تقوم على مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة في تقلد المناصب الإدارية.

### المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي.

درجات سلم القياس					أبعاد الأداء الاستراتيجي	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>البعد المالي</b>						
					24	تهتم المؤسسة بزيادة حجم مبيعاتها في الأجل الطويل
					25	اعتماد الاقتصاد في كافة المرافق بما يعزز الاستخدام الأمثل للموارد.
					26	تقوم المؤسسة بالتركيز على الخدمات التي تحقق قيمة مضافة أعلى.
					27	تستخدم المؤسسة المقاييس المالية كمؤشرات تنظيمية لواقع الوحدات والأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي في المؤسسة.
					28	تهدف المؤسسة إلى زيادة ربحيتها باعتبارها من أهم مؤشرات نجاح المؤسسة.
					29	تستخدم المؤسسة النظم الحاسوبية المتطورة.
					30	يتم ترشيد وضبط النفقات من خلال حوسبة نظم المعلومات واستخدام التكنولوجيات الحديثة.
<b>بعد الزبائن</b>						
					31	تتبع المؤسسة إستراتيجية تقوم على أساس تحقيق قيمة عالية للزبائن.
					32	هناك شكاوى من الزبائن من طول الإجراءات أو التأخير في الحصول على الخدمات.
					33	تقوم المؤسسة بالقيام بدراسات استطلاعية للتعرف على حاجات الزبائن.
					34	تضع إدارة المؤسسة سعر مناسب لمواجهة المنافسين.
					35	تملك المؤسسة قدرات قوية في الحفاظ على زبائنها وجذب زبائن جدد مقارنة بالمنافسين.
					36	تهتم المؤسسة بالإجابة على أسئلة الزبائن بعد تقديم الخدمة لهم.
					37	لدى المؤسسة صورة وسمعة مقبولة.
					38	تقوم المؤسسة بشكل دوري بمسح آراء الزبائن لمعرفة مدى إدراكهم لمستوى جودة الخدمات التي تقدمها لهم.
					39	تهتم إدارة المؤسسة بشكاوى الزبائن ليتم معالجة أسبابها.

درجات سلم القياس					العبارات	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>بعد العمليات الداخلية</b>						
					تسعى المؤسسة لاقتناء أحدث التجهيزات لمسايرة التطورات التكنولوجية.	40
					تمتلك المؤسسة نظام جيد لنقل شكاوي العاملين إلى إدارة المؤسسة واستخدامها في تحسين الخدمات	41
					تعد جودة الخدمات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.	42
					تقدم المؤسسة الخدمات للزبائن بشكل جيد وعادل.	43
					توافر التجهيزات والتقنيات اللازمة لأداء الخدمات بشكل متميز.	44
					توجد مقاييس أو مؤشرات للتعرف على ما يتم تحقيقه من نتائج في كل مصلحة أو إدارة المؤسسة.	45
					تتواجد في المؤسسة نظام للرقابة الذاتية بمختلف المجالات المساعدة والإدارية.	46
					تنظم المؤسسة دورات تدريبية متخصصة للعاملين كل حسب تخصصه.	47
<b>بعد التعلم والنمو</b>						
					يتم تدريب وتنمية مهارات العاملين بمختلف فئاتهم الوظيفية والمهنية.	48
					تتوافر نظم لتحفيز وتشجيع العاملين المتميزين في أداء مهامهم ووظائفهم.	49
					تشجع إدارة المؤسسة العاملين بمختلف فئاتهم على التجديد والابتكار في مختلف أعمالهم.	50
					تقوم المؤسسة باستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.	51
					تقوم المؤسسة بتهيئة مناخ مشجع لثقافة التعلم.	52
					سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة تزيد من قدرات الأفراد وتحسن من خبراتهم.	53

**شكرا على حسن تعاونكم**