

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور الطاهر مولاي - سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

بعنوان

أثر المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين

دراسة حالة: شركة الاسمنت - سعيدة

إعداد الطالبين :

إشراف الأستاذ:

قادري أحمد

عيدود محمد فوزي

عوار معزوزة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مناقشا		
مشرفا ومقررا		

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فِى سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرِسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ ﴾

سورة التوبة: الآیة 105

شكر وعرّفان

الحمد و الشكر الله على نعمته وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف لتفضله بالإشراف على هذا العمل

ومتابعته له وتوجيهاته القيمة فشكرا لدعمه ومساندته إلى غاية إتمامه

كما اشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون

ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة

إهداء

إلى والدتي الغالية حفصها الله

إلى إخوتي

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية سعيدة

أحمد

إلى والدتي الغالية حفصها الله

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لا يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح

إلى والدي الغالي أطل الله في عمره

إلى إخوتي

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء ، إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة

الحلوة والحزينة سرت، إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

صديقاتي وأخواتي جهيرة ، سميرة ، أسماء ، حنان ، شهرزاد

دون إن أنسى زميلي في هذا العمل أحمد

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية سعيدة

معزوزة

الملخص:

امتد نطاق المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطرافاً متعددة ، ويعتبر العاملين من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المنظمة أن تؤدي مسؤوليتها الاجتماعية اتجاهها والالتزام المسئول اتجاه العاملين يعتبر ضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام على اعتبار أن العاملين هم من أصحاب المصلحة الذين تتأثر بهم المنظمة وتؤثر عليهم.

ويعالج موضوع بحثنا إشكالية أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين في مؤسسة الاسمنت حيث تم معالجة الموضوع عن طريق الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الدراسة الميدانية ، ولذلك تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة المعطيات المجمعة من عينة الدراسة.

ومن أهم ما أمكننا التوصل إليه هو أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تؤثر على أداء العاملين كنتيجة عامة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، أداء العاملين، هرم كارول

Abstract

The scope of social responsibility has extended to include multiple parties. Workers are considered to be one of the most important of the beneficiaries' parties, the organization lead their social responsibilities towards them. The responsible commitment towards the workers is considered to be necessary in order to improve these workers in general and on the ground that workers are one part of the stakeholders who are affected by their organization and affected them.

So, organization commitment must conduct a responsible towards them.

Our research discusses the impact of the application of social responsibility on the performance of workers in the Cement Corporation. For this completed the discussion of our research by using questionnaire as a tool to gather the information in the field of the study thus we have used the program « SPSS » for discussing the gathering information from the sample of the study. The most important we can come to from the results is that the dimensions of social responsibility on the level of the workers affect on the performance of workers ،as a general result.

Keywords: social responsibility, performance of workers, Pyramid of Carroll

فهرس المحتويات

IV	شكر وعرفان
IV	الإهداء
IV	الملخص
IV	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
IV	فهرس الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: المسؤولة الاجتماعية	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية المسؤولة الاجتماعية
02	المطلب الأول: مفهوم المسؤولة الاجتماعية
04	المطلب الثاني: تطور المسؤولة الاجتماعية
06	المطلب الثالث: نظريات المسؤولة الاجتماعية
10	المطلب الرابع: أهمية المسؤولة الاجتماعية
12	المبحث الثاني: تحليل المسؤولة الاجتماعية
12	المطلب الأول: مبادئ المسؤولة الاجتماعية للمؤسسة
14	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولة الاجتماعية للمؤسسة
18	المطلب الثالث: المسؤولة الاجتماعية اتجاه المورد البشري في المؤسسة
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: أداء العاملين	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية أداء العاملين
26	المطلب الأول: مفهوم الأداء
28	المطلب الثاني: محددات الأداء
28	المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

30	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
34	المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين
34	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
35	المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين
36	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين
38	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
50	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لشركة الإسمنت سعيدة	
51	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت بسعيدة
51	المطلب الأول: نبذة عن شركة الاسمنت
52	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت
55	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة
56	المطلب الرابع: المطلب الرابع: تطور الشركة من حيث عدد العمال
58	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: حدود و الدراسات.
58	المطلب الثاني: وصف مجتمع وعينة الدراسة
63	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبيان.
74	المطلب الرابع: إختبار الصدق و الثبات و طبيعة التوزيع
82	المطلب الخامس: اختبار وتفسير الفرضيات
	خلاصة الفصل
	خاتمة
92	الخلاصة العامة
92	نتائج البحث
	الملاحق
	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
17	أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها	01
39	نموذج التدرج البياني	02
42	طريقة التوزيع البياني	03
43	طريقة الاختيار الإجباري	04
45	طريقة التدرج البياني السلوكي	05
55	مكونات مادة الاسمنت	06
55	تطور الإنتاج في شركة الاسمنت من سنة 1986 الى 2013	07
56	عدد العمال في مؤسسة الاسمنت المرحلة الأولى	08
56	عدد العمال في شركة الاسمنت المرحلة الثانية	09
56	عدد العمال في شركة الاسمنت المرحلة الثالثة	10
57	تقسيم العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية	11
59	أفراد العينة حسب الجنس	12
60	أفراد العينة حسب العمر	13
61	أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	14
62	أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	15
63	مقياس ليكرت الخماسي	16
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القبول لعينة البحث عن عبارات محور المسؤولية الاجتماعية	17
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القبول لعينة البحث عن عبارات محور الاداء	18

74	معاملات ثبات متغيرات الدراسة.	19
75	مصفوفة الارتباط	20
76	إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان	21
82	الوصف العام لمحاور الدراسة	22
83	القيم العليا و الدنيا و المتوسطة لكل محور من محاور الدراسة	23
84	نموذج الانحدار الخطي ما بين تجميع المحاور المسؤولية الاجتماعية و محور أداء العاملين	24
85	لاختبار التباين ما بين تجميع المحاور المسؤولية الاجتماعية و ANOVA محور أداء العاملين	25
85	معاملات الانحدار ما بين تجميع المحاور المسؤولية الاجتماعية و محور اداء العاملين	26
86	نتائج ANOVA للانحدار الخطي المتعدد	27
86	اختبار معاملات الانحدار لمختلف محاور الدراسة	28
87	اختبار معاملات الانحدار لمختلف محاور الدراسة بعد استبعاد البعد القانوني	29
88	اختبار معاملات الانحدار لمختلف محاور الدراسة بعد استبعاد محور البعد الإنساني و الاجتماعي	30
88	جدول الانحدار	31
89	اختبار معاملات الانحدار لمختلف محاور الدراسة	32

فهرس الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
ث	المتغيرات التابعة والمستقلة	01
14	هرم Carroll	02
27	العلاقة بين الكفاءة والفعالية	03
32	العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين	04
37	العلاقة بين السلوك و الشخصية والنتائج	05
41	منحنى التوزيع الإلبارى	06
54	الهكل التنظيمى لشركة الاسمنت	07
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
61	توزيع أفراد العينة حسب العمر	09
62	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	10
63	توزيع أفراد العينة حسب ة المؤهل العلمى	11
77	التوزيع الطبعى لمحور البعد الاقنصادى	12
78	التوزيع الطبعى لمحور البعد القانونى	13
79	التوزيع الطبعى لمحور البعد الاخلاقى	14
80	التوزيع الطبعى لمحور البعد الاجتماعى و الانسانى	15
81	التوزيع الطبعى لمحور أداء العاملين	16

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الاستبيان	01
	إحصائيات العمال شركة الاسمنت سعيدة لسنة 2018	02
	إحصائيات العمال شركة الاسمنت سعيدة لسنة 2017	03
	إحصائيات العمال شركة الاسمنت سعيدة لسنة 2016	04
	إحصائيات العمال شركة الاسمنت سعيدة لسنة 2015	05
	إحصائيات العمال شركة الاسمنت سعيدة-التقسيم الوظيفي لسنة 2014	06
	هرم الاعمار شركة الاسمنت سعيدة لسنة 2016	07
	هرم الاعمار شركة الاسمنت سعيدة لسنة 2014	08
	هرم الاعمار شركة الاسمنت سعيدة لسنة 2015	09
	المهكل التنظيمي لشركة الاسمنت	10
	وثيقة تقييم أداء العامل الخاصة بالمكافعات	11
	وثيقة تقييم أداء العامل الخاصة بالترقية	12
	مخرجات برنامج SPSS	13

المقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات والتحويلات الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرون من تشعب وانتشار لبعض المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي نتجت بفعل العولمة كالاقتصاد المعرفة، الثورة التكنولوجية، التنمية المستدامة لم تعد منظمات الأعمال المعاصرة تعمل على تحقيق الأرباح فقط بل امتدت مسؤولياتها اتجاه موظفيها ومجتمعاتها وبيئتها التي تعمل فيها، ما يبرز مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المؤسسات موجهة بإطار أخلاقي يحد من الآثار السلبية التي تؤثر في محيطها الذي تعمل فيه وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

و من الصعب تحديد تاريخ بذاته يمكن اعتباره بداية ظهور المفهوم المعاصر للمسؤولية الاجتماعية، فمنذ ما لا يزيد عن نصف قرن مضى لم يكن اصطلاح المسؤولية الاجتماعية مستخدما في أدب إدارة الأعمال، فقد ورد مصطلح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في إدارة الأعمال سنة 1923 حيث أشار Sheldon في كتابه (فلسفة الإدارة) إلى مسؤولية الإدارة في المشروعات هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وان جزء هام من فن استخدام الأساليب العلمية لإدارة الأعمال هو أن تلتزم إدارة المشروع بمسؤوليتها الاجتماعية عند أداء وظائف مختلفة فالدور الاجتماعي للمؤسسات يكتسب أهمية متزايدة لان فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من الطابع المرن والشامل بما يسمح ويشجع كل مؤسسة أيا كان حجمها ونطاق أعمالها بأن تنتهج ما تراه مناسبا وملائما من الإجراءات والممارسات وفق إمكانياتها وقدراتها المادية بما يتوافق مع حقائق السوق ومقتضياته، إلا أن نجاح قيام المؤسسة بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاث معايير وهي الاحترام والمسؤولية اتجاه العاملين وأفراد المجتمع، دعم المجتمع ومساندته، حماية البيئة.

وقد تطورت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير وامتد نطاقها ليشمل أطرافا داخلية وأخرى خارجية ويعتبر العاملين بالمؤسسة من أهم الأطراف المستفيدة والمؤثرة التي يتوجب على المؤسسة أن تؤدي مسؤوليتها الاجتماعية تجاهها، فامتلاك المؤسسة للمهارات يعتبر من أهم محددات أداء العاملين حيث لابد من العمل على تطويرها و الاعتراف بها واحترامها أخلاقيا واجتماعيا و قانونيا لضمان البقاء والاستمرارية.

إن بلوغ مستوى أداء فعال للعاملين يبقى مطمح كل مؤسسة والذي لا يتم إلا بالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وهي النقطة التي أردنا أن تكون محور بحثنا.

أولاً: إشكالية البحث:

يعتبر العاملين في أي مؤسسة العنصر الأساسي للقيام بمهامها وتحسين أداءها وتحقيق أهدافها وهو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب المؤسسات لاهتمام بمختلف الظروف والعوامل المحيطة بهم والمؤثرة عليهم، وتعد المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات المهمة التي تؤثر في أداء العاملين وتحسينه وفي ضوء ذلك فإنه يمكن صياغة إشكالية البحث وفق السؤال التالي:

ما هو أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين في المؤسسة؟

انطلاقاً من الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمسؤولية الاجتماعية؟
- هل يوجد أثر لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

الفرضية الأساسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين

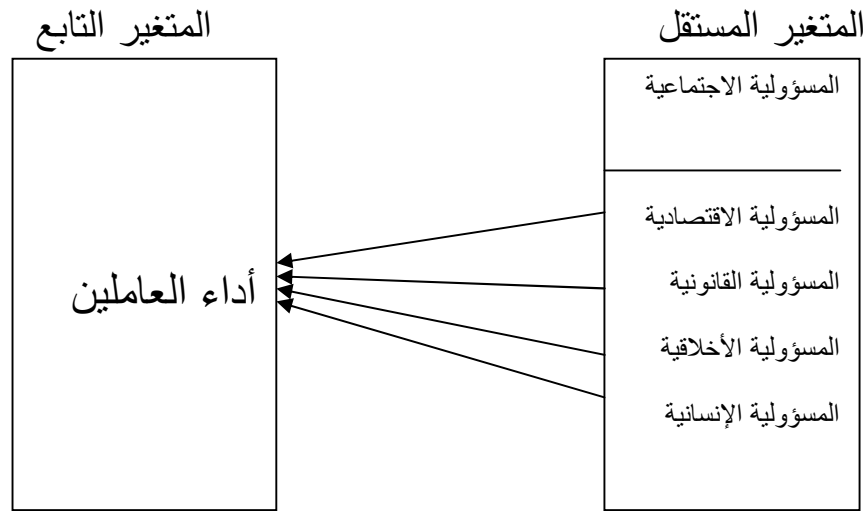
الفرضيات الفرعية:

انطلاقاً من الإشكالية وبغية حلها ومناقشتها في هذا البحث نضع الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين.

نموذج الدراسة:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج شكلي مقترح لبيان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين والشكل أدناه يوضح المتغيرين.



الشكل رقم (01) المتغيرات المستقلة والتابعة

ويمكن توضيح متغيرات النموذج المبينة في الشكل أعلاه كما يلي:

المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية

- البعد الاقتصادي
- البعد القانوني
- البعد الأخلاقي
- البعد الإنساني

المتغير التابع: أداء العاملين

أسباب اختيار الموضوع:

- تزايد اهتمام المؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية.
- اعتبار موضوع المسؤولية الاجتماعية موضوع حديث النشأة.
- إبراز أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وأثرها على أداء العاملين .
- الميل الشخصي إلى المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية.

أهمية البحث

تتمثل أهمية الدراسة في:

- في كونها تكتسب أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤوليتها الاجتماعية.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تؤسس نظريا وتطبيقيا الربط المنطقي بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين.
- الموقع والمكانة والأهمية التي بلغتها المسؤولية الاجتماعية في مجال إدارة المنظمات والتي من خلالها يستطيع أصحاب القرار التأثير في تحقيق الأهداف بشكل كبير فقد أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات ذات الاهتمام الملحوظ على مستوى منظمات الأعمال.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

- توضيح الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية.
- تأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله .
- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة في بناء المسؤولية الاجتماعية.
- التعرف على مستوى أداء العاملين في شركة الاسمنت بسعيدة

- معرفة مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين بشركة الاسمنت بسعيدة
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء العاملين بشركة الاسمنت بسعيدة .

الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية

1- دراسة ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، مذكرة ماجستير تخصص تسيير الموارد

البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة ابوبكر بلقايد ،تلمسان 2009-2010
تطرت الباحثة في دراستها إلى الايطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطورها وتأثيرها على مختلف الوظائف أدارة الموارد البشرية وكذا مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية حيث هدفت الدراسة إلى محاولة طرح المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيتها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله وعرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وأهمية الالتزام بها والتعرف على واقع تبنى المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الخاصة ومدى التزامها بها.

حيث توصلت الدراسة إلى تبنى المسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع لذا يجب إن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة وهناك العديد من الأبعاد تجاه العاملين يجب إن تأخذ بعين الاعتبار لتحقيق أهداف العاملين و في نفس الوقت أهداف المؤسسة خاصة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.

2- دراسة بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

مجمع صيدال وحدة دار البيضاء الجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير جامعة سطيف 2012-2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع في وحدة صيدال ومعرفة مدى تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها.

3- دراسة مقدم وهيبة ،تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على

عينة من الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة

وهران 2013-2014

تطرت الباحثة في دراستها إلى إدارة وتقييم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وتطرت لمفهوم الأداء

الاجتماعي وأنظمة قياسه وكذا مختلف المعايير الدولية النموذجية لتقييم المسؤولية الاجتماعية والإبلاغ عنها .

هدفت الدراسة إلى محاولة طرح المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيتها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله كما عرضت عدد من الممارسات للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال ، المالكين، المستهلكين،الموردين ،البيئة، والتعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي من طرف عينة من مؤسسات الغرب الجزائري

الدراسات المتعلقة بأداء العاملين

1- دراسة بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة 2011-2012

هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام تقييم أداء العاملين المطبق في المؤسسة الجزائرية وتحليل والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه وفهم مكوناته وتحديد أفضل الطرق لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية وكيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة لمؤسسة أو العاملين وتوضيح أهمية تطبيق هذا النظام خاصة بالنسبة للعاملين ووضع نظرة إيجابية نحوه وتبديد تخوفهم منه .

وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام تقييم الأداء في المؤسسة يعتمد على نتائج الأداء من كمية ونوعية الإنتاج بالإضافة إلى سلوك المستخدمين وصفاتهم الشخصية من أدب وروح المثابرة وروح المسؤولية وبصفة أكبر على نتائج الأداء ذلك أن المؤسسة تود بلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجياتها.

2- دراسة شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015

تناولت الدراسة دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري حيث هدفت إلى التعرف على دور تسيير الأداء في المؤسسة محل الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرين.

وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود دور معنوي لمتغيرات الدراسة المستقلة الخاصة بتسيير المهارات في تحسين الأداء البشري وعلى ضوء ما توصلت إليه قامت باقتراح مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام أكثر بالمهارات والعمل على تسييرها وتسريع وتيرة تطويرها لضمان استمرارية تحسين الأداء البشري الذي هو انطلاقة لمواجهة متطلبات التنافسية التي تفرضها بيئة المؤسسة.

منهج البحث وأدوات جمع البيانات

سيتم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي عند تناولنا الجانب النظري للموضوع حيث سمح لنا باستعراض مختلف المتغيرات والمفاهيم حول المسؤولية الاجتماعية في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة حالة في الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على تقنية الاستمارة وجمع المعطيات من أجل تحليلها إحصائياً لغرض الوصول إلى إجابة على الفرضيات .

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في السداسي الرابع السنة الثانية ماستر من سنة 2018.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة التطبيقية لهذا البحث في شركة الاسمنت بولاية سعيدة.

هيكل الدراسة :

بغرض الإلمام بكل جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى جانبين الجانب الأول يمثل الإطار النظري أما الجانب الثاني فهو يمثل الدراسة التطبيقية لهذا البحث.

الفصل الأول:

ورد تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين تناول المبحث الأول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتطورها وكذا نظرياتها بالإضافة إلى أهميتها أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله إلى مبادئ المسؤولية الاجتماعية وأبعادها بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري .

الفصل الثاني:

لقد تناولنا في هذا الفصل أداء العاملين من خلال مبحثين تعرضنا في المبحث الأول إلى مفهوم الأداء ومحدداته وكذا تصنيفاته والعوامل المؤثرة على أداء العاملين لنتنقل إلى المبحث الثاني لنتطرق من خلاله إلى تقييم أداء العاملين وتحديد مفهومه، أهميته ومعايير تقييم أداء العاملين وكذا طرق التقييم .

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية تمثلت في دراسة حالة شركة الاسمنت بسعيدة لدراسة موضوع تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين .

الفصل الأول: المسؤولية الاجتماعية

تمهيد:

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

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وأهميته كما تناولنا فيه أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية وكذا تأثيرها على المورد البشري وسيتم التعرض لما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : ماهية المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: تحليل المسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية

إن التطورات الحديثة التي تعرفها منظمات الأعمال من تحولات وتغيرات مستمرة ، أدت إلى ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات كمفهوم حديث ، حيث غير من دور العمل الخيري الذي كانت تقوم به المنظمات إلى الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للشركات ، والذي أصبح بالنسبة للمؤسسات إحدى الطرق الحديثة في مجال الاستثمارات الذي يعود على الشركات بالزيادة والإنتاج وكذلك تقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات المتعاملة معها.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تعددت التعريفات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية في طياتها ومضامينها وفقا لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات وقدراتها المادية والبشرية والبيئة المحيطة بها والأنظمة والتشريعات التي تحكم وتنظم عملها ونظرا لازدياد أهمية المسؤولية الاجتماعية فقد ظهرت العديد من المفاهيم التي أوردها الباحثون في وجهات نظر مختلفة لمحاولة تحديد مفهوم دقيق للمسؤولية الاجتماعية وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

أولا:

معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية

عرفها على أنها " السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسئول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم " (ضيافي،2010،ص12)

ثانيا:

البنك الدولي:

عرفها بأنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد " (سكارنة،2009،ص164)

عرفت مواصفة الايزو 26000 الصادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة

المسؤولية الاجتماعية بأنها " ترجمة لقراراتها ونشاطاتها تجاه المجتمع والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي:

* يسهم في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة والرفاهية في المجتمع.

* يأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصالح

* يجتزم القوانين السارية ، ويتوافق مع المعايير الدولية.(مقدم، 2014، ص72)

ثالثا:

مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدام

يعرفها على أنها "الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع ككل" (الحموري، 2015، ص17)

رابعا:

جمعية الإداريين الامركيين:

عرفتها بأنها "استجابة إدارة الشركات إلى التغيير في توقعات المستهلكين والاهتمام العام بالمجتمع والاستمرار بأنجاز المساهمات الفردية للأنشطة التجارية الهادفة إلى خلق الثروة الاقتصادية" (الصيرفي، 2007، ص17)

خامسا:

عرفتها العرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية:

على أنها "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق لتنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فان المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، لذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم" (بوسلامي، 2013، ص73)

سادسا:

تعريف الباحثين

يرى Carroll المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة" تشمل الآمال والتوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والتطوعية التي ينتظرها المجتمع من المؤسسة في فترة زمنية" (الصيرفي، 2007، ص21)

تعرف Holmes المسؤولية الاجتماعية على أنها: "التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث، إيجاد فرص العمل، حل مشاكل الإسكان وغيرها" (عبود نجم، 2006، ص35)

عرفها دركر Drucker بأنها "التزام المنظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه (مدحت، 2015، ص31)

وتعرف كذلك بأنها "مجموعة القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها " (البكري، 2001، ص27)

المطلب الثاني: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية بطبيعتها ليست جامدة، بل لها الصفة الديناميكية والواقعية والتطور المستمر كي تتواءم بسرعة وفق مصالحها وبحسب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والايكولوجية، ورغم ذلك يصعب تحديد مراحل دقيقة لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة، غير أن المتبع لهذه الأحداث يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا التطور يعود في الأساس إلى نظرية العقد الاجتماعي حيث كان ينظر للمسؤولية الاجتماعية على أنها عقد بين المؤسسة والمجتمع ويتم تحديد مجال الأداء الاجتماعي عن طريق تحديد مسؤوليات العقد الاجتماعي (المسؤوليات التي تلتزم بها المؤسسة لصالح المجتمع) واهم مراحل التطور ما يلي: (مهري، 2012، ص، ص، ص 76: 77 78)

أولاً:

مرحلة الثورة الصناعية: تمثل الثورة الصناعية حدثاً بارزاً في الحياة الإنسانية ، حيث تميزت هذه المرحلة بالازدهار نتيجة استخدام الطرق العلمية والتكنولوجيا ، حيث كان الهدف الأساسي للمؤسسات مرتكزاً على تعظيم الأرباح، بأي طريقة وذلك على حساب العمال الذين تميزت أوضاعهم بالقسوة، فكان المستفيد الأول هم المالكون لا العمال والمجتمع المجتمع. بغرض زيادة كفاءة استغلال الموارد خصوصاً البشرية منها اتجه بعض من رجال الأعمال إلى دراسة كيفية تحسين الكفاءات الناتجة عن طريق دراسة الحركة و الزمن و طريقة التحفيز المادي للعاملين لإعطاء إنتاج أكبر وأفضل، ويمكن القول أن إدارات المؤسسات قد وعت في هذه المرحلة من المسؤولية الاجتماعية جانباً مهماً متمثلاً في تحسين ظروف العاملين من خلال زيادة قدرتهم الإنتاجية.

ثانياً:

مرحلة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثورن:

جاءت هذه الفترة نتيجة الانتقادات الموجهة نحو الهدف الأحادي الذي اعتمده منظمات الأعمال، المتمثل في تعظيم الأرباح فقد ظهرت تيارات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمؤسسات، وقد كان من ثمرة هذا الاتجاه التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورن، والتي هي باختصار محاولة دراسة تأثير الاهتمام بالعاملين وظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية ، حيث تمثل

هذه التجارب قفزة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول ولأقرب للمالكين وهم العاملين.

ثالثا:

مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية: لقد لعبت الأفكار الاشتراكية دورا هاما في توجيه المنظمات نحو تبني كثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية فكانت من ابرز المطالب بالنسبة للعاملين كل ما يتعلق بظروف العمل ، التقاعد، الضمان الاجتماعي ، إصابات العمل، والاستقرار الوظيفي، إن أهم تطور في هذه المرحلة يتجلى في كون الأفكار الاشتراكية وقفت كطرف نقيض للرأسمالية في ظروف تحمل المسؤولية الاجتماعية.

رابعا:

مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية:

إن إهمال المؤسسات الصناعية لبعض مسؤولياتها اتجاه أطراف متعددة من المستفيدين، جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء، بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية كم المنتجات دون الأخذ بعين الاعتبار المستهلك ومصالحه المتعددة، حيث أن أزمة الكساد العالمي "1929" وما انجر عنها من انهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العمال، نجم عنها دعوات مهمة لتشغيل الدولة وعلى رأسها دعوة كينز التي تهدف إلى إعادة التوازن الاقتصادي، حيث أن هذا الكساد فضلا عن تأثير الأفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر ويطلع عليها الناس بشكل واسع، كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأهيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية .

خامسا:

مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الاقتصادي:

تعتبر هذه المرحلة الأهم في تجسيد المسؤولية الاجتماعية بصورتها الحديثة، وعليه فقد تعالت الأصوات بأن تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ابعده من ارتباطها بمصلحة المالكين، المستثمرين، وسعيها لتحقيق الأرباح فقط ، بل يجب أن تمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية حيال " الأطراف الأخرى كالمستهلكين ، العاملين في المنظمة، الدائنين والحكومة"، إضافة إلى المساهمة الجهات المحلية العلمية والأكاديمية في زيادة الوعي وتطوير هذا المفهوم من خلال هذه المؤشرات فقد تشكلت قفزة نوعية في تبني المسؤولية الاجتماعية.

سادسا:

مرحلة القوانين والمدونة الأخلاقية:

لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات من قبل العمال والجهات الأكاديمية والعلمية في المراحل السابقة بشكل قوانين وودساتير أخلاقية ، بدأت المؤسسات بصيغتها وتبني بنودها ، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد بالالتزام بالقيم

الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسالاتها بشكل صريح ولاف، ومن هنا بدأت المؤسسات بتوعية العاملين بالضوابط السارية داخل المؤسسات والمتمثلة في الجوانب الاجتماعية والأخلاقية .

سابعاً:

مرحلة جماعات الضغط:

ظهرت هذه الجماعات في شكلها البسيط في المراحل السابقة، لكنها في الآونة الأخيرة أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسات الاقتصادية ومن أمثلة ذلك: "جماعة حماية البيئة والمحافظة عليها، جمعية الدفاع عن الحقوق المرأة والطفل، جماعات حماية المستهلك"، إذ يمكن لتأثير هذه الجماعات أن يساهم في تحريك مشاعر الجمهور المساند لها، وفرض خياراتها لتؤخذ بعين الاعتبار من قبل المؤسسات ، لذا فعدم الالتزام بها يؤدي مكانة المؤسسات وسمعتها في المجتمع.

ثامناً:

مرحلة اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية :

شهدت هذه المرحلة تحولات اقتصادية كبيرة لا سيما بروز ظاهرة العولمة واتساع موجة التكتلات الإقليمية والدولية وانتشار شبكة المعلوماتية، وازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات ، حيث أن هذه الظاهرة تحمل في طياتها مخاوف حقيقية وذلك لتزايد سطوة المؤسسات العملاقة نتيجة تحلي الحكومات عن دورها في تقديم العديد من الخدمات ، بسبب الخوصصة وما حملته من تغيير في هيكل الاقتصاديات.

وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى وعي أكثر بالمسؤولية الاجتماعية ، وأيضاً انخيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل (افرون) بسبب عدم الالتزام بالمسؤولية لاجتماعية ، وبهذا الشكل يمكن أن تكون المسؤولية الاجتماعية نشاطاً مستمراً وطويلاً الأمد وبعداً سياسياً من إبعاد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة..

المطلب الثالث : نظريات المسؤولية الاجتماعية

تباينت واختلفت النظريات المفسرة للدور الاجتماعي للمؤسسة من اقتصادي لأخر ومن مدرسة لأخرى

أولاً:

النظرية النيوكلاسيكية نموذج sharholder

هذه النظرية رافضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية أساسها "لاشى سوى أعلى أرباح للمالكين" ورائد هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي ميلتون فريدمان Milton Friedman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد

والذي يشير إلى ممارسة المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال القرارات الموجهة لتحسين المر دودية والربحية لفائدة المساهمين وان مبدأ تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل تعظيم الثروة الاجتماعية للمؤسسة. (زار، 2009، ص268)

ثانيا:

نظرية الوكالة:

ظهرت هذه نظرية بفضل مساهمة الباحثين Michael Jansen et William Meckling اللذان يعتبران المؤسسة سوق حر وعقد العمل ما هو إلا عقد تجاري، والوكالة معناه أن شخصا يسند مصالحه لشخص آخر. كما هو الحال بالنسبة للمؤسسة عند قيام المساهمين بإسناد مهام التسيير إلى المدراء.

وتفسر هذه النظرية العلاقة بين المساهمين والمسيرين في إطار حوكمت الشركات، كما يمكن إن تشتمل هذه النظرية على مجموعة أصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة حيث تستند مسؤولياتها على المسيرين باعتبارهم وكلاء تربطهم علاقات تعاقدية مع فئات عديدة من الجهات الفاعلة، المساهمين، الدائنين، الزبائن، الموردن، المنظمات الغير الحكومية، وحسب هذه النظرية فان أصحاب المصالح لهم القدرة على التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين. (بورحلة، 2006، ص80)

ثالثا:

نظرية أصحاب المصالح:

يعتبر أصحاب المصالح مجالا من المجالات المهمة التي تمارس فيها المؤسسات دورا اجتماعيا وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر بسلوكيات ووجود المؤسسة ولهم حصة وفائدة منها أو من أدائها وحسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح اللذين لا ينحصرن فقط في مجموعة المساهمين، وإنما مجموع الفاعلين المشمولين لنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولية تجاه المجتمع تصبح مسؤولية اتجاه أصحاب المصالح. ويمكن أن نستنتج ثلاث اتجاهات مختلفة من هذه النظرية: **الاتجاهين الوصفي والفعال** يقومان على الرؤية التعاقدية للعلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، فهي تصف طبيعة هذه العلاقة والفائدة التي تعود على المؤسسة عند انتهاج ردود مصممة خصوصا لتوقعاتهم أما الاتجاه المعياري فيحدد الالتزامات الأخلاقية للمؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة.

حيث أن النظرية تبحث عن دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار

السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل: إدارة النفايات... الخ وباختصار ضمان شروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة... الخ). (ضياي، 2010، ص 6-7)

1- المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين:

تعظيم قيمة السهم و تحقيق أقصى ربح ممكن ، حماية أصول المنظمة، الحق في الحصول على معلومات كافية عن أداء المؤسسة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمؤسسة (مقدم، 2013، ص 12)

2- المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين:

وتتضمن احترام قوانين العمل و ضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر ، وحقوقه النقابية ، وإشراكه في اتخاذ القرارات ، تحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل ، إصدار مدونة لسلوك وأخلاقيات المهنة لضبط سلوك العاملين، منح مكافآت وحوافز الأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين ، توزيع حصة على العاملين من الأرباح السنوية (مقدم، 2013، ص 12)

3- المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين :

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة لذلك بتوقع الموردون إن تحترم المؤسسات تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية ، وأسعار مقبولة للموارد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات ، و الصدق في التعامل ، وتدريب الموردين على مختلف طرق العمل (عبود نجم، 2006، ص 201)

4- المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين:

تنتظر المؤسسات الاقتصادية والمتنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق على إجراءاتها وان لا تكون المنافسة غير عادلة وشريفة (بوسلامي،، ص 77)

5- المسؤولية اتجاه جماعات الضغط:

تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان، وتطالب هذه الجماعات من المؤسسات الاقتصادية بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعات معينة والأخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى، ومن أهم المطالب: التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والتعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى. (بوسلامي، ص76)

6- المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع الدولي :

يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاههم، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور و الحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة الرياضية والترفيهية احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة، الدعم المتواصل للمراكز الصحية والعلمية، رعاية الأعمال الخيرية. (بكري، 2001، صص 52-53)

7- المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة:

يقصد بالبيئة كل من التربة والهواء والماء، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر للآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء. كما ظهر مصطلح تحضير الأعمال الذي يعني بمفهومه العام الاهتمام بالبيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطة منظمات الأعمال على البيئة. إلا أن هناك منظمات غير صديقة للبيئة مثل شركات تصفية النفط و إن هناك العديد من الجهات المدافعة عن البيئة، وهذا يعتمد على التطور الاجتماعي والنضوج الثقافي بالمجتمع ومدى تطور منظمات المجتمع المدني. (الغالي والعامري، 2008، ص92)

8- المسؤولية الاجتماعية اتجاه الحكومة :

تمثل الحكومة فئة من المستفيدين عادة ما تغير لها منظمات الأعمال في الدول النامية أهمية كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى وبدرجة ربما تزيد كثيرا من الاهتمام الذي تلقاه هذه الفئة في الدول المتقدمة، لكن بالمقابل فان أجهزة الحكومة ضعيفة مثل الجهاز الضريبي والإحصائي وبالتالي فان هذا ينعكس على العلاقة بين الحكومة ومنظمات الأعمال. (الغالي و العامري، 2008، ص99)

المطلب الرابع: أهمية المسؤولية الاجتماعية

تعددت وجهات النظر حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسة في علاقاتها مع مجتمعها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، بمعنى أن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحقق لها عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي: (مساعدية، 2014، ص ص 67، 68)

أولاً:بالنسبة للمؤسسة:

- 1- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء والعاملين وأفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.
- 2- المسؤولية الاجتماعية تضيئي تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال وتؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.
- 3- تمثل المسؤولية الاجتماعية تحاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع .
- 4- كما أن هناك فوائد أخرى تتمثل في المردود المادي والأداء المتطور نتيجة تبني هذه المسؤولية.

ثانياً:بالنسبة للدولة:

- 1- تخفيف الأعباء الاجتماعية التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
- 2- يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة.
- 3- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا بعيدا عن تحمل منظمات الأعمال الخاصة دورها في هذا الإطار.

ثالثاً:بالنسبة للمجتمع:

- 1- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة وغيرهم.
- 2- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .
- 3- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- 4- زيادة التشقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات وهذا سيساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.
- 5- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل والشفافية والصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي وازدهار المجتمع على مختلف المستويات

المبحث الثاني: تحليل المسؤولية الاجتماعية

تقوم المؤسسة بالدور الاجتماعي المنوط بها كما تتحمل مسؤوليتها اتجاه العديد من أصحاب المصالح والجهات الأخرى ، وتتطلع من خلال ذلك إلى تطوير المجتمع من جانب وتحقيق الأهداف الخاصة بها من جانب آخر مرتكزة على مبادئ و أبعاد لهذه المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول : مبادئ المسؤولية الاجتماعية

هناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية نذكر منها : (الحموري والمعايطة، 2015، ص ص72-75)

1- مبدأ احترام سيادة القانون: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة، المنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها.

2- مبدأ احترام الأعراف الدولية للسلوك: إن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق، والقرارات، والخطوط الإرشادية، عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية المجتمعية.

3- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة): أن تقرر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوع بالمصالح للأطراف المعنية، وتنوعاً في الأنشطة ومنتجات المؤسسة الرئيسية والثانوية، وغيرها من العناصر، التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.

4- مبدأ القابلية للمساءلة: إن تكشف المؤسسة بشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية، والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمينية وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات، ومن ضمنها الفحص والتدقيق الملائمين والأخذ في الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها، بشكل مباشر وأيضاً الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة .

5- مبدأ السلوك الأخلاقي: أن تتصرف المؤسسة في جميع الأوقات بشكل أخلاقي في معاملتها من حيث الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة والالتزام بتناول الأطراف المعنية.

6- مبدأ الشفافية: أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها، بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع وان تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة وان تقدم المعلومات للجهات الرقابية في الوقت المناسب وان تكون معلومات فعلية وان تتاح على نحو واضح وموضوعي وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم تأثير قرارات وأنشطة المؤسسة بدقة على مصالحهم وثيقة الصلة.

7- مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ المؤسسة سياسات وممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

بالإضافة إلى مبادئ المسؤولية الاجتماعية سوف نتطرق إلى المبادئ العشر التي يقوم عليها الاتفاق العالمي للمؤسسة العالمية وهي: (الحموري والمعاينة، 2015، ص49)

- حقوق الإنسان: وتمثل في:

* على شركات الأعمال دعم واحترام حقوق الإنسان المعلنة دوليا ضمن نطاق تأثيرها

* عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان.

- معايير العمل: تتمثل في:

* يتعين على شركات الأعمال الحفاظ على حرية اختيار العلاقات والاعتراف الفعلي بحق إبرام الصفات الجماعية.

* القضاء على كافة أشكال العمل القسري والجبري.

* الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.

* القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.

- المعايير البيئية: تتمثل في:

* يتعين على شركات الأعمال دعم نهج وقائي يتعلق بالتحديات التي تواجهها البيئة.

* الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤوليات اتجاه البيئة.

* التشجيع على تطوير وتعميم تقنيات صديقة للبيئة.

- الشفافية تتمثل في:

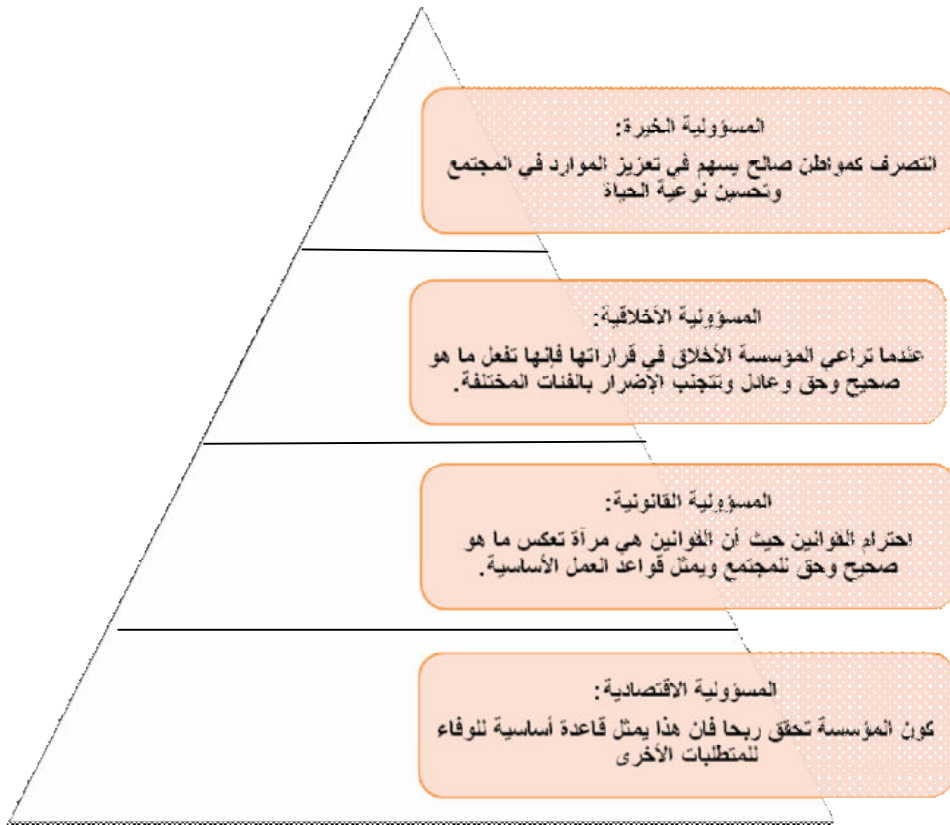
*يجب أن تعمل شركة العمل على محاربة الفساد بكافة أشكاله بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية فوضعوا مسميات متباينة، ولكنها حددت في أربعة أبعاد كما أشار لها Carroll فالمسؤولية الاجتماعية عند Carroll حاصل مجموع الأبعاد الأربعة كما يظهر في المعادلة الآتية:

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

(ضياي، 2010، ص28)



الشكل رقم (2) هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية

المصدر: (الغالي والعامري، 2005، ص83)

1- البعد الاقتصادي: (المسؤولية الاقتصادية)

تتمثل المسؤولية الاقتصادية للمؤسسة في مجموع المسؤوليات التي يجب تحملها المؤسسة، كإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة للمجتمع بنوعية جيدة وبأسعار معقولة، من خلال تبني طرق إنتاج حديثة تقلل الضائع من المواد الأولية والمنتجات وتخفض التكاليف، ويندرج ضمن هذا البعد كذلك توفير البيئة الملائمة للعمل، والعدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعمال والحفاظ على أمنهم وسلامتهم، وكذلك المحافظة على البيئة والاستغلال المستدام للمواد الأولية والموارد الطبيعية من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة وغير ملوثة. (مهري، 2012، ص81)

2- البعد القانوني : (المسؤولية القانونية)

فالبعد القانوني إذا هو جانب من المسؤولية تحدده عادة الحكومة عن طريق قوانين وأنظمة وتشريعات تعمل على تقويم سلوك المؤسسة بما يتناسب مع عادات وقيم المجتمع، و الابتعاد عن طرق المنافسة غير المشروعة وتلتزم المؤسسة باحترامها، فالبعد القانوني يعمل على حماية المؤسسات من بعضها وحماية العمال الذين يشتغلون فيها مثل القوانين المتعلقة بسلامة العمال وظروف العمل، منع تشغيل الأطفال القصر والقوانين التي تمنع التمييز بين الرجل والمرأة، وكذلك قوانين حماية المستهلكين من خلال منع تسويق المواد الضارة وتحديد قواعد خاصة بها أو منع المنتجات التي تتنافى مع ثقافة المجتمع، إضافة إلى حماية البيئة مثل القوانين التي تحد من انبعاثات المؤسسة وكيفية معالجة النفايات الخطيرة وطرق تخزينها وإتلافها. كما يتضمن هذا البعد حق المساءلة، وهو حق الأطراف ذوي العلاقة في طلب توضيحات من المسيرين حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتقبل الانتقادات الموجهة إليهم وتحمل المسؤولية عن الفشل أو عدم الكفاءة أو الخداع والغش.

3- البعد الأخلاقي: (المسؤولية الأخلاقية)

الأخلاق هي الضوابط والمعايير التي تستند إليها المؤسسة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وبما أن القيم والأخلاق أصبحت من الدعائم التي يقوم عليها الاقتصاد اليوم، ولم تعد مسألة هامشية فعلى المؤسسة أن تستوعب

الجوانب الأخلاقية والقيمية للمجتمع، وتمارس أعمالها ضمن قواعد وضوابط هذه القيم ومنها احترام حقوق الإنسان، واحترام العادات وتقاليد المجتمع وتقديم ما يتوافق معها من منتجات، وتنبع هذه الالتزامات الأخلاقية من :

* ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.

* العوامل الشخصية وما يرتبط بالتكوين الأسري وتأثير الجماعات المرجعية.

* القوانين والسلوكيات الأخلاقية المرتبطة بالمهن والصناعات المختلفة.

ومما يعزز الالتزام بالمسؤولية الأخلاقية :

* وجود مدونة أخلاقية تعطي تصورا عن كيفية التعامل في مختلف المواقف، وتساعد على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام

بالجوانب الأخلاقية من طرف المسيرين والعمال.

* وجود مبادئ إرشادية للسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة.

4- البعد الإنساني: المسؤولية الخيرية (الإنسانية)

وهي تعبر عن التزامات تطوعية تقوم بها الشركة مثل مساهمتها في المجتمع، وأعمال البر والإحسان ومساهمتها في عمل

أعمال خيرية مجانية للمجتمع المحلي (محمد عباس، 2014، ص143)

الجدول رقم (1) أبعاد المسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسية والفرعية

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية	البعد
المنافسة العادلة	- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين - احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين	الاقتصادي
التكنولوجيا	- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها - استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة	
قوانين حماية المستهلك	- عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها - حماية الأطفال صحيا وثقافيا - حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة	القانوني
حماية البيئة	- منع تلوث المياه والهواء والتربة- التخلص من المنتجات بعد استهلاكها- منع الاستخدام التعسفي للموارد- صيانة المواد وتنميتها	
السلامة والعدالة	- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين - إصابات العمل - التعاقد وخطط الضمان الاجتماعي - عمل المرأة وظروفها الخاصة - التشغيل غير القانوني-عمل المعوقين	
المعايير الأخلاقية	- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك -مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف- مراعاة حقوق الإنسان	الأخلاقي
القيم الاجتماعية	-احترام العادات والتقاليد- مكافحة المخدرات والممارسات ألأخلاقية	
نوعية الحياة	-نوع التغذية- الملابس - الخدمات - النقل العام- الذوق العام	الخير

المصدر: (الغالي والعامري، 2005، ص82)

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية اتجاه المورد البشري في المنظمة

إن المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات , لذلك يجب الحفاظ على كل المستويات تجاهه و تطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بن المنظمة و العاملين بها , لذلك نتعرف في هذا المطلب على الممارسات الاجتماعية قبل البدء بالعمل , أثناء فترة العمل , انتهاء فترة العمل .

1- الممارسات الاجتماعية قبل البدء في العمل (عند التعيين)

تقوم إدارة الموارد البشرية قبل عملية التوظيف بإحصاء المناصب الشاغرة , ثم تقوم بوصف دقيق لهذه الوظائف من اجل إيجاد الشخص المناسب في مكان المناسب , وتسعى المنظمات لتجسيد المسؤولية الاجتماعية من خلال الشفافية و النزاهة في مختلف أنشطتها , و عليه تعتبر المنظمة في تبنيها للمسؤولية الاجتماعية بـ:

أ) **الإعلان عن الأماكن الشاغرة:** يشمل الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المؤسسة العديد من الطرق لاجتذاب العاملين كالإعلان الداخلي أو الصحف... الخ , وأيضا كانت الوسيلة المستعملة فان هناك مجموعة من القواعد الواجب إتباعها , وكون هذه العملية تشتمل على مجموعة إجراءات على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي.

ب) **تعبئة و استقطاب الموارد البشرية :** تمثل عملية التعبئة و الاستقطاب ركنا أساسيا في عملية التوظيف و كلما كانت سليمة انعكست بالإيجاب على المؤسسة , وباعتبارها عملية تشتمل على مجموعة من الآليات و الإجراءات فإن المؤسسة تحقق مسؤوليتها من خلال : (ضياي، 2010، ص ص، 61، 62)

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة و تأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف.
- أن تتسم عملية التعبئة و الاستقطاب بالشفافية و النزاهة و العدالة.
- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة و اعتماد الثقة كأساس لهذا التعامل.
- الالتزام بتعيين الأفضل و الأكثر كفاءة تجسيدا لمقولة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"
- الاطلاع على جميع الطلبات المقدمة للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.
- الحفاظ على سرية البيانات و المعلومات الشخصية للمرشحي و الالتزام بالرد وفق اعتبارات قانونية و أخلاقية.

ج) **الاختيار و التوظيف:** تعتبر هذه العملية الوجه الذي يعكس صورة المؤسسة الايجابية للعاملين داخلها و للفئات الأخرى في المجتمع و يجب إن تتسم إجراءاتها بالمسؤولية و المصداقية و النزاهة , وفيما يلي بعض أوجه تعزيز المسؤولية الاجتماعية: (الغالي، العامري، 2008، ص 260)

- مصداقية مسابقات التوظيف.
- الابتعاد عن التحيز و التمييز بكافة أشكاله واعتماد طرق واضحة و شفافة و عادلة.

- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد و توقيت المقابلة و حسن الاستقبال.
- موضوعية لجنة الاختيار و تكاملها من الناحية الفنية و التخصصات.
- عدم الاستهانة بقدرات و شخصيات المترشحين.
- العناية بالاختبارات الشخصية و إضفاء صفة الصدق عليها.
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات و المقابلات و التقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.
- الابتعاد عن التوظيف على أساس الوساطة أو المحسوية .

وبعد الانتهاء من عملية الاختيار وإيجاد الشخص المناسب للوظيفة تقوم المؤسسة بإصدار عقد العمل للموظف حيث يوضح الشروط و الظروف الرئيسية للعمل , و هو ما يمكن إن يقبله الفرد أو يتفاوض عليه , و يجب إن يحتوي العقد شروطا ترضي كلا الطرفين (المنظمة و العامل) و إن يتسم بالشفافية و يكون في حدود الأخلاق المهنية و يراعي مقتضيات الآداب و الباقة.

2- الممارسات الاجتماعية أثناء فترة العمل:

ليس من الصعب على أي مؤسسة الاهتمام بعاملها و تلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية , وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام و التقدير في العمل , إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية و الميل نحو تحقيق معيشة الرفاهية أو حتى مستوى الكفاية المعقول لعائلة العامل , إضافة إلى إفراح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم و مكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التكويني و التعلم المستمر , فما دامت المنظمة تحقق أرباحا عالية و مدام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية و البدنية بما يخدم نجاح و تحقيق أهداف منظماتهم.(ضياي، 2010، ص 62)

أ) **الاهتمام بجودة حياة العمل في المؤسسة:** يجد معظم المسيرين انه من ضياع الوقت الاهتمام بجودة حياة العمل , فهم على اعتقاد بان هذه الأخيرة تعني الاهتمام بالأفراد على حساب الأرباح أو ربما تتعلق بمرتبات أعلى ومزايا جيدة , و في الحقيقة إن هذا الجانب يتمثل في العناصر مجتمعة , فالافتتاح بان العاملين لديهم جودة حياة عمل جيدة اعتمادا على عنصر واحد من هذه العناصر فقط أمر غير واقعي و غير فعال , حيث ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب التغيير و التطوير التنظيمي و ليخفف من حالات التوتر و القلق التي سادت بين العمال في المؤسسات الغربية خوفا من الاستغناء عنهم أو تخفيضا للخدمات و المزايا الاجتماعية المقدمة إليهم أو تخفيضا لأجورهم , إلى جانب حرص المؤسسات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العمال.

ويشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المؤسسة لعوامل و أبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها , و يتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم و تحقق أداء أفضل للمنظمة.

وكتجسيد للدور الاجتماعي و الذي تتبناه معظم المنظمات وبتعزيز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل يجدر الإشارة إلى الأبعاد و العناصر التالية

- توفير الظروف البيئية و المعنوية المدعمة لأداء العاملين.
- المشاركة الفعلية للعمال بمعناها الواسع .
- إثراء الوظائف و إشباع طموحات العاملين .
- توفير متطلبات الاستقرار الوظيفي .
- تعزيز الانسجام بين حياة الفرد المهنية وحياته الشخصية.
- عدالة نظم الأجور و المكافآت .
- توفير فرص التكوين و التطوير.
- العدالة الاجتماعية و الحفاظ على كرامة العاملين و خصوصياتهم.
- توفير فرق عمل متكاملة.

ب) تحسين ظروف العمل : بدأ الاهتمام بظروف العمل خلال الستينات حيث كانت وضعية العامل سيئة و السعي إلى تحسينها من الأمور المتفق عليها على تحسين الكفاءة و زيادة الإنتاجية و رفع الروح المعنوية بين الأفراد , و تشمل ظروف العمل مجموعتين من الشروط المادية (الإضاءة , التهوية , الرطوبة , أوقات الراحة ,... الخ) , و الشروط الاجتماعية أو ظروف العمل الاجتماعية التي تساعد على وجود نوع من العلاقات و الصلات بين الأفراد خارج جو العمل كالتنظيمات غير الرسمية و علاقات الصداقة. الخ , و قد تبين أن سلوك الأفراد يتأثر بدرجة كبيرة بهذه الظروف الاجتماعية و خاصة الشعور بالرضا عن أعمالهم.

و كتجسيد للدور الاجتماعي الذي تتبناه المنظمة اتجاه عمالها نذكر : (وصفي عقيلي ، 577)

- إدخال تغييرات على سياسة المنظمة بما يتماشى و المتغيرات المتنبأ بها مستقبلا, و توفير بيئة عمل مناسبة تضمن السلامة و الأمن الموارد البشرية.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة خصوصا في المنظمات الكبرى مثل استخدام الآلات في الأعمال الخطرة كطلاء السيارات (ألبخ الآلي و الحراري)
- تبني المنظمات نظاما رقابيا متطورا لضمان الصحة و الأمن في العمل.
- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكر من الاهتمام بالآلات.
- وضع برامج لرعاية الأفراد العاملين و تشمل : (ضيافي نوال ، مرجع سابق ، ص 64)
 - خدمات ثقافية و تعليمية تعمل على الرفع من المستوى الثقافي للعاملين.
 - خدمات ترفيهية للرفع من الروح النفسية و المعنوية (كإنشاء النوادي الاجتماعية و الرياضية, تنظيم الرحلات....) وكذا بناء علاقات عمل بعيدا عن الجو الرسمي .
 - خدمات التغذية و الإسكان و الانتقال.
 - خدمات الضمان الاجتماعي و الرعاية الصحية.
- الاعتراف بالنقابات العمالية كممثل للعمال .

- الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المنظمة.
- ت) **الأجور و المكافئات:** باعتبار الأجور و المكافئات من المزايا التي تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية و ذلك للحفاظ عليهم و زيادة ولائهم و تطوير قدراتهم كذا تنمية روح الإبداع لديهم , فإن المؤسسة ملزمة بتجسيد فكر المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من خلال : (الغالي، العامري ، 2008ص 260)
- العدالة و المساواة في برنامج الأجور و المكافئات بين العمال لتحفيزهم و زيادة ثقتهم بنظام المنظمة .
- عدم التمييز بالأجور و المكافئات بين النساء و الرجال .
- ث) **التكوين و التطوير:** يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التكوين بالنسبة للمنظمة في ضمان تحقق أفضل العوائد الممكنة من استثمارها في أثر الموارد المهمة المتمثلة في موظفي المنظمة،ومن أجل هذا يفترض على هذه الأخيرة أن تنظر إلى أنشطة التكوين كونها استثمارا وليس تكلفة يجب العمل على تخفيضها،ولعل من أهم ما يجب على المؤسسة مراعاته من خلال ممارستها لجوانبها الاجتماعية ما يلي:
- إدراج كل الموظفين ضمن برنامج التكوين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين.
- استغلال برامج التكوين لتطوير العمال وتحسين مستواهم الوظيفي(اتفاقية تنمية الموارد البشرية الصادرة سنة 1975)
- تعزيز ثقافة المؤسسة.
- ج) **مشاركة العمال :** ويكون السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة عليهم حيث أنه من خلال هذه العملية يتولد إحساس بالأمانة والثقة المتبادلة،فالعمال المشاركون أكثر قدرة على توليد الأفكار وزيادة الإبداع وبالتالي تحقيق نوعية حياة عمل أفضل تقود إلى إنتاج مستويات أعلى من الالتزام بالأهداف التنظيمية والإنتاجية العالية.
- لذلك على المؤسسة و كتجسيد لمسؤوليتها الاجتماعية عليها بـ :
- المتابعة المستمرة لأفكار العمال الجديدة وتطبيقها في حدود الأخلاق .
- خلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة.
- الثقة في العامل و إمكاناته لأداء العمل المكلف به و تشجيعه على المشاركة.
- ح) **حماية المرأة العاملة:** تغيرت النظرة إلى المرأة و دورها في مجال الأعمال عبر الزمن ، و الشاهد على ذلك إن العديد من مجالات العمل التي كانت محظورة في وقت ما أصبحت الآن مفتوحة على مصر عيها أمام المرأة ،و إن المناصب الإدارية التي كانت حكرا على الرجال أصبح للمرأة نصيب كبير فيها .
- وكما هو واضح لنا جميعا استطاعت المرأة أن تدخل العديد من مجالات العمل في كافة الميادين ، غير إن مساهمتها ما زالت مقيدة بالعديد من الاعتبارات سواء التي يفرضها أو المجتمع أو المنظمة و عليه يجدر الإشارة إلى بعض جوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه المرأة العاملة ويمكن إن نذكر ما يلي : (ضيافي ، 2010 ، ص 67)

- ضمان تكافؤ الفرص في كافة مجالات العمل و مراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية، الأجور ، التعلم، التوجيه و التكوين المهني.
- مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة و ابتزازها في مكان العمل خصوصا التحرش الجنسي.
- وضع السياسات المناسبة الواضحة و الشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة.
- توفير الأماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة.
- توفير خدمات دور الحضانة.

3- الممارسات الاجتماعية بعد انتهاء فترة العمل:

ثمّة العديد من السبل التي يمكن من خلالها انتهاء العمل كإنتهاء مدة العقد أو التعاقد أو الاستقالة أو الاستغناء عن العمال... الخ، و مهما كانت الطريقة لفعل ذلك فإن المنظمة و كتجسيد لدورها الاجتماعي تجاه العمال الذين أنخوا عملهم بها عليها ب: (ماهر، 2000، ص 282)

- منحهم مكافئات مقابل خدماتهم المقدمة أثناء عملهم بالمنظمة.
- منحهم فرص للعودة و التوظيف من جديد.
- منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم.
- استمرار الخدمات الطبية و التأمينات.
- منحهم تسهيلات أو توصيات للتوظيف في منظمات أخرى.
- تقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة .

- الخدمات الاجتماعية:

تتحم المؤسسات بمنح عمالها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم المنظمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها.

و تسعى التأمينات الاجتماعية إلى تحقيق مستوى يوفر للعامل وأفراد أسرته معيشة كريمة بعيدة عن الحاجة و بالتالي هي تمنحه الحرية في المستقبل و تجعله يعيش آمنا مطمئنا على نفسه و أسرته.

كما تأخذ التأمينات الاجتماعية أشكالا عدة و هي تمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لمسؤوليتها اتجاه مواردها البشرية إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية في :

- التامين على المرض: يعني التكفل بالعامل أو بأحد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض مع ما تقتضيه متطلبات العلاج و العناية بالمريض إلى غاية شفائه النهائي.

- التامين عن الولادة: هو التكفل بكل المصاريف المترتبة عن الحمل و الوضع بمختلف تبعاته من دفع اجر المدة التي توقفت فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب الوضع.
- التامين عن العجز: هو منح معاش للمؤمن الذي يضطره العجز إلى الانقطاع عن الالتحاق بمنصب عملة فهو بدوره يشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل نهائي من الاستمرار في العمل ، و هذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز يمكنه من العيش دون الحاجة للغير .
- التامين عن الوفاة : يخص هذا النوع من التامين تمكين ذوي حقوق العامل المتوفى (أي ورثة أو الأشخاص المكفولين من قبله حتى يستفيدوا من منحة الوفاة المقدرة باجرة سنة كاملة من العمل على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه العامل المتوفى .

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق ذكره نستنتج إن مفهوم المسؤولية هو مفهوم واسع يتطلب من المنظمات التي تريد دمجها في رسالتها و رؤيتها و ثقافتها ، أن تعي مدى أهمية هذا الأخير على المدى الطويل ، كما أن تبنيه طوعا أحسن من تبنيه إكراها للمنظمات ، فالمسؤولية الاجتماعية أصبحت و في ظل التغيرات المتسارعة ضرورة حتمية لا بد منها لضمان استمرارية المنظمات و بقائها ، فمدى وعي و إدراك المنظمات بضرورة تطوير المسؤولية الاجتماعية في ظل نظام اقتصادي منفتح عالميا ، و في حدود الاعتبارات الأخلاقية من جانب مشروعية قراراتها الاجتماعية تجاه المجتمع ، و ذلك بدءا من المحيط الداخلي للمنظمة مع العاملين و صولا إلى المحيط الخارجي مع المجتمع .

والتزام المنظمات بالمسؤولية لاجتماعية كان ينظر إليه على انه تعبئة تكاليف إضافية للمنظمات حتى تبين إن تلك النظرة كانت قبل إن يتم التوصل و التفاهم لوضع حدود لهذا المفهوم، و بعد التوصل إلى اتفاقيات عالمية و دولية كان احد الحلول التي تم اللجوء إليها للتخلص من الأعباء الضريبية و تحسين سمعة المنظمة و إشهارها بطريقة غير مباشرة للمجتمع كمنقذ و مبادر.

وهناك العديد من المنظمات التي سارت في هذا المفهوم و تعمل على تطويره و العمل عليه و تجديده بصورة مستمرة و متجددة.

الفصل الثاني: أداء العاملين

تمهيد:

يعتبر أداء العاملين المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة وفي أي قطاع كانت على كفاءة مواردها البشرية ، والتي تؤدي الوظائف التي تسند إليها بكل فعالية و تقييم أداء العاملين بها يعتبر احد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها الإدارة من اجل التنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى ، والهدف من هذا كله هو تحقيق الكفاءة و الفعالية .وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على موضوع أداء العاملين من خلال مبحثين حيث سنحاول في المبحث الأول تحديد مفهوم الأداء ومحدداته وكذا تصنيفاته والعوامل المؤثرة على أداء العاملين ، لنتطرق في المبحث الثاني إلى تقييم أداء العاملين حيث سنتعرف على طبيعة هذه العملية من خلال تحديد مفهومها وأهدافها ، إضافة إلى المعايير وطرق المختلفة المتبعة في عملية التقييم.

المبحث الأول: ماهية أداء العاملين

اهتم الفكر لإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها للوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

ومن هنا تزايد الاهتمام بالموارد البشرية وتحسين مستوى أداء العاملين لان نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

وردت العديد من التعريفات التي تحاول تحديد مفهوم الأداء ومن بينها:

- يعرف الأداء على انه " قيام الفرد بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله وتمثل في حضوره إلى مكان العمل وإنتضامه فيه وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والنوعية والنمط المحدد، والاتصال برئيسة ، وتلقي إرشاداته والتفاعل مع زملائه واستخدام الأدوات والمعدات والمستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة. (بوالشرش، 2015، ص 27)

- كما يعرف على انه "إنجاز الأعمال كما يجب إن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (صقر عاشور، 2002، ص 277)

- الأداء هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات ويقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة (بربر، 2008، ص 127)

- الأداء حسب Miller et Bromily ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء على انه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " من خلال هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ، ونقص ذلك عامل الكفاءة والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام ، ونعني بذلك عامل الفعالية. (الداوي، 2009، ص 218)

كما أن الأداء يمثل أساس للحكم على فعالية الفرد والوحدات الإدارية والمنظمات وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات وأهمها:

- الإنتاجية
- العمل والروح المعنوية للأفراد العاملين ومعدلات الغياب عن العمل.
- مدى إنجاز المهام والواجبات بدقة وسرعة وإتقان.
- الابتكار والقدرة على الإبداع .

- درجة الانضباط واحترام النظام وأسلوب العمل والمرونة والقدرة على إنجاز القرارات.

وهناك من قسم هذه المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

الفعالية : تعني القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً فالعملية الفعالة هي تلك العملية التي تبلغ أهدافها بالضبط أي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك والقدرة على تحقيق التكيف والنمو والبقاء فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المستهدفة ويمكن تمثيلها بالعلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المستهدفة}}$$

أما الكفاءة : هي العملية الأقل تكلفة وهي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت للوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف فيظل مفهوم الكفاءة ملازم لمفهوم الفعالية فيقصد بها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف، فالعملية الكفءة هي العملية الأقل تكلفة

وعليه يمكن القول أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، فلا يمكن تحقيق الأداء المرغوب دون وجود كفاءة تامة (استخدام رشيد للموارد دون تبذير وبأدنى تكلفة ممكنة) وفعالية تمكن من بلوغ الأهداف، وعليه فإن الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية (مشعلي، 2011، ص3)

ومن خلال الشكل التالي يتوضح ما يلي :

الشكل رقم (03) العلاقة بين الكفاءة والفعالية

كفو غير كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد

غير فعال

فعال

المصدر: (القيروني، 2000، ص96)

المطلب الثاني: محددات الأداء.

إن الهدف الأساسي لأي منظمة هو زيادة إنتاجيتها وتطويرها وهذا لا يتحقق إلا بالأداء الأفضل والأمثل للمستخدمين فهناك من يرى أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الأفراد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام فهو نتاج العلاقة المتداخلة بين :

- 1- **الجهد:** وهو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ، والجهد يختلف من مهنة أو عمل لأخر، حيث يكون بنسب متباينة إما ضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة ، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين .(بلوم،2008،ص51)
- 2- **القدرات :** وهي نوعان : قدرات مكتسبة وقدرات فطرية ، فالمكتسبة تلعب فيها البيئة والزمن دورا تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.(بوبرطخ،2012،ص10)
- 3- **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. (بعجي،2007،ص11)

المطلب الثالث: تصنيفات الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء وهذا يعود لاختلاف اتجاهات الباحثين ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير من أهمها معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية و المعيار الوظيفي

أولا : حسب معيار المصدر (شنافي،2015،ص101)

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء داخلي و أداء خارجي

1- الأداء الداخلي: يخص مختلف الاداءات الجزئية للمؤسسة

- كالأداء البشري:والذي يعبر عن أداء الفرد في المؤسسة ويعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية
- والأداء التقني: الذي يرتبط بالاستثمارات عموما وحسن استغلال المؤسسة لها (قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال)
- الأداء المالي:المتعلق بالإمكانيات المالية المستعملة (يصف فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها)

2- الأداء الخارجي: والمسمى أيضا الموروث من المحيط ، يتعلق بجميع التطورات الخارجية ويظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها بمعنى آخر أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلال استغلالها تحقق المؤسسة اداء.

ثانيا: حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي (مزهوده، 2001، ص89)

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية ، الشمولية ، الأرباح ، النمو... الخ

2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى : أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.

ونشير إلى إن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك احد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

ثالثا: حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية أهداف سياسة... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء الاقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

1-الأداء الاقتصادي

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح ، القيمة المضافة ، رقم الأعمال، حصة السوق ، المردودية...) وتدنيه استخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا... (عيشوش، 2011، ص70)

2- الأداء الاجتماعي: ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم الخدمات للمجتمع ويتحقق من خلال قدرتها على إشباع حاجات المجتمع. (شنافي، 2010، ص101)

3- الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا. (عيشوش، 2011، ص71)

4- الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية حيث يمكن إن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. (عيشوش، 2011، ص71)

إذن مهما تعددت معايير تصنيف الأداء واختلفت يبقى الأداء وبمختلف أنواعه يرتبط وإلى حد بعيد بالأهداف المخططة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء العاملين.

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتميزها حتى أنه يقال "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء " وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء ، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية ، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه. وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين

أولا: العوامل الداخلية (عبد الله، 1999، ص27)

مجموعة العوامل التي تخضع لسيطرة الإدارة والمؤسسة وهي متعددة ومتنوعة ويعد المناخ التنظيمي بأبعاده الشاملة العامل الأساسي والمتغير المستقل الذي له تأثير على أداء الفرد والمنظمة معا وحسب الدراسات فإن العوامل التي تؤثر على العاملين تتكون من

1- **العنصر البشري:** ويعد أهم مورد في المؤسسة باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع العمليات الإدارية، وهو المتحكم في جميع العوامل الأخرى، فالقرارات التي يتخذها الفرد في المنظمة هي أساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته.

2- **الإدارة:** أن الإدارة هي المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع المواد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة ، وأسلوب الإدارة هو عبارة عن موكب يتألف من عدة سلوكيات وإجراءات للقيام بإنجاز أهداف التنظيم ، وهو يقاس بمدى تصور الأفراد العاملين للسلطات الممنوحة لهم ، والضغوطات الممارسة عليهم من قبل الإدارة العليا

3- **التنظيم:** وهو يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق . أن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث التغييرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل ، والتوظيف ومنظومة الحوافز، التنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على أداء العاملين وتحقيق الأهداف بكفاءة.

4- **طبيعة العمل:** وتشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه الفرد، زادت دافعيته وولائه وبالتالي أداءه.

5- بيئة العمل: أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية التي تحيط بالفرد أثناء أداءه لوظيفته من علاقات اجتماعية وتنظيمية واتصالات ونظام للأجور والحوافز وغيرها من العوامل التي لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري إيجابا وسلبا ويمكن إدراجه ضمن هذه العوامل أيضا: الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمي.

* الصراع التنظيمي : والذي قد يحدث بين الإدارة والفرد أو بين الجماعات فقد يكون له نتائج إيجابية ، كما قد يكون له نتائج سلبية حسب شدة الصراع وكذا الطريقة التي يدار به

* الثقافة التنظيمية : يعرفها اشوك شاندا على أنها مجموعة المعتقدات والمعرفة والاتجاهات والعادات التي توجد داخل المنطقة وهي تتكون من معتقدات الإدارة العليا ومعتقدات الأفراد ويمكن إن تكون هذه الثقافة مدعمة أو غير مدعمة، سلبية أو ايجابية كما أنها يمكن أن تؤثر على قدرة وإرادة العاملين في الانضباط والأداء الجيد داخل المنطقة.

ثانيا: العوامل الخارجية:

إن العوامل الخارجية هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وهناك العديد من العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء منها:

البيئة الاجتماعية والثقافية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة الاقتصادية.

1- البيئة الاجتماعية والثقافية : تتضمن تركيب المجتمع والطبقات ، وإمكانية الصعود الطبقي ، وتعريف الأدوار الاجتماعية وطبيعة التنظيم الاجتماعي وتطوير السياسات الاجتماعية. أما البيئة الثقافية فتشمل خلفية المجتمع التاريخية ومعتقداته وقيمه وقواعد السلوك فيه، وتوضح المكونات الثقافية وجهات النظر المختلفة حول علاقات السلطة وأمات القيادة، والعلاقات بين الأفراد والعقلانية والمعرفة والتقنية وطبيعة المؤسسات الاجتماعية.

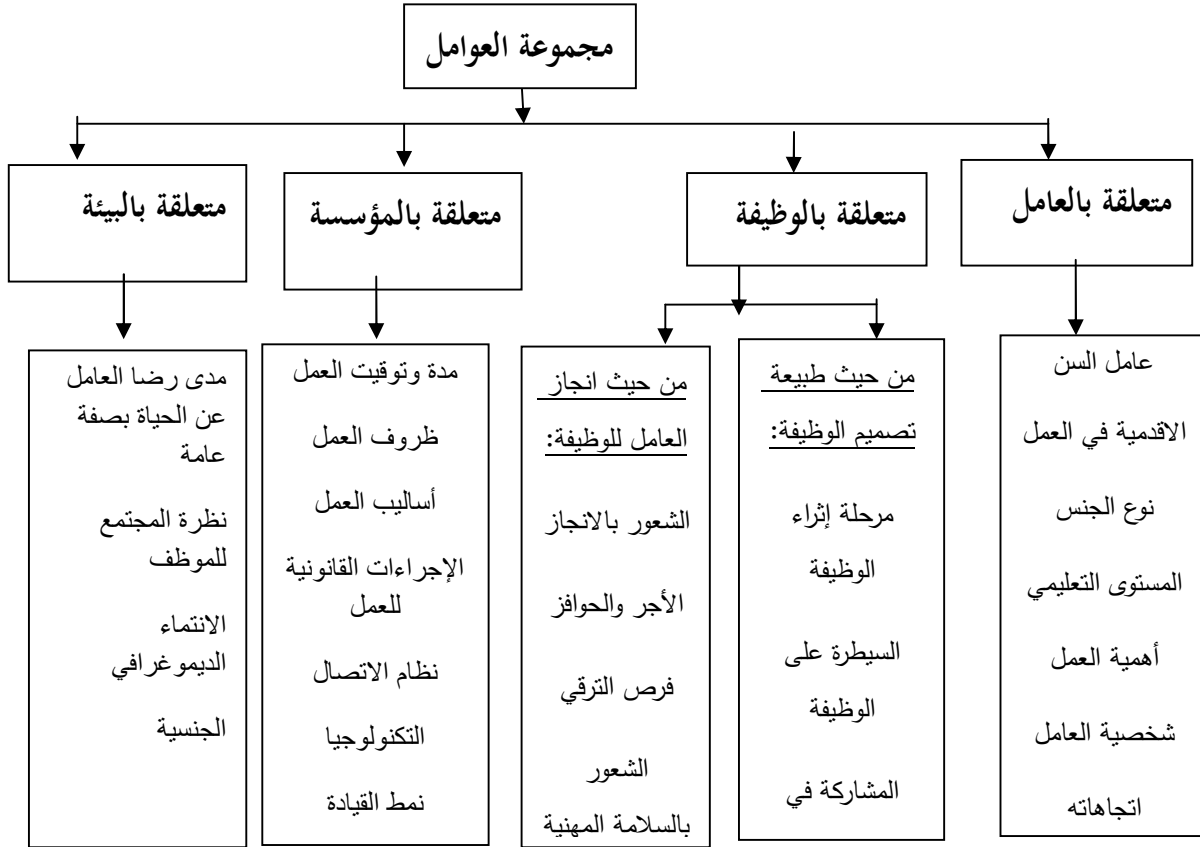
2- البيئة السياسية والقانونية: تعني البيئة السياسية المناخ السياسي العام في المجتمع ودرجة التركيز السلطة السياسية وطبيعة التنظيم السياسي ونظام الأحزاب السياسية، أما عن البيئة القانونية فتعني الجوانب الدستورية والقوانين والأنظمة والتي تتصل بإنشاء المؤسسات وفرض الضرائب والرقابة عليها.

3- البيئة الاقتصادية: وتشمل نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة أو العامة ومركزية أو لا مركزية التخطيط الاقتصادي والنظام البنكي والسياسات المالية ومستوى الاستثمار وخصائص الاستهلاك.

إذن تعتبر هذه العوامل (الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية) أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب أن تتكيف معها لتضمن الأداء الجيد سواء على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى الفرد

كما أن هناك عوامل أخرى مؤثرة على الأداء للعاملين نلخصها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04) نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى أداء العاملين



المصدر: (مشعلي، 2010، ص5)

أولاً: العوامل المتعلقة بالعامل: هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها .

ثانياً: العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين :

أ. عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التوسيع الوظيفي ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرارات والمستوى التنظيمي للوظيفة.

ب. عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة من بينها الأجر ، الحوافز المادية والمعنوية ، الشعور بالسلامة المهنية ، فرص الترقى والعلاقات مع الآخرين ، الشعور بالانجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل .

ثالثا: عوامل متعلقة بالمؤسسة

مجموعة من العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها ، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرات على أداء العاملين ، ومن هذه العوامل : مدة وتوقيت العمل الرسمي ، ظروف العمل ونظم الاتصال ، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة ، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل ، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي .

فكلما كانت عوامل المؤسسة تحمس من تمكين العامل من إتاحة الفرصة للإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

رابعا : عوامل متعلقة بالبيئة

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر في أدائه الوظيفي ، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة ، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية . (مشعلي، 2010، ص6)

المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها فهو عملية شاملة تخص كل الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين نذكر منها:

- تقييم الأداء هو قياس أعمال العاملين ، ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ، ومدى تحقيقهم للمسؤوليات المطلوبة في إنتاجهم ، ومدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجر فعملية تقييم الأداء هي عملية التعرف على مدى صلاحية العاملين للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها ، ومستوى أدائهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم ، وسلوكهم نحو المتعاملين معهم وكذلك التعرف على مدى توفر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.(عشماوي،2014،ص55)
- عرف تقييم أداء العاملين كذلك بأنه تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي والتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لمناصب أعلى مستقبلا.(نصر الله،2009،ص169)
- تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدايم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.(شحاذه،2000،ص75)
- كما يعتبر وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة العامل في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه والتحقق من قدراته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرارية بقائها وفعاليتها في المستقبل أيضا.(عبد الباقي، 2001، ص303)

المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء العاملين

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة والذي من شأنه أن يخلق أجواء إدارة قادرة على متابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وحاجاتهم ، وتتجلى أهداف تقييم أداء العاملين فيما يلي:(بويرطخ،2012،ص،ص20،21)

أولاً: على مستوى المؤسسة

- يساعد على وضع نظام فعال للرقابة وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوس ويكون على أساس ومعايير موضوعية ، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة.
- رفع مستوى أداء المستخدمين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- ضمان عدالة المعاملة وذلك باستخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء وبذلك يكون جزاء العامل بما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهد وكفاءة العامل في عمله.
- إيجاد مناخ ملائم وتحسين المحيط الاجتماعي للعمل من زيادة الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي المستخدمين اتجاه المؤسسة.
- تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.
- يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة.
- يساعد على احترام نظام العمل وقواعده.
- يساعد الإدارة في التعرف على المستخدمين ذوي المواهب والكفاءات العالية، وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكانياتهم وقدراتهم.

ثانياً: على مستوى المديرين

- تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم الإدارة العليا بتقليد توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل لهم وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.
- تكوين علاقات جيدة مع المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم .
- تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الأشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.

• التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل عام وموضوعي.

ثالثاً: على مستوى المستخدمين.

من ابرز الأهداف التي يسعى المقيمون تحقيقها على مستوى المستخدمين هي:

- رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- اقتراح الطرق المناسبة لتطوير سلوك المستخدمين وتحديد بيئتهم الوظيفية .
- توفر نتائج التقييم للأداء التغذية العكسية للعاملين حيث يعرف كل عامل من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته فيتوقع أن يتولد لديه دافع رغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
- تستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.
- تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين اتجاه الإدارة .

المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء ، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة وأهداف وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي إن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.(عيسي،2006،ص18)

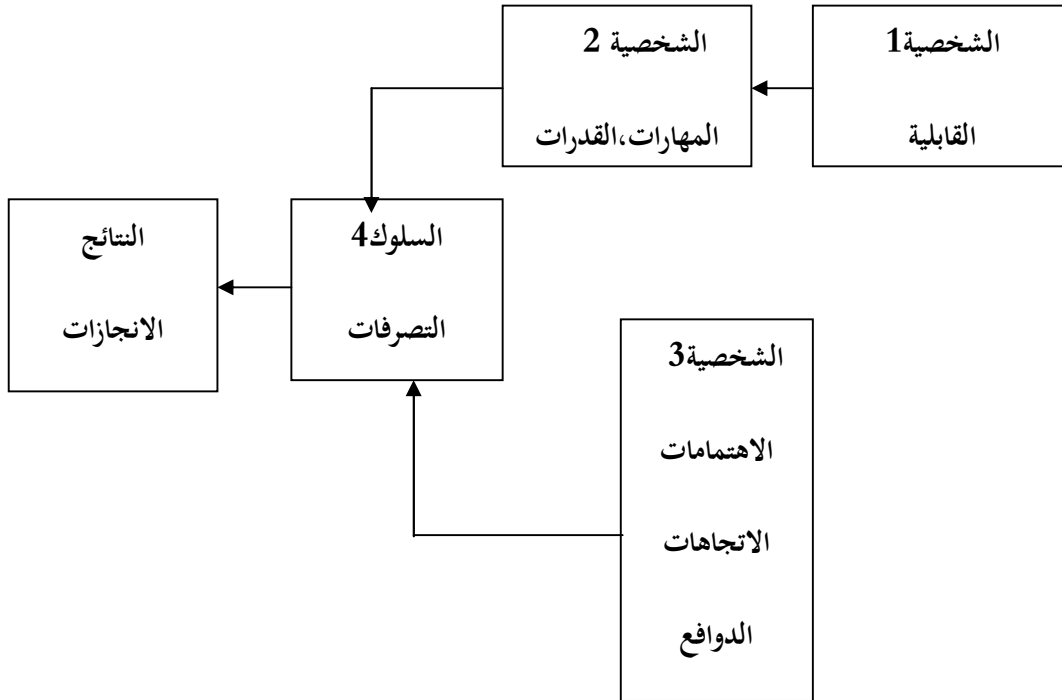
وهذه المعايير هي :

- 1- **العناصر:** وتشتمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون... الخ و تنقسم إلى نوعان:
 - أ- **عناصر تتعلق بشخصية الفرد:** كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات.. الخ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ، لا يمكن تتبعها وملاحظتها
 - ب- **عناصر تتعلق بسلوك الفرد أثناء القيام بالوظيفية:** وهي عناصر لا يمكن ملاحظتها وقياسها، كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات، الشخصية القيادية الحضور.

2- معدلات الأداء (النتائج): النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس ، حيث تكون في معظم الأحيان أرقامها مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي (العملاء) في وظائف خاصة كتلك التي تقدم خدمات لتقييم النتائج ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

- أ- الكمية: حجم ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما كان متوقعا
- ب- التكلفة: معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.
- ت- الجودة: نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع المتوقع.
- ث- الوقت: هل أنجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير

شكل رقم(05) يوضح العلاقة بين السلوك والشخصية والنتائج



المصدر: (بن عيشي 2006، ص13)

وهناك من يقسم معايير تقييم الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي: (الأميري، 2016، ص 126)

- 1- **المعايير أو المعدلات الكمية:** بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب إن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء (المعدل أو المعيار الزمني للإنتاج).
- 2- **المعايير النوعية:** وتعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- 3- **المعايير النوعية والكمية:** وهذا المعدل من تسميته فهو مزيج من المعايير الكمية والنوعية وكمثال عليه هو أن يجري إنتاج 50 من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن 5 وحدات.

المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن إن تستخدم في عملية تقييم أداء العاملين ، ومن هذه الطرق ما هو شائع الاستخدام ، ومنها ما هو قليل أو نادر الاستخدام ، ويرجع السبب في ذلك إما لوجود صعوبة في التطبيق أو لعدم دقة النتائج.

ويتوقف استخدام هذه الطرق على نوع الوظيفة وموقعها أو على الصفات الشخصية للموظف نفسه، بالإضافة إلى الأبعاد المتعلقة بكمية الإنتاج ونوعيته في ضوء المعايير المحددة للأداء وتنقسم هذه الطرق إلى قسمين طرق تقليدية وأخرى حديثة.

أولاً : الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين :

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء وعلى أداء مرؤوسيههم وإذ بكل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى في تحديدها لأنواع الأحكام المحددة فيها ومن بين الطرق ما يلي:

1- **طريقة الترتيب البسيط:** (عبد المحسن، 1997، ص 61)

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الأحسن إلى الأسوء، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة الأداء الشخص بالأخرين على أن لا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل أن يشمل الأداء الكلي للشخص .

مزايا هذه الطريقة:

- سهولة التطبيق
- التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

عيوب هذه الطريقة:

- إن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوع.
- يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.

2- طريقة التدرج البياني: (بوبرطخ، 2012، ص، ص 26، 27)

يستعمل المشرف في هذه الطريقة نموذجاً يتضمن خصائص وصفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسيه وأمام كل صفة من الصفات يضع وزن أو درجة تبدأ من الواحد وتنتهي بخمسة، فيقوم المشرف بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها تتناسب وتقدير العاملين بخصوص الصفة التي تتعلق بها والشكل التالي بوضع ذلك :

الجدول رقم (02) نموذج التدرج البياني

درجات التقييم					الصفة
ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	
			✓		الحاجة للإشراف والتوجيه
	✓				كمية الأداء
		✓			الانتظام في الدوام
			✓		إتباع التعليمات
				✓	القدرة على الإبداع

(بوبرطخ، 2012، ص 27)

مزايا هذه الطريقة:

- تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.
- تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة وهي تتلاءم مع جميع القطاعات الاقتصادية

عيوب هذه الطريقة:

- تقييم العاملين يكون وفقا لأحكام المشرفين فيها بكمية ونوعية العمل مما يقلل من موضوعية الطريقة.
- من الصعب على العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عال
- الصفات التي تقييم تكون عامة في الغالب فمن الصعب وضع خطط عمل دقيقة.

3- طريقة المقارنة بين عاملين (المقارنة المزدوجة):

في ظل هذه الطريقة فإن مقارنة الأفراد العاملين داخل المؤسسة بعضهم ببعض لا يتم على أساس عوامل معينة بل تقدم على أساس مستوى أدائهم العام واستنادا إلى هذه المقارنة نحصل على ثنائيات ويتم تحديد الفرد الأحسن في كل ثنائية ويتم ترتيب الأفراد العاملين استنادا إلى نتيجة المقارنة وتطبيق هذه الطريقة يكون مناسباً أكثر إذا كان عدد الأفراد العاملين الخاضعين للتقييم محدوداً أما إذا كان عدد الأفراد العاملين كبيراً فإن تطبيقها يصبح عملية مستحيلة لارتفاع عدد الثنائيات ويتم تحديد المقارنات على أساس العلاقة التالية:

$$R = \frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n عدد المرؤوسين

عدد الثنائيات

مزايا وعيوب هذه الطريقة: (بن عيشي، 2006، ص 27)

المزايا:

- تتميز هذه الطريقة بأنها إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سوف يصلون إلى نفس النتائج تقريباً عما لو اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم.

عيوبها :

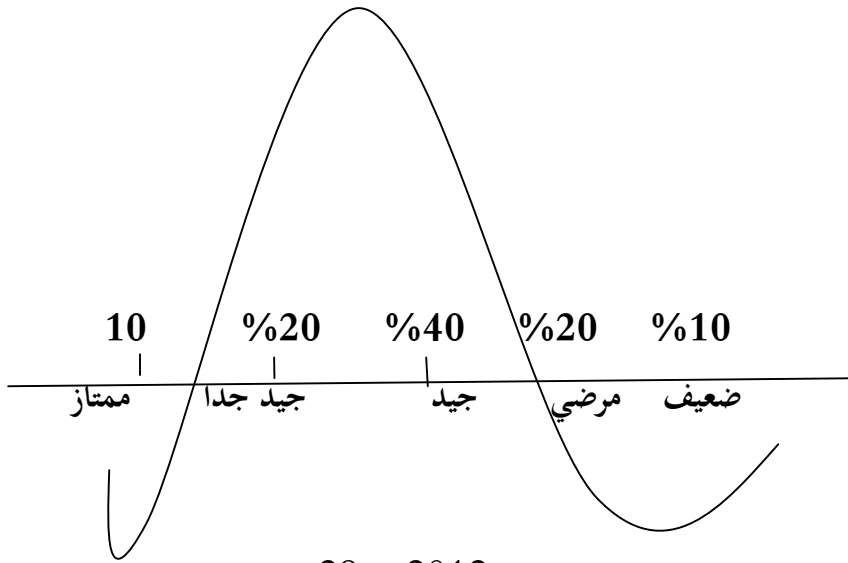
- رغم بساطتها وسهولتها إلا انه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحوي عدد كبير حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا.
- لا تصلح لأغراض التدريب أو الترقية لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ويكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختبار والتحسين
- الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة في حالة عدد الأفراد المطلوب تقييمهم كبير.

4- طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التوزيع الطبيعي أو منحنى التوزيع المعتدل للظواهر التي تقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركيز عند الطرفين (عشماوي، 2014، ص 133)

والمثال على ذلك الشكل التالي:

الشكل (06) منحنى التوزيع الإجباري



(بويرطخ، 2012، ص 29)

وهذا يتطلب من القائم بعملية التقييم أن ينقسم مرؤوسين إلى مجموعات ويرتب كل مجموعة طبقا لمستوى العام لأداء المجموعة فعلى سبيل المثال: إذا كان عدد المرؤوسين لأحد المديرين يبلغ 50 شخصا فإذا استخدم هذه الطريقة في تقييم الأداء فإن التقييم النهائي يصبح كما يلي:

الجدول رقم (03) يوضح طريقة التوزيع البياني

رقم المجموعة	المستوى العام للأداء	عدد أفراد المجموعة	النسبة المئوية	أسماء العاملين
1	ممتاز	5	10%	تعد كشوف
2	جدا جدا	10	20%	منفصلة بأسماء
3	جيد	20	04%	
4	مقبول	10	20%	
5	ضعف	5	10%	العاملين في كل مجموعة
	المجموع	50	100%	

(عشماوي، 2014، ص 134)

مزايا وعيوب طريقة التوزيع الإجمالي: (عقيلي، 2005، ص 417)

المزايا:

- سهولة عملية التطبيق.
- سرعة التقييم
- لا يبذل المقيم جهدا ووقتا كبيرين في التقييم.

العيوب:

- نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
- نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق إذ تقتصر على بيان أن فلان أكفء من فلان.
- لا يمكن استخدام طريقة التوزيع الإجمالي عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحدد. (ربايعة، 2003، ص 90)

5- طريقة التدرج:

- يتم وضع حسب هذه الطريقة تصنيفات لأفراد العاملين ويمثل كل تصنيف درجة محددة للأداء قد تكون كالأتي: أداء ضعيف، أداء مرضي، أداء متميز ويكون لكل عامل درجة تتوافق وأداءه. ومن بين مميزات: سهولة وبساطة عملية التقييم كما يستفاد من هذه الطريقة أكثر إذا كان الهدف من التقييم التركيز على مجموعة محددة من المستخدمين.
- وتتمثل عيوبها في كون أن لهذه الطريقة تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد العاملين بأثر مستديم كما أنها لا توضح الفروق الفردية في الأداء ضمن هذا التصنيف مما ينفي العدالة في التقييم. (بوبرطخ، 2012، ص 30)

6- طريقة الاختيار الإجباري:

إن هذه الطريقة تعتبر بمثابة تطوير طريقة التوزيع الإجباري كما أنها تمثل تسهيلاً لمهمة القائمين بعملية التقييم ، والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وتعتمد هذه الطريقة على إيجاد استمارة للتقييم تتكون من مجموعات عديدة من المواصفات أو العناصر تعبر عن أداء وسلوك الموظف ، وتحتوي كل مجموعة على أربعة جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة وجملتان تمثلان الصفات غير المرغوبة ، وجملة واحدة من الجملتان اللتان تعبران عن الصفات غير المرغوبة ، ويعطى لكل منهما وزن خاص من قبل الأداء ، حيث يقوم كل مشرف باختيار جملة واحدة من كل جملتين يعتقد أنها تنطبق على الموظف دون أن يدرك اتجاه الجمل المختارة فيما إذا كانت في صالحه أو ضده ، ثم يجري تحليل عملية الاختيار في الإدارة وتحديد درجات التي تعبر عن كفاءة الموظف التي تم تحديدها لهذه الجمل . (عشماوي، 2014، ص135)

ولبيان أسلوب تطبيق هذه الطرق على سبيل المثال بالنسبة للموظف (أ) ولصفة وجملة استغلال وقت العمل نجد الخصائص والصفات التالية:

الجدول رقم (04) طريقة الاختيار الإجباري

م	اختيار القائم بالتقييم	العبرة المختارة
1	يظل يعمل طول الوقت	•
2	يظل أغلب الوقت	
3	يظل بعض الوقت	•
4	لا يستغل الوقت في العمل	

م	اختيار الرئيس الأعلى	الصفة المختارة	الدرجة
1	يظل يعمل طول الوقت	•	9
2	لا يستغل الوقت في العمل		2

(عشماوي، 2014، ص132)

وبناءً على ما سبق فإن من أهم مميزات هذه الطريقة أنها تحقق الموضوعية عند تقييم كفاءة الأداء وتحد من أخطاء التحيز والتقييم الشخصي. كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد وإجراء التدقيق اللازم في تحليل الجمل والعبارات لمعرفة مدى مطابقتها لسلوك الموظف موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة. كما أنها تعتبر متطورة أكثر من الطرق الأخرى لاستخدامها لعبارات أكثر لوصف أداء الفرد.

وبالرغم من تلك المميزات إلا أنها كغيرها من الطرق لديها عيوب تتمثل في صعوبة فهمها وتطبيقها، عدم ضمان سرية الأوراق التي تضعها الإدارة كما إن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت وجهد لصياغة عبارات دقيقة وذات مدلول واحد للجميع. (عشماوي، 2014، ص132)

7- طريقة الوقائع الحرجة (الأحداث الجوهرية)

لقد سميت هذه الطريقة بالأحداث الجوهرية بسبب تركيز المشرف على حقائق معينة وبحكم أثرها إذ ما كانت إيجابية أو سلبية بالنسبة للموظف وهي تعتمد على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل حيث يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بوضع سجل لكل موظف ، ثم يقوم بتدوين الأحداث الجوهرية المهمة التي تواجه الموظف أثناء العمل .وكيفية تصرفه وسلوكه لمواجهة هذه الأحداث ويقسم هذا السجل إلى قسمين: أحدهما للأحداث التي تشير إلى كفاءة الموظف والآخر للأحداث التي تدل على عدم كفاءته وقد يفصل كل قسم عددا من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمؤوسيه كالدقة، القدرة على مواجهة زحمة العمل والتعاون مع الزملاء والقدرة على التعليم وغيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل الموظف.

مزاياها :

- تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الموظف.
- تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الموظف كما تكشف نواحي القصور في أدائه
- تساعد المشرف على المناقشة مع مؤوسيه في كيفية الاستفادة من نقاط القوة والحفاظ عليها وتنميتها ، وطرق علاج القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

عيوبها:

- تطبيقها يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء.
- طول الفترة التي يقضيها المشرف أو الرئيس في تقييم أداء مؤوسيه.
- الحدث أو التصرف عملية واقعية وموضوعية إلا إن تفسيرها قد يكون متأثراً بعوامل أخرى. (عشماوي، 2014،

ص137)

ثانيا : الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين:

1- طريقة التدرج البياني السلوكي: (بوبرطخ،2012،ص33)

استحدثت هذه الطريقة للتغلب على العيوب التي ميزت طريقة التدرج البياني وطريقة المواقف الحرجة حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في طريقة التدرج البياني ويقيم الفرد على مدى امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في واقع العمل الأساسي ، كما يتم ربط وتفسير المستويات المختلفة لسلوك ودرجة تعبر عليه كأن نقول الأداء متميز أو جيد أو ضعيف ، وهذا يساعد على ربط تقسيمه بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم

الجدول رقم(05) نموذج طريقة التدرج البياني السلوكي

الحالة	درجة القياس	
يقوم باستخدام كل مهاراته الفنية وينجز كل المهام بطريقة ممتازة	10 9	ممتاز
يقوم في معظم الأوقات باستخدام جزء كبير من المهارات الفنية وينجز معظم المهام بطريقة جيدة	8 7	جيد جدا
قادر على أن يستخدم بعض المهارات الفنية وينجز معظم المهام	6 5	جيد
يواجه صعوبة في استخدام المهارات الفنية وينجز معظم المهارات متأخرا	4 3	متوسط
يواجه صعوبات كثيرة في استخدام المهارات وينجز المهام متأخرا بسبب هذه الصعوبات	2 1	ضعيف

(بوبرطخ،2012،ص34)

مزايا هذه الطريقة:

- تقلل من الأخطاء المترتبة في عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد التقييم.

- ربط أداء العمل الفعلي بالأداء المطلوب.
- اتصافه بالموضوعية والصدق في هذا المقياس
- تساهم هذه الطريقة في تحديد نقاط الضعف في أداء العاملين بدقة وبذلك يكون هدف التقييم أكثر فعالية خاصة فيما يتمثل بالتحفيز والتدريب وخيرها.

عيوب هذه الطريقة:

- ارتفاع التكلفة والجهود المطلوبة في تنفيذ هذه الطريقة إضافة إلى الوقت الذي يستغرقه.
- لا يمكن استخدامها إلا بالنسبة لأعمال التي يمكن ملاحظتها كالتالي تتضمن القوى الجسمية وليس المحتويات الذهنية و الإبداعية.

2- طريقة التقرير الوصفي المكتوب:

يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير في نهاية فترة معينة عند أداء المرؤوسين وتعليقاته على هذا الأداء معتمدا على عناصر الأداء المستمد من واجبات ومسؤوليات الوظيفة بالإضافة إلى سلوكه وعلاقاته بالآخرين ، وقد يطلب من الرئيس كتابة التقرير على نموذج معد مسبقا ويحدد فيه العناصر التي سيتم التقييم على ضوءها .(عشماوي، 2014،ص138)

مميزاتها:

- البساطة والسهولة في تطبيقها وفهمها.
- تفتح المجال للرئيس لكتابة ما يراه وذكر أمثلة على الأداء.

عيوبها:

- وجود قلة من الرؤساء القادرين على كتابة تقارير تعكس واقع الأداء الفعلي.
- طول الوقت المستنفذ في كتابة التقارير ولا سيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين.

3- طريق الإدارة بالأهداف: (رواية، 2003، ص ص 220، 221)

ترتكز هذه الطريقة على الأداء في المستقبل إلى جانب الأداء في الماضي ويشترك الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ، ويتم تقييم الأداء بمقارنة الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي يتم قياس الأداء على أساسها
- يتم تحديد الأهداف بمشاركة كل من الرئيس ومرؤوسيه
- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف
- تحديد المعايير التي يتم عليها قياس نتائج الأداء.

مزايا هذه الطريقة:

- طريقة موضوعية لاعتمادها على الأداء الفعلي والمحدد في شكل كمي.
- اطلاع الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقا وما هي إمكانياتهم.
- تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.

عيوب هذه الطريقة:

- صعوبة المقارنة بين أداء الأفراد نظرا لارتباط كل فردية بتحقيق الأهداف المسطرة له.
- تتطلب مهارات إدارية كبيرة وعالية وخاصة في تحديد الأهداف بشكل واضح وخاصة عند تداخل النشاطات بين العاملين.

4- طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة مثل التخطيط ، التنظيم والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبات تحديدها ، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.

مزايا هذه الطريقة:

تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير المقياس الموضوعي لأداء الأفراد للمهام فإنها توفر معلومات مؤكدة ومحددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية توفرت معلومات قيمة عن نواحي القوة وضعف لدى تتميز بالاعتمادية والصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين (مرسي, 2003, ص 431)

عيوب هذه الطريقة:

- الكلفة عالية .
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية.
- تكون نتائج التقييم أكثر تأثير على شخصية العامل نظرا لتركيزها على سلوكها ته ومهاراته بدلا من نتائج عمله. (الربايعة، 2004، ص 90)

5- طريقة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر من الطرق المعاصر في تقييم أداء العاملين ، كونها أسلوب تسيير الموارد البشرية يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية ودور البعد الإنساني، لضمان التزام العمال وانتمائهم وتعاونهم لتمكينها من النجاح ، وتركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها:

- تقيس الأداء في صورة جيدة، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية.
- تولي أهمية قصوى لاشتراك العمال في العوائد المالية والجوانب المادية والمعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج والنشاط خلال التحسين المستمر في الإجراءات والأساليب عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم وغالبا ما تحاسبهم على أداء الماضي
- لا تركز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج وكميتها فقط ، بل تركز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم .

ورغم هذه المزايا إلا إن لها عيوب أهمها:

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون، المبادرة الإبداع وغيرها وهي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل ومهيكل في صورة فريق عمل واحد.

- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيها بين مصالح كافة الفئات والأطراف المختلفة وتحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات والأطراف (المرسى، 2003، ص440)

خلاصة الفصل :

مما سبق نستخلص أن الأداء العاملين في المؤسسة مفهوم واسع جدا حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث يعبر الأداء عن المخرجات التي تحصل عليها المنظمة في سعيها لتحقيق أهدافها، فقد اختلفت أنواعه باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه كما تعددت مستوياته ومؤشرات قياسه إلا أن هناك عوامل مؤثرة فيه منها ما هو داخلي كالعنصر البشري ، الإدارة ، التنظيم ، ومنها ما هو خارجي كالعوامل السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، حيث يجب على المنظمات أخضها بعين الاعتبار فهي تأمل أن يكون أداء أفرادها متميز ومنافسا لباقي المنظمات لذلك توليه أهمية كبيرة من خلال تقييم الأداء ومعرفة مستواه وتعتمد مجموعة من الأسس وتتبع مجموعة من المراحل من أجل إيجاد طريقة لمعالجة المشاكل التي تواجهها من خلال الاعتماد على المعارف المتجددة والمتوفرة لديها.

الفصل الثالث:

دارسة ميدانية شركة الإسمنت بسعيدة

تمهيد:

بعد التطرق في الإطار النظري لموضوع المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه الدراسة النظرية على الواقع العملي وكان اختيار شركة الاسمنت شركة الإسمنت بسعيدة SCIS و حتى لا نرك هذه الدراسة النظرية جافة حيث قمنا بالدراسة الميدانية التي تعد وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى حقائق وجمع معلومات من الواقع وهذا من أجل أن نوضح أكثر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الاسمنت بسعيدة

يمكن تعريف مؤسسة الاسمنت حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة اقتصادية ، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الإنتاج وتوزيع مادة الاسمنت ومشتقاته للغرب الجزائري

المطلب الأول: نبذة عن شركة الاسمنت

لمعرفة نشأة مؤسسة الاسمنت يجب التطرق أولاً للمراحل التي مرت بها

أولاً: مراحل انجاز المؤسسة

ولقد تمثلت هذه المراحل فيما يلي:

مشروع بناء مصنع الاسمنت بسعيدة أوكل إلى الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) سنة 1974 من أجل تجسيده في دائرة الحساسنة.

وفي سنة 1975 وبعد دراسة كلفة هذا المشروع الذي بلغت تكلفته انجازته حوالي 652مليار

دينار وقعت شركة SNMC عقود دولية مع شركات أجنبية من أجل الشروع في عملية البناء وتمثلت هذه الشركات الأجنبية في :

- الشركة اليابانية KAWASAKI المتخصصة في مجال بناء مشروع المصنع ومتابعة الأعمال.
- الشركة الايطالية ACEC المتخصصة في إنجاز المعدات الكهربائية.

ثانيا: بداية عمل المؤسسة

في سنة 1979 بدأ الإنتاج، بعد الانتهاء من بناء المصنع وكان خروج أول كيس في الفاتح من أبريل 1979.
في سنة 1982 أنشأت مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للغرب (E.R.C.O.) بموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 الصادر في 30 أكتوبر 1982 التي جمعت كل من:

- مصنع بني صاف
- مصنع زهانة
- مصنع سعيدة (مركب الاسمنت والجير)
- وحدة الجبس بوهران
- وحدة الصخر الحديدي بزهانة
- الوحدات التجارية على مستوى الغرب
- وفي سنة 1991 أنقسم مركب الاسمنت والجير بسعيدة إلى وحدتين:
وحدة الاسمنت ووحدة الجير

بعد التفرع استقرت كل واحدة منهما بقانون خاص وذلك في 28 ديسمبر 1997 مع تحديد رأس المال الشركة وأصبحت شركة مساهمة برأسمال يقدر ب 1.050.000.000 دج وهي تابعة لمجمع GIC.ERCO يسيروها مدير عام وهو رئيس مجلس إدارتها.

مؤخرا تم ضم جميع شركات الاسمنت ومشتقاته بالجزائر تحت وصاية المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر G.I.C.A ابتداء من الفاتح يناير 2010

المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والهيكل التنظيمي لمؤسسة الاسمنت

أولا : تقع شركة الاسمنت بولاية سعيدة بدائرة الحساسنة بلدية الحساسنة تبعد عنها حوالي 3 كلم أي 20 كلم عن ولاية سعيدة فهي بدورها تملك منطقتين لاستغلال واحدة للكلس تقع على بعد 1500م عن الشركة ولأخرى للطين تبعد 27 كلم جنوب الشركة . حيث تقدر المساحة الكلية حوالي 23 هكتار مقسمة كالتالي:

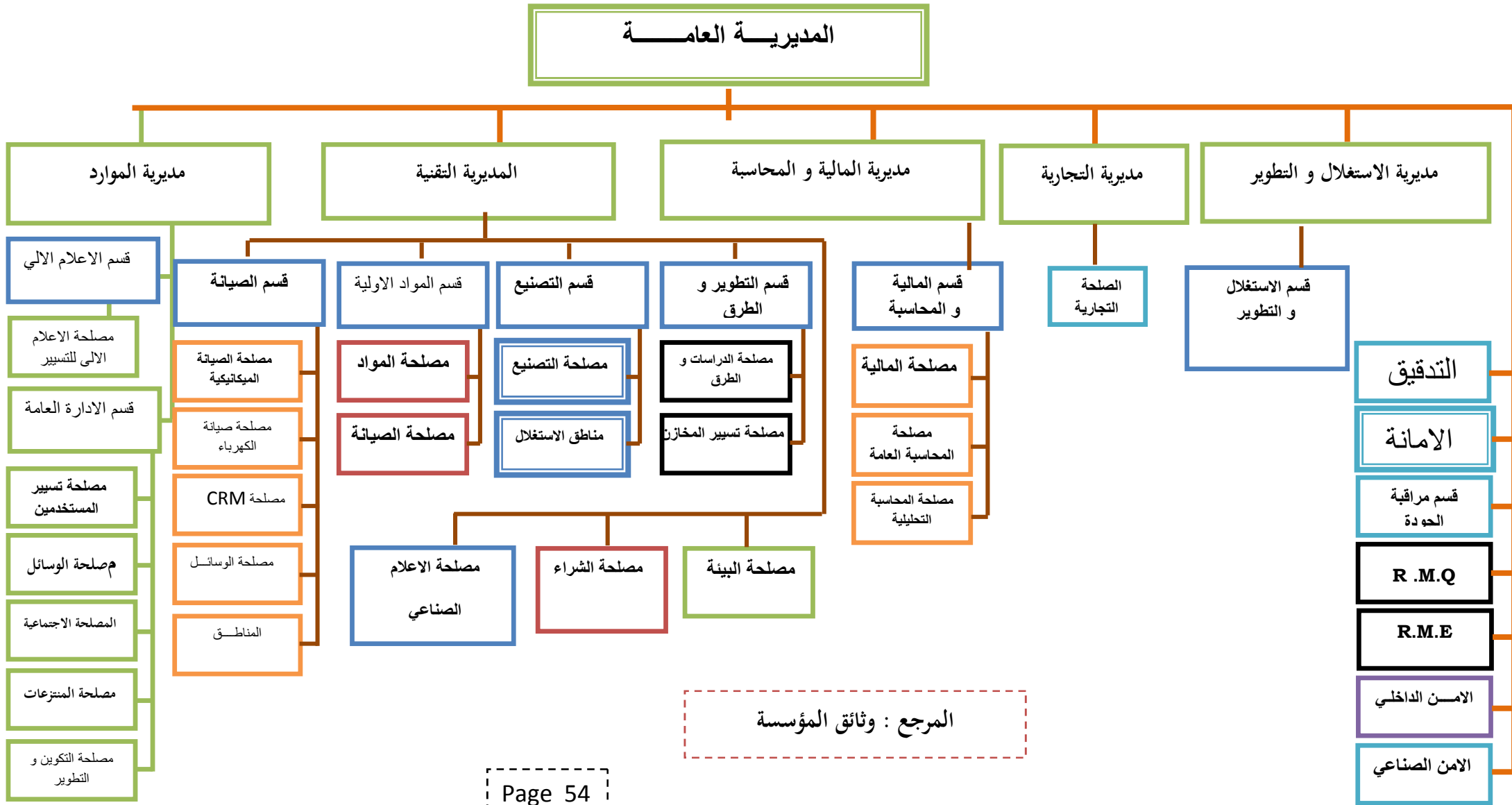
- 8 هكتار مبنية
- 11 هكتار لاستغلال (للتفريغ)
- 4 هكتار مساحة خضراء

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة لاسمنت

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة مصدر المعلومات الأساسية حيث يساعد الجهات المختصة والعمال داخل المؤسسة والأطراف الخارجية على فهم طبيعة نشاط المؤسسة والوظائف المسندة لكل طرف داخل المؤسسة ، كما يساعد على تنظيم الوظائف وتناسقها وبالتالي فان القائمين على شركة الاسمنت يسعون إلى الاهتمام بهذا الهيكل من خلال تعديله وتكيفه متى دعت الحاجة إلى ذلك.

الشكل رقم (7) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الاسمنت

الهيكل التنظيمي للشركة



المرجع : وثائق المؤسسة

تكمّن ركيزة نجاح مؤسسة لاسمنت في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها وتوزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يتكون من أربع مديريات رئيسية كل مديرية يشرف عليها مدير بدوره يشرف على كل فروعها.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة

أولاً: يتمثل نشاط المؤسسة في إنتاج مادة الاسمنت

حيث تتكون هذه المادة من المركبات التالية:

جدول رقم (06) مكونات مادة الاسمنت

المادة	الكلس	الطين	الجبس	Minerai de fer
النسبة	من 75 % إلى 80 %	من 20 % إلى 25 %	5 %	1 %

المرجع: وثائق المؤسسة

ثانياً : التطور في إنتاج الشركة من سنة 1986 الى 2017

الجدول رقم (07) يوضح تطور الإنتاج في شركة الاسمنت من سنة 1986 الى 2017

السنوات	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
إنتاج	3139	312909	260619	246757	201405	160772	280974
السنوات	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
إنتاج	2924	206539	177145	106000	296062	285017	301145
السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
إنتاج	3183	283845	356066	270273	342115	380265	364495
السنوات	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
إنتاج	4802	495060	518230	504140	470100	393110	515200
السنوات	2014	2015	2016	2017			
إنتاج	564	515000	535100	528400			

المرجع: وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: تطور الشركة من حيث عدد العمال

أولاً : عدد العمال في المؤسسة

- المرحلة الأولى:

الجدول رقم (08) عدد العمال في المرحلة الأولى

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007
عدد العمال	377	373	360	346	337

المصدر: من وثائق المؤسسة

- المرحلة الثانية :

الجدول رقم (09) عدد العمال في المرحلة الثانية

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد العمال	373	377	373	360	346	337

المصدر: من وثائق المؤسسة

الجدول رقم (10) عدد العمال في المرحلة الثالثة

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	300	262	258	258	261

المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الجداول نلاحظ أن عدد العمال في تناقص مستمر مع مرور السنوات وهذا راجع إلى اعتماد

المؤسسة على التكنولوجيا والاستغناء على بعض العمال والاعتماد على الكفاءات الشابة.

الجدول رقم (11) تقسيم العمال حسب الفئة الاجتماعية المهنية

متربصين	عقود ما قبل التشغيل	مؤقتون	أعوان تنفيذ	أعوان ضبط	إطار	الفئة الاجتماعية السنوات
/	/	01	114	190	73	2003
/	01	02	98	209	78	2004
19	07	03	97	187	72	2005
06	17	07	107	190	71	2006
04	04	17	101	188	74	2007
00	11	02	93	191	76	2008
08	23	02	90	177	77	2009
03	12	11	78	175	65	2010
00	09	15	56	185	96	2011
00	09	11	52	178	96	2012
00	00	25	60	160	92	2013
00	00	20	62	162	70	2014
			36	142	84	2015
36	1	3	36	135	87	2016
17	3	17	35	131	89	2017
0	0	11	35	124	90	2018

المصدر: من وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن عدد العمال في مؤسسة الإسمنت بسعيدة في تذبذب مع مرور السنوات في جميع الفئات وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة إلى عمال في فئات معينة مثل أعوان الضبط وأعوان التحكم مع التخلي عن العمال المتربصين في السنوات الأخيرة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

حتى تتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بأثر المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين ، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة ، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من خلال الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع .

المطلب الأول: حدود الدراسة.

-أ حدود الدراسة: حدد هذا البحث بعدد من المحددات المكانية والزمنية والموضوعية والبشرية:

الحدود المكانية: تم إجراء هذا الدراسة ميدانية شركة الإسمنت بسعيدة SCIS
الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2018/2017.
الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة أثر بين المسؤولية الاجتماعية (كمتغير مستقل)، وأداء العاملين (كمتغير تابع).

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العمال بشركة الإسمنت بسعيدة SCIS

المطلب الثاني: وصف مجتمع وعينة الدراسة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: لكل دراسة مجتمع خاص بها وهذا قد يختلف حجمه ونوعه من دراسة الى اخرى ، فقد نجد كبيراً أو صغيراً أو متوسطاً مما يؤثر ذلك على طريقة أو كيفية أخذ العينة المناسبة والتي تمثله، وعليه فقد تم التطرق في هذا المطلب إلى المجتمع الذي يخص هذه الدراسة من خلال أخذ عينة منه وذلك في العناصر أدناه.

أ- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة الإسمنت بسعيدة SCIS ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 261 عامل.

ب- عينة الدراسة: يتشكل من عينة عشوائية لعمال المؤسسة، حيث تمثل هذه الدراسة تحقيق أولي من خلال عملية استطلاع آراء هذه الفئة حول الموضوع الحالي.

وفي دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال إجراء مسح شامل لمجموعة الأفراد العاملين شركة الإسمنت بسعيدة SCIS والبالغ عددهم 261 عامل ، وقد كان عدد الاستبيانات الموزعة، 100 استبيان، وكان عدد

الاستبيانات المسترجعة 82 استبيان في حين لم تسترجع 18 استبيانات وبالتالي العينة التي يتم دراستها هي 82 عامل .

و تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من 4 فقرات وتتمثل في

1- الجنس 2- العمر 3- المؤهل العلمي 4- المستوى الإداري.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بأبعاد المسؤولية الاجتماعية وتتضمن (35) عبارة. أما المحور الثاني خاص بمتغير أداء العاملين ويتضمن (18) عبارة.

ثانياً: الإطار الوصفي لعينة الدراسة:

سنتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وذلك من خلال الجدول التالي:

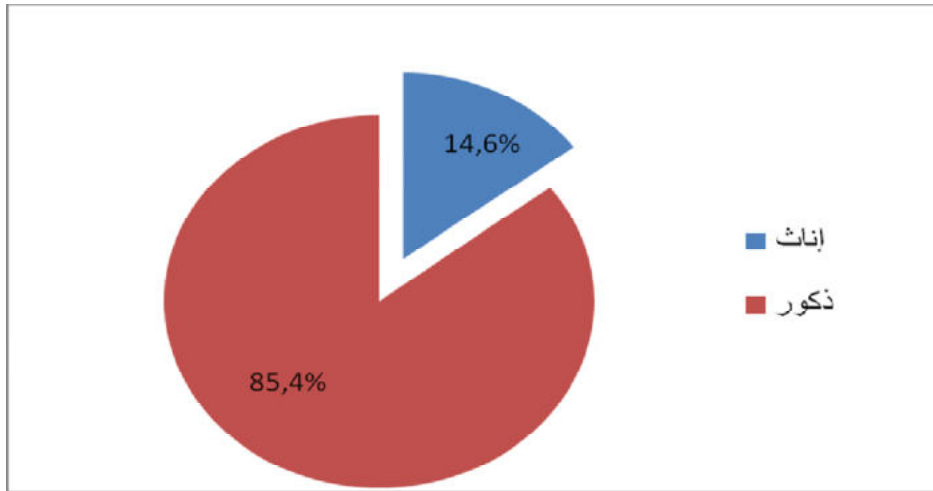
1- جنس المستجوبين

جدول رقم (12) يمثل أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الجنس
85,4%	70	ذكر
14,6%	12	أنثى
100%	82	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

يظهر من الجدول (12) أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (85, 4%) في حين بلغت نسبة الإناث (14, 6%) من مجموع أفراد العينة الدراسة وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة .



الشكل رقم (08) مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

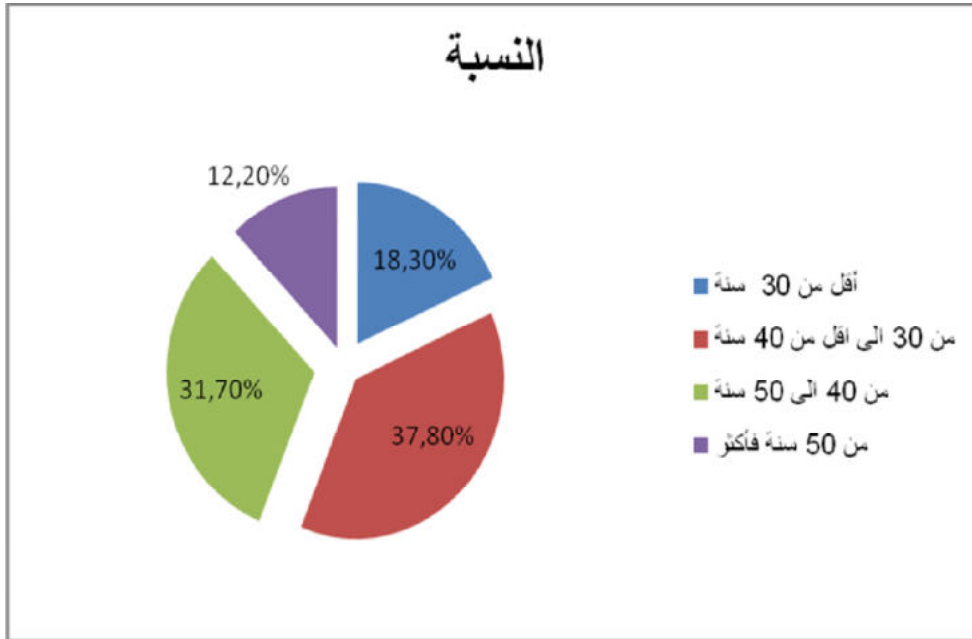
2- عمر المستجوبون

جدول رقم (13) توزيع يمثل أفراد العينة حسب العمر

النسبة	الكرارات	الفئة العمرية
18,3%	15	أقل من 30 سنة
37,8%	30	من 30 إلى أقل من 40 سنة
31,7%	26	من 40 إلى 50 سنة
12,2%	10	من 50 سنة فأكثر
100%	82	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة من (30 سنة وأقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (37,8%) في حيث نسبة الباحثين أقل من 30 سنة بلغت (18,3%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (31,3%) ، أما الفئة العمرية أكبر من 50 سنة فهي (12,2%) مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة.



الشكل رقم (09) منخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

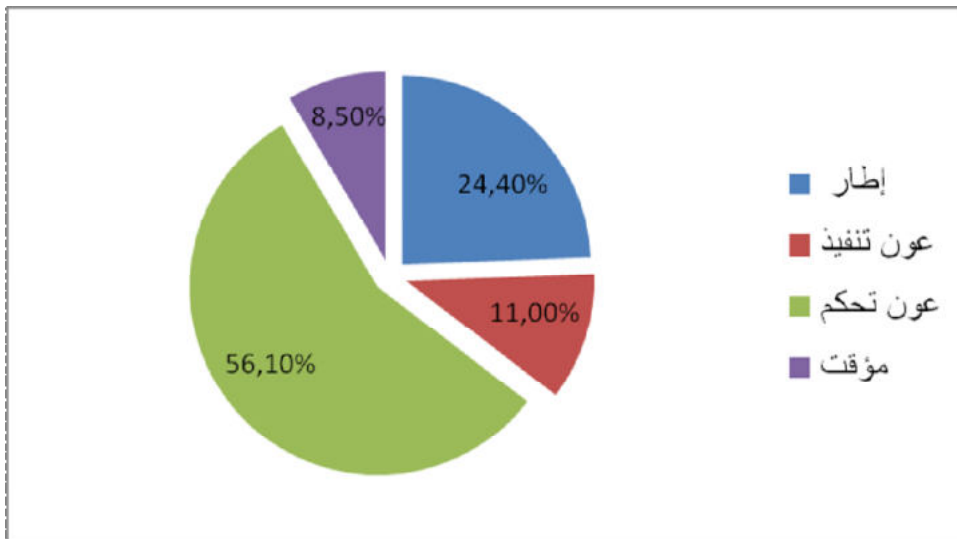
3- الدرجة الوظيفية للمستجوبين

جدول رقم (14) توزيع يمثل أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

النسبة	التكرارات	الوظيفة
56,5%	46	عون تحكم
11,00%	09	عون تنفيذ
24,4%	20	إطار
8,5%	07	مؤقت
100%	82	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

فيما يتعلق بمتغير الدرجة الوظيفية فإن (56,5%) من أفراد العينة المدروسة عبارة عن عون تحكم بينما نلاحظ أن نسبة الأفراد المصنفين ضمن عون تنفيذ تناهز (11,00%)، بينما نسبة إطار (24,4%) ، أما المؤقتين فهي نسبة (8,50)



الشكل رقم (10) مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

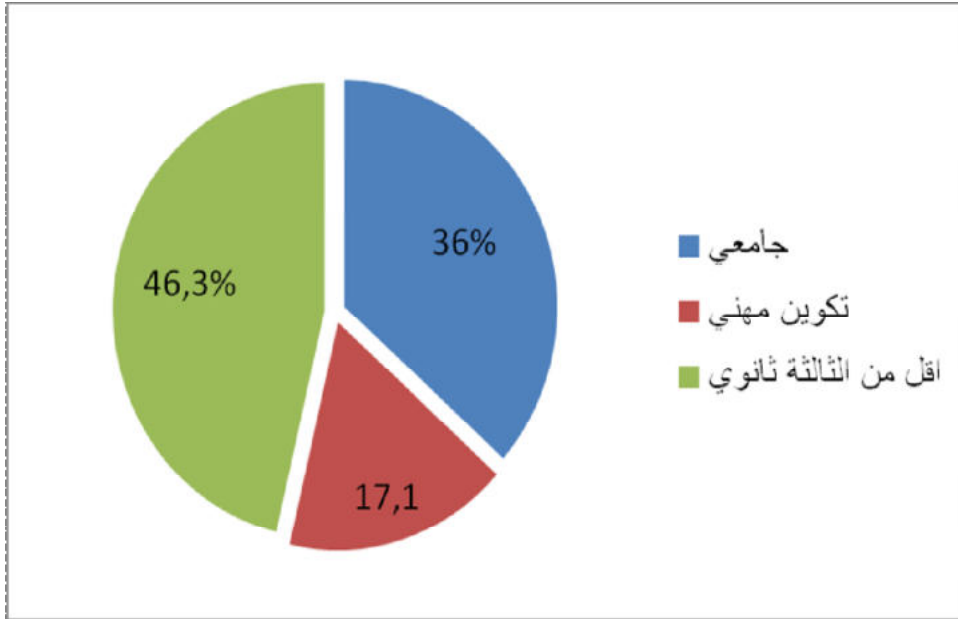
4- المؤهل العلمي للمستجوبين

جدول رقم (15) توزيع يمثل أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرارات	المؤهل العلمي
36,6%	30	جامعي
17,1%	14	تكوين مهني
46,3%	38	اقل من 3 ثانوي
100%	82	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن أكبر نسبة (36,6%) منهم أقل من الثالثة ثانوي ، مقابل (53,6%) من حملة شهادة تكوين مهني (17,1%) ، في حين كانت نسبة حملة شهادة جامعية (36,6%) لديهم مستوى و هي نسبة تتماشى مع طبيعة المؤسسة و أعمالها الإدارية.



الشكل رقم (11) مخطط يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبيان.

أولاً:

اعتمد في تصميم الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي "05 Point likert scale" في توزيع درجة

الإجابات، وهي متدرجة على النحو التالي:

جدول رقم (16) مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاستجابة
05	04	03	02	01	الدرجة

المصدر من إعداد الطلبة

ويتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** ويتضمن أسئلة تخص البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتمثل في العوامل الديمغرافية:

الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية.

- **القسم الثاني:** وهو عبارة عن 2 محاور بحيث تتكون

• **المحور الأول:** ويتضمن 35 عبارات (1- 5).

• **المحور الثاني:** ويتضمن 18 عبارات.

وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي يعكس درجة الموافقة أو عدم التأكد أو المعارضة والانحراف المعياري نلجأ إلى تحديد مجالات تلك الدرجات وفق الطريقة الآتية:

1- **حساب المدى:** والذي يعبر عن الفرق بين أكبر واصغر قيمتين في المعطيات المتوفرة والمراد تحليلها, ويمثل في

مقياس ليكرت ذو خمسة أوزان الفرق بين القيمة العظمى 5 والقيمة الدنيا 1 , ومنه يكون لدينا: $4=1-5$

إذن: المدى=4

2- **طول المدى:** هو العلاقة بين المدى وعدد الدرجات في المقياس, وبالتالي هو حاصل قسمة المدى على عدد

الدرجات, أي $0.8=5/4$

ومنه يصبح لدينا: طول المدى=0.8

ولتعيين حدود الفئات للاقتراحات الخمس في سلم ليكرت نضيف طول المدى إلى القيمة الدنيا في المقياس 1 (غير

موافق بشدة) لنجد الحد الأعلى للفئة الأولى والذي بدوره يمثل الحد الأدنى للفئة الثانية (غير موافق), ثم نضيف له

طول المدى لنجد الحد الأعلى لهذه الفئة هذا الأخير الذي يمثل الحد الأدنى للفئة الثالثة وهكذا حتى آخر فئة، وبالتالي يكون لدينا:

- حدود الفئة الأولى: [1.8-1] غير موافق بشدة
- حدود الفئة الثانية: [2.6-1.8] غير موافق
- حدود الفئة الثالثة: [3.4-2.6] محايد
- حدود الفئة الرابعة: [4.2-3.4] موافق
- حدود الفئة الخامسة: [5 - 4.2] موافق بشدة

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V19)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، وتسجيلها في برنامج Excel ونقلها إلى برنامج Spss.v22 والأساليب المستخدمة في هذه الدراسة تتمثل في :

- 1- تم استخدام معامل الفا كرومباخ (Alpha Cronbach) لقياس مدى ثبات أداة الدراسة.
- 2- اختيار التوزيع الطبيعي للبيانات .
- 3- تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
- 4- تم استعمال جداول التوزيعات التكرارية والنسبئوية لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية مجتمع الدراسة.
- 5- تم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من اجل وصف بعض متغيرات الدراسة.

- 6- تم استعمال R square و R-ajuste لقياس الأثر، ونسبة تفسير المتغير المستقل وأبعاده للمتغير التابع
- 7- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج للانحدار
- 8- الانحدار الخطي البسيط و المتعدد لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وابعادها (لاختبار فرضيات الدراسة)

ثالثا: تحليل محور المسؤولية الاجتماعية.

نقوم بطرح السؤال التالي :

ما مستوى المسؤولية الاجتماعية بشركة الإسمنت بسعيدة SCIS ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب ان نقوم بعملية حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من

عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور بهدف الإجابة على السؤال الذي طرحناها.

جدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القبول لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور المسؤولية الاجتماعية.

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	المسؤولية الاجتماعية	3,3693	0,49868	محايد
	البعد الاقتصادي	3,5386	0,61044	موافق
1	تركز المؤسسة على هدف تعظيم الربح	3,9756	1,04203	موافق
2	تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة	3,5610	1,04347	موافق
3	تعتبر المؤسسة القيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية تكلفة إضافية بالنسبة لها.	3,2561	0,97893	محايد
4	إعادة توزيع بعض العوائد وفقا للجهد المتميز	3,6829	1,04087	موافق
5	المؤسسة تمنع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين	3,6707	0,98200	موافق

6	المؤسسة تستخدم التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة و المجتمع	2,6585	1,26900	محايد
	البعد القانوني	3,2561	0,55491	محايد
7	توفر المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة من أجل تنمية مهارات العمال .	3,8415	0,76125	موافق
8	تحتزم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل	3,9390	0,89370	موافق
9	تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية	4,0000	0,70273	موافق
10	تعمل المؤسسة على توفير الأمن الصناعي و تفادي حوادث العمل	4,10976	0,785770	موافق
11	تسمح المؤسسة للعاملين في كافة المستويات الإدارية بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة .	3,0000	0,99381	محايد
12	المواد المستخدمة في التصنيع غير مضره بالمستهلك	3,5122	0,82018	موافق
13	تلتزم المؤسسة بالشفافية في عملية التوظيف	3,5000	1,09149	موافق
14	توظف المؤسسة عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة	2,5854	0,95518	غير موافق
15	المؤسسة ضد العمالة الغير الشرعية	4,0488	0,91493	موافق

16	لا يوجد تمييز بين العمال على أساس الجنس أو العرق	3,5000	1,32637	موافق
17	تحتزم المؤسسة قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي	2,9634	1,14875	محايد
18	تستخدم المؤسسة تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض و الهواء و الماء و للتخلص من النفايات و مخلفات التصنيع	2,7195	1,14692	محايد
19	حصلت المؤسسة من قبل على احد المواصفات و المعايير الدولية للبيئة	2,5854	1,06518	غير موافق
20	تمول المؤسسة حملات التوعية في مجال حماية البيئة و حسن استغلال الموارد الطبيعية	2,5488	1,07901	غير موافق
21	يوجد سياسة للإدارة البيئة (نظام لإدارة البيئة في المؤسسة)	2,5732	1,11145	غير موافق
22	توافق المنظمة على المشاركة في تسطير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلية	2,6707	1,12277	محايد
	البعد الأخلاقي	3,5407	0,72130	موافق
23	تتوافق رسالة المؤسسة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع	3,7805	0,92995	موافق
24	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه	3,6829	1,04087	موافق

25	تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام عادات وتقاليد المجتمعات	3,7195	0,93326	موافق
26	تعتمد المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف	3,5732	1,05445	موافق
27	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها	2,9390	0,94735	محايد
28	الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بأساليب واضحة وغير ملتوية	3,5488	0,83374	موافق
	البعد الإنساني والاجتماعي	3,3362	0,59745	محايد
29	تمارس المؤسسة دور اجتماعي فعال في المجتمع بصفتها جزء منه.	3,4146	0,90200	موافق
30	تقدم المؤسسة المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية(مراكز الطفولة- مراكز حماية المعوقين)	2,5122	1,15731	غير موافق
31	تهدف برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و بالتالي حصولها على ميزة تنافسية	3,0488	1,14291	محايد
32	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية (مدارس-المستشفيات-برامج إسكان)	2,3902	1,18380	غير موافق
33	تقديم تسهيلات و مساعدات لأداء مناسك الحج و العمرة	3,9878	0,79340	موافق

34	تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي وتقديم الإعانات عند العجز أو الوفاة	4,1341	0,88558	موافق
35	تقوم المؤسسة بفحص طبي دوري للعاملين للتأكد من صحتهم و التأكد من عدم وجود أخطار في بيئة العمل.	3,8659	0,97831	موافق

المصدر من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

1- البعد الاقتصادي: من خلال الجدول (17) نلاحظ أن بعد "الاقتصادي" جاء بالترتيب الأول المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,5386) بانحراف معياري (0,498680) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة الموافقة كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الجانب الاقتصادي كانت في جانب الموافقة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,6585 و 3,9756) وانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (978930, و 1,26900) وهذا ما يدل أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس الاقتصادي في مؤسسة الاسمنت تحظى بالموافقة مما يشير إلى وجود فهم جيد ومقبول للمسؤولية الاجتماعية من خلال الجانب الاقتصادي للمؤسسة.

2- البعد القانوني: من خلال الجدول (16) نلاحظ أن بعد "القانوني" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,2561) بالانحراف معياري (0,554910). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة الحياد ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد قانوني أنها تشكل قبولا متوسط بشركة الاسمنت ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,5488 و 4,10976) وانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (702730,

و(1,32637) وهذا ما يدل أن المؤسسة محل الدراسة تقوم باحترام الجانب القانوني من خلال الالتزام باللوائح و القوانين من اجل تحسين صورة المؤسسة بدرجة مقبولة .

3- **البعد الأخلاقي** : من خلال الجدول (16) نلاحظ أن البعد الأخلاقي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,5407) بالانحراف المعياري (0,72130) ووفق المقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة الموافقة ، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس البعد الأخلاقي للمؤسسة أنها تشكل موافقة حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,7805 و 2,9390) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0,83374 و1,05445). وهذا ما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالجانب الأخلاقي وهذا نظرا لحساسية هذا الجانب من طرف العاملين وكذا حفاظا على اليد العاملة في مثل هذا النوع من المؤسسات .

4- **البعد الإنساني و الاجتماعي** : من خلال الجدول (16) يتضح أن بعد إنساني و لاجتماعي جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,3362) بانحراف معياري (0,597450)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير أيضا إلى نسبة قبول متوسطة، كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس إنساني و الاجتماعي أنها تشكل قبول متوسط ، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (4,1341 و2,5122) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1,18380 و793400) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالجانب الإنساني و الاجتماعي .

رابعاً: تحليل محور أداء.

لتحليل محور أداء العاملين سوف نقوم بطرح السؤال التالي:

ما مستوى أداء العاملين بشركة الإسمنت بسعيدة SCIS ؟

للإجابة على هذا السؤال نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثاني أداء العاملين.

محور الأداء	3,8381	0,51853	موافق
36	3,5976	1,09837	موافق
37	3,8537	0,81834	موافق
38	3,4390	0,90400	موافق
39	3,9878	0,72850	موافق
40	3,9146	0,87772	موافق
41	4,0732	0,76627	موافق
42	4,0122	0,92288	موافق
43	4,1098	0,84629	موافق
44	4,1829	0,68724	موافق

45	توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك	4,1585	0,59772	موافق
46	تعرف ماهو مطلوب منك للقيام بأداء الأعمال	4,0488	0,64602	موافق
47	تستجيب ظروف العمل التي تعمل فيها الى متطلبات عملك	3,2683	1,16586	موافق
48	تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة	3,7805	0,81687	موافق
49	احتكاك العامل مع زملائه في العمل يمكنه من اكتساب مهارات تساعده في العمل	4,0366	0,67486	موافق
50	تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالتنسيق مع المسؤولين	3,5610	1,05523	موافق
51	تقوم بإنجاز عملك بالاعتماد على تقليل التكاليف	4,0000	0,78567	موافق
52	أنت راض على الأجر الذي تتقاضاه	3,2561	1,29396	موافق
53	تتقاضى الحوافز والمكافآت بصفة منتظمة	3,8049	1,03565	موافق

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير أداء العاملين من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بلغ (3,8381) بانحراف معياري (0,518530) ،

كذلك نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس أداء العاملين أنها تشكل قبول

متوسط ، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3,2683 و 4,1829) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين

(0,59772 و 1,16586) وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بأداء العاملين ووفقا لمقياس وهذا

ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بأداء العاملين بالشركة .

المطلب الرابع: اختبار الصدق و الثبات و طبيعة التوزيع

أولا: ثبات أداة الدراسة: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Alpha" لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية، SPSS، حيث وقيمة معامل الارتباط الفا كرومباخ تتراوح بين (0-1). و حتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.6) ونجد نتائج الفا كرومباخ في دراستنا موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19) معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

معامل الثبات ألفا كرومباخ	عدد العبارات	المحاور
0,91	35	المحور الاول:المسؤولية الاجتماعية
0,68	06	البعد الاول:البعد الاقتصادي
0,84	17	البعد الثاني: البعد القانوني
0,84	06	البعد الثالث: البعد الأخلاقي
0,68	07	البعد الرابع:البعد الانساني و الاجتماعي
0,88	18	المحور الثاني: أداء العاملين
0,93	53	الثبات العام للإستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,93)، وهو معامل ثبات مرتفع

جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض

البحث.وقد تراوحت بين 0,68 الى 0,91.

وهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها

وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ثانيا : اختبار الصدق

الجدول رقم (20) مصفوفة الارتباط.

		الارتباط					
		البعد الاقتصادي	البعد القانوني	البعد الاخلاقي	البعد_الانساني والاجتماعي	محور_الاداء	
Rho de Spearman	البعد_الاقتصادي	معامل الارتباط	1,000	0,595**	0,372**	0,333**	0,361**
		المعنوية sig	.	0,000	0,001	0,002	0,001
		N	82	82	82	82	82
	البعد_القانوني	معامل الارتباط	0,595**	1,000	0,524**	0,496**	0,269*
		المعنوية sig	0,000	.	0,000	0,000	,014
		N	82	82	82	82	82
	البعد_الاخلاقي	معامل الارتباط	0,372**	0,524**	1,000	0,451**	0,427**
		المعنوية sig	0,001	0,000	.	0,000	0,000
		N	82	82	82	82	82
	البعد_الانساني والاجتماعي	معامل الارتباط	0,333**	0,496**	0,451**	1,000	0,284**
		المعنوية sig	0,002	0,000	0,000	.	0,010
		N	82	82	82	82	82
	محور_الاداء	معامل الارتباط	0,361**	0,269*	0,427**	0,284**	1,000
		المعنوية sig	0,001	0,014	0,000	0,010	.
		N	82	82	82	82	82

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss.v22

التعليق: يلاحظ من خلال جدول الارتباط ان علاقة الارتباط بين المحاور إيجابية و مختلفة بين القوة و الضعف و ان

مستويات المعنوية كلها اصغر من 0,05 ما يعني علاقات الارتباط بين المحاور لها دلالة إحصائية و هو ما يدعم صدق

الأداة في قياسها لتأثير علة أداء العاملين في شركة الاسمنت سعيدة.

ثالثا : اختبار طبيعة التوزيع

يهدف هذا الاختبار إلى محاولة معرفة مدى خضوع محاور الدراسة إلى شكل التوزيع الطبيعي و لمعرفة ذلك نلجأ

لاختبارها باستخدام برنامج **Spss.v 22** وبناءا على النتائج تقبل فرضيات النفي أو الثبات و الجدول التالي

يوضح اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (21) يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان

اختبارات التوزيع الطبيعي						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	الاحصاءات	درجة الحرية	.المعنوية	الإحصاءات	درجة الحرية	sig
البعد_الاقتصادي	0,121	82	0,005	0,940	82	0,001
البعد_القانوني	0,126	82	0,002	0,962	82	0,017
البعد_الانساني_والاجتماعي	0,114	82	0,011	0,932	82	0,000
البعد_الاخلاقي	0,203	82	0,000	0,895	82	0,000
محور_الاداء	0,139	82	0,001	0,847	82	0,000

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج **Spss.v 22**

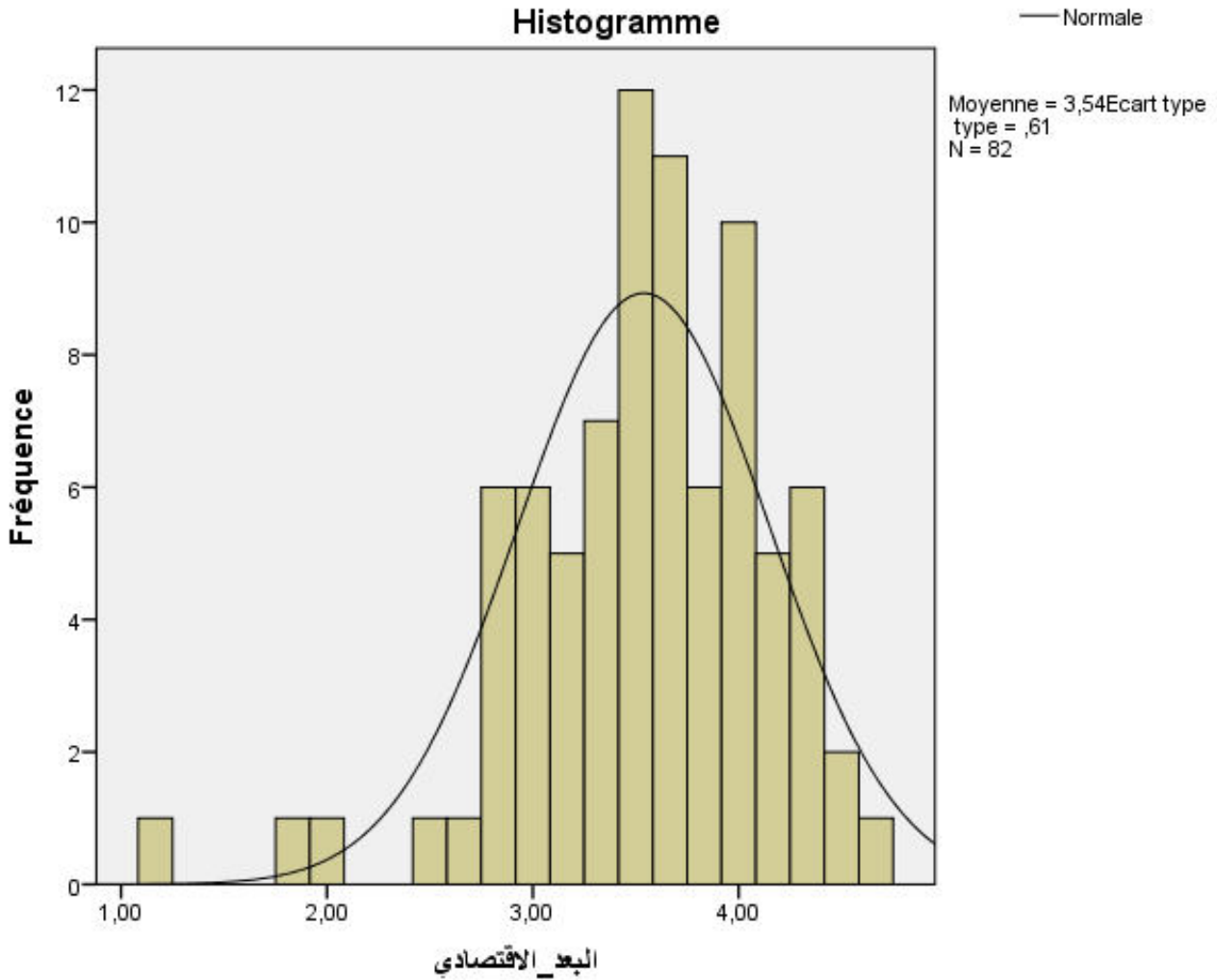
التعليق: بما أن أفراد عينة الدراسة N أكبر من 30 فرد فإننا نعتمد على إختبار **KOLMOGOROV-**

SMIRNOV و من الجدول نلاحظ مستويات المعنوية تختلف من محور الى آخر و في مايلي إختبار فرضيات

التوزيع الطبيعي لكل محور .

المحور الأول: البعد الاقتصادي

شكل رقم (12) يمثل التوزيع الطبيعي لمحور البعد الاقتصادي

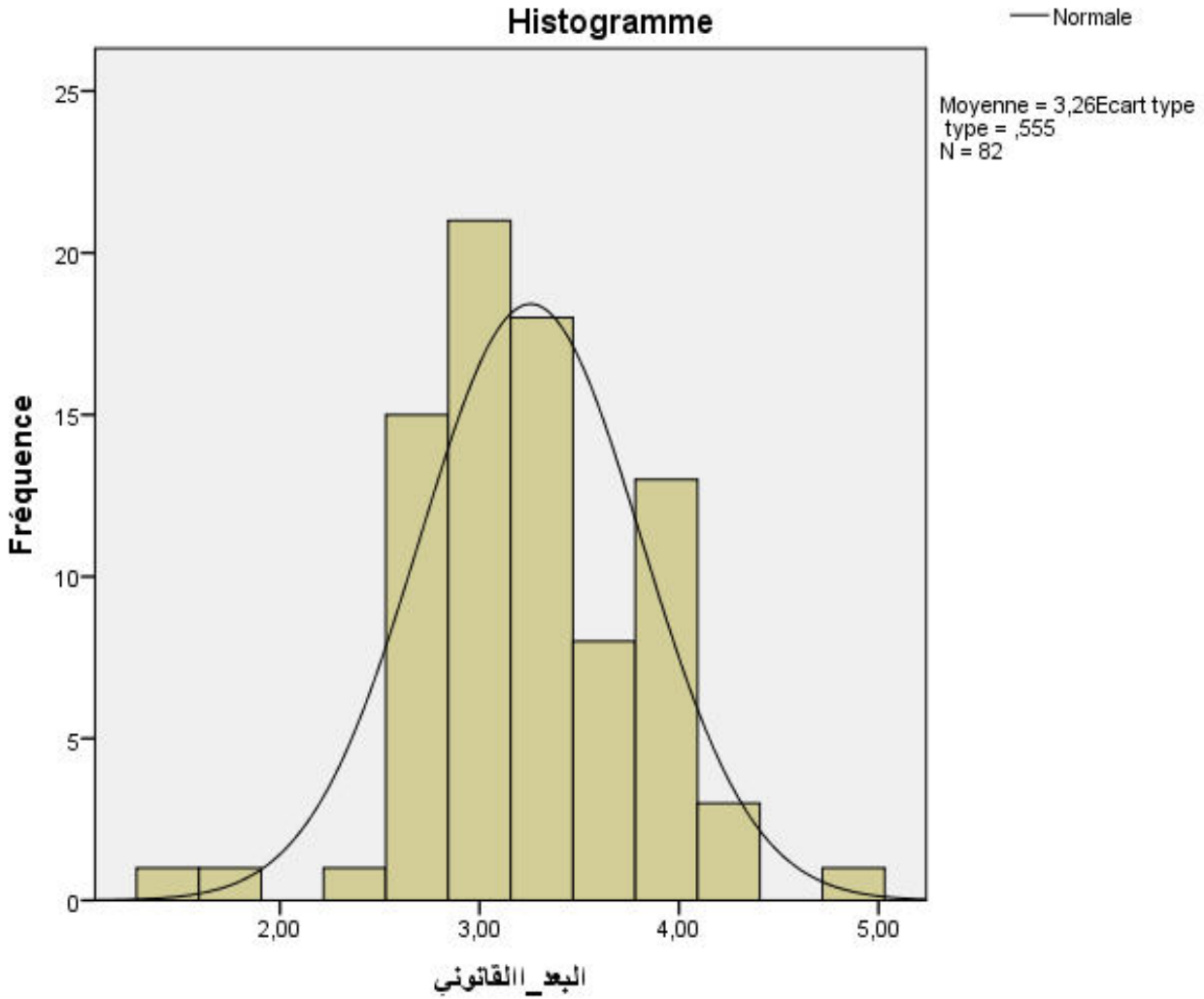


المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

التعليق: نلاحظ أن مستوى المعنوية 0,005 و هي اقل من 0,05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي انه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

المحور الثاني : البعد القانوني

شكل رقم (13) يمثل التوزيع الطبيعي لمحور البعد القانوني

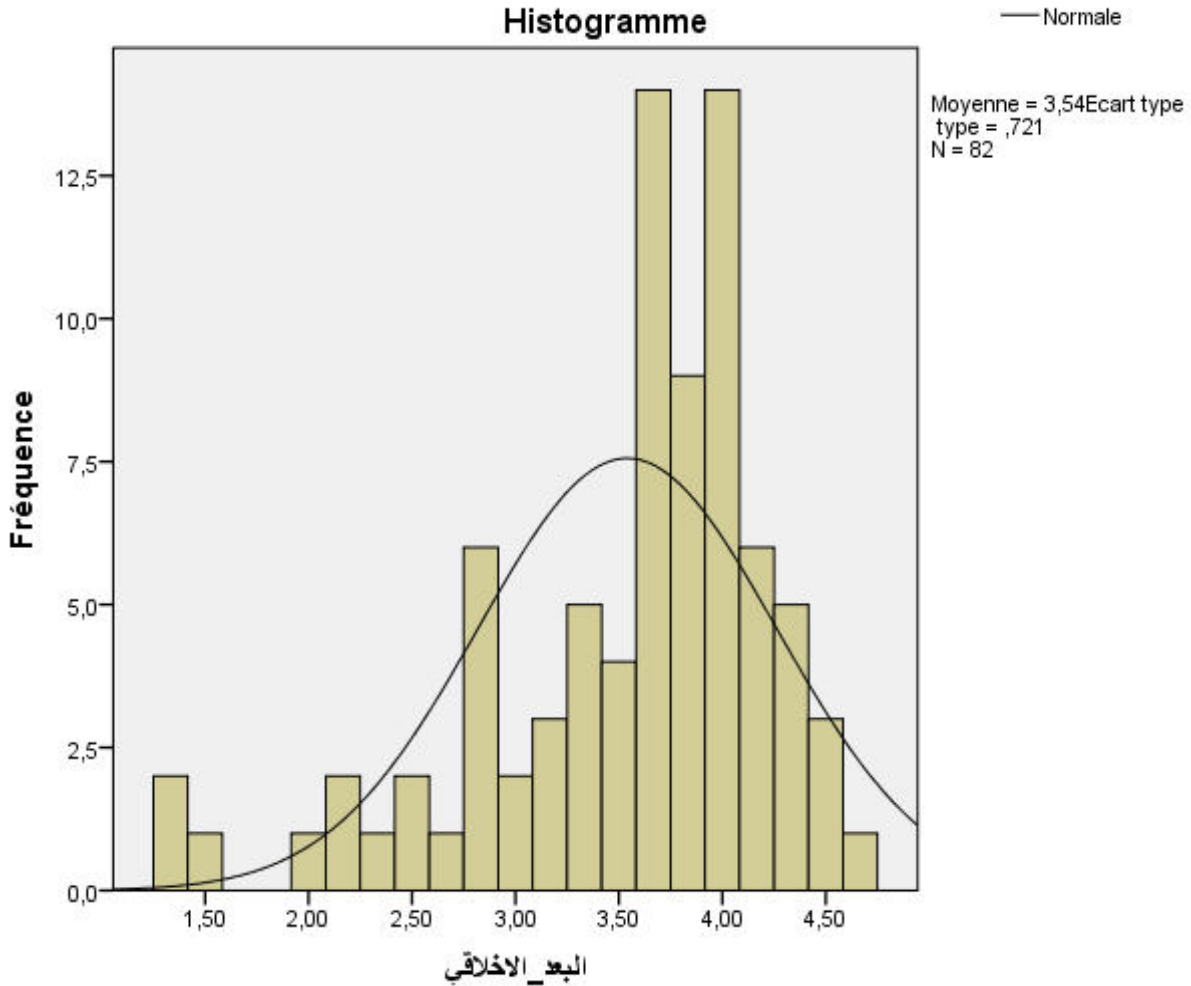


المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

التعليق: نلاحظ أن مستوى المعنوية 0,002 و هي اقل من 0,05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي انه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

المحور الثالث : البعد الأخلاقي

شكل رقم (14) يمثل التوزيع الطبيعي لمحور البعد الأخلاقي

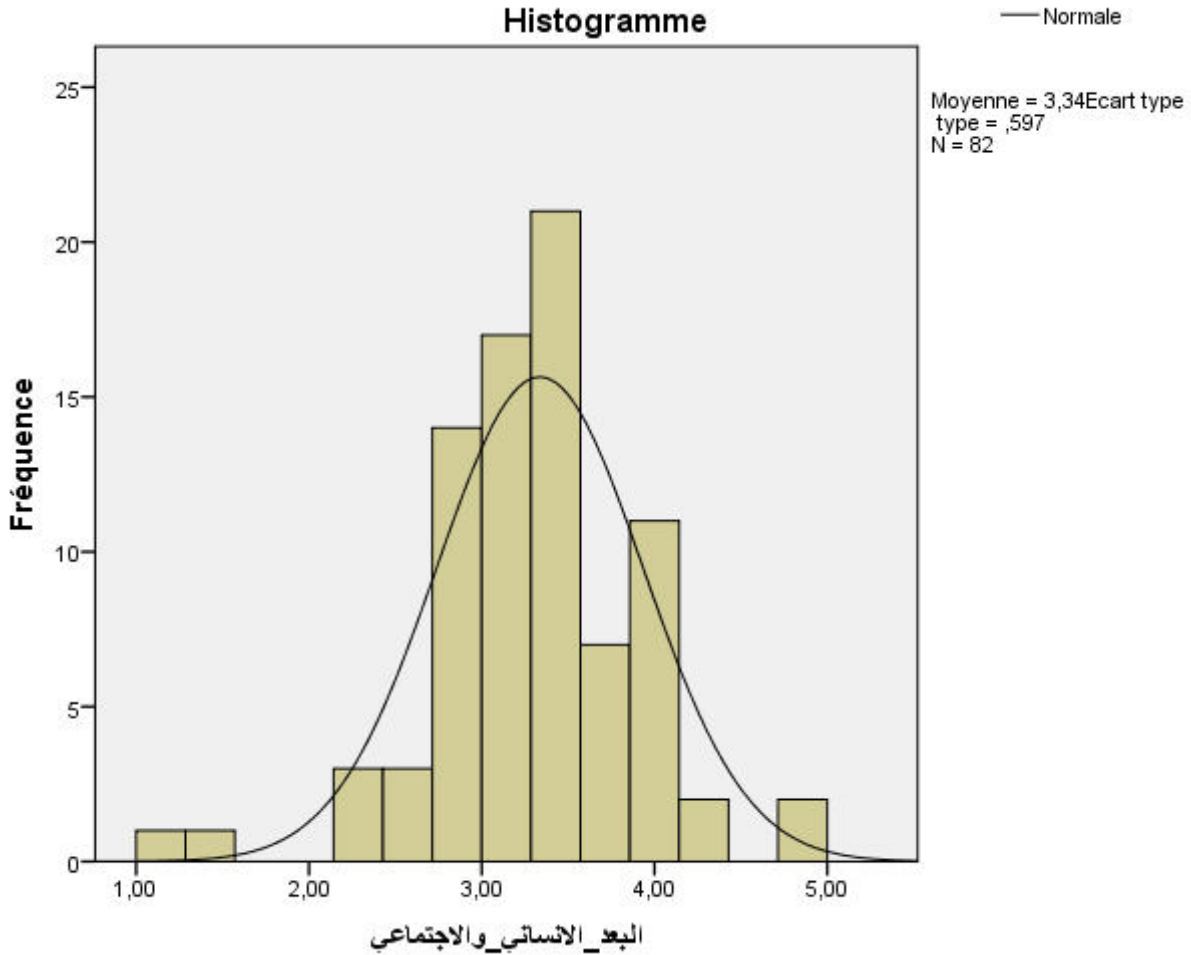


المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

التعليق: نلاحظ ان مستوى المعنوية 0,000 و هي اقل من 0,05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي انه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

المحور الرابع : البعد الاجتماعي و الإنساني

شكل رقم (15) يمثل التوزيع الطبيعي لمحور البعد الاجتماعي و الإنساني

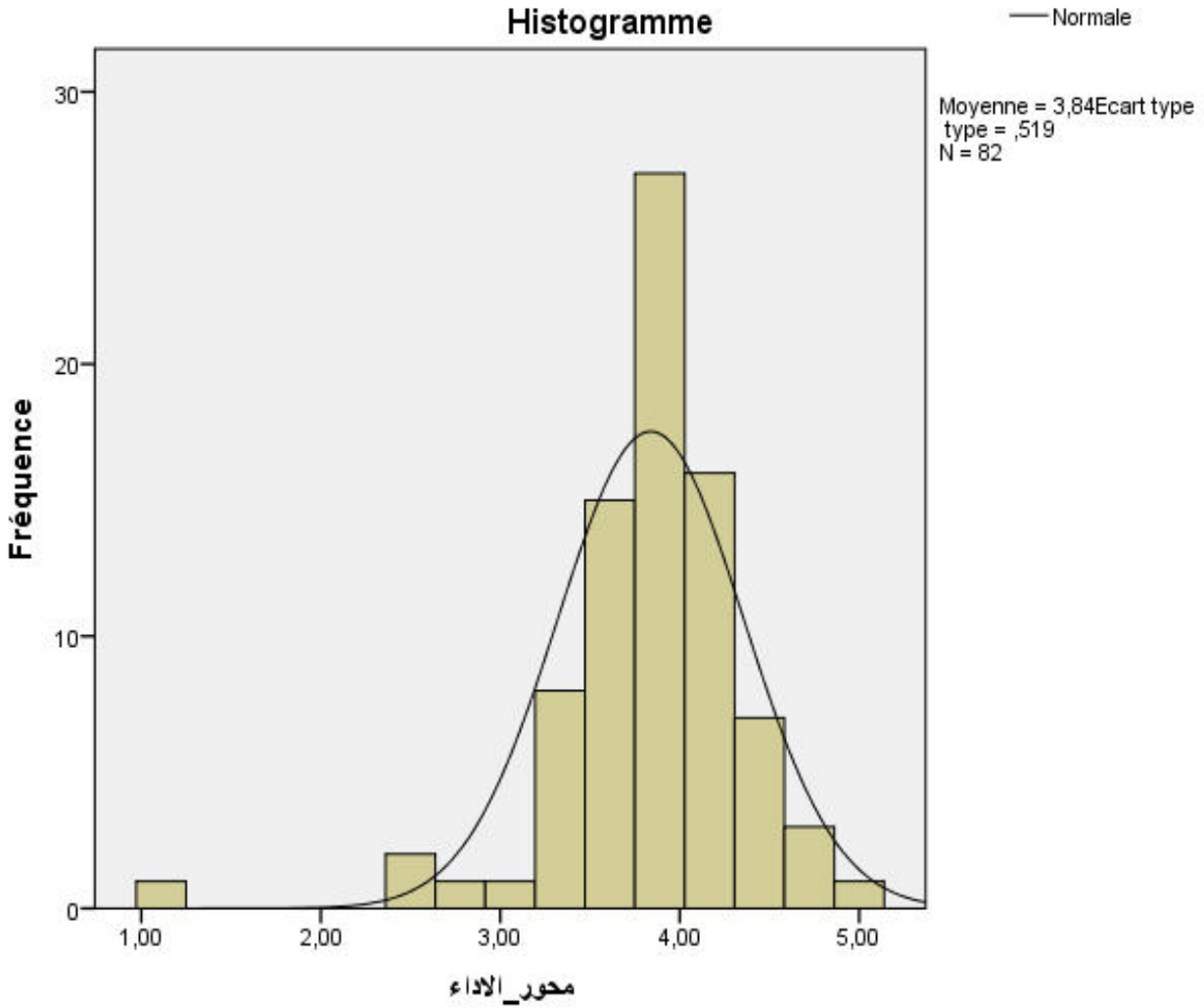


المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

التعليق: نلاحظ أن مستوى المعنوية 0,011 و هي اقل من 0,05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي انه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

المحور الثالث : أداء العاملين

شكل رقم (16) يمثل التوزيع الطبيعي لمحور أداء العاملين



المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

التعليق: نلاحظ أن مستوى المعنوية 0,001 و هي اقل من 0,05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي انه لا يتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الخامس: اختيار وتفسير الفرضيات

في هذا المبحث سوف نقوم باختبار فرضية رئيسية واحدة يتفرع منها أربع فرضيات فرعية ، لا بد من اختبار الفرضيات لتحديد صدقها أو نفيها و تفسير الظاهرة المدروسة، حيث تقوم الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين .

أولا : الوصف العام لمحاور الدراسة

الجدول رقم (22) الوصف العام لمحاور الدراسة

الإحصاءات الوصفية							
	N	أقل قيمة	أكبر قيمة	المجموع	المتوسط	الانحراف المعياري	التباين
البعد_الاقتصادي	82	1,17	4,67	290,17	3,5386	0,61044	0,373
البعد_القانوني	82	1,44	5,00	267,00	3,2561	0,55491	0,308
البعد_الأخلاقي	82	1,33	4,67	290,33	3,5407	0,72130	0,520
البعد_الإنساني_والاجتماعي	82	1,14	5,00	273,57	3,3362	0,59745	0,357
محور_الأداء	82	1,11	4,89	314,72	3,8381	0,51853	0,269
N مجموع	82						

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

والجدول التالي يوضح القيم العليا و الدنيا و المتوسطة لكل محور من محاور الدراسة

الجدول رقم (23) القيم العليا و الدنيا و المتوسطة لكل محور من محاور الدراسة

الإحصاءات						
		الاقتصادي_البعد	البعد_القانوني	البعد_الأخلاقي	البعد_الإنساني _والاجتماعي	محور_الأداء
N	المحسوبة	82	82	82	82	82
	المفقودة	0	0	0	0	0
المتوسط		3,5386	3,2561	3,5407	3,3362	3,8381
أقل قيمة		1,17	1,44	1,33	1,14	1,11
أكبر قيمة		4,67	5,00	4,67	5,00	4,89
المجموع		290,17	267,00	290,33	273,57	314,72

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة على اعتبار أن

الفرضية الصفرية خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

الفرضية الصفرية H0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية من خلال (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني و الاجتماعي) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. عند مستوى الدلالة (0,05).

الفرضية البديلة H1 :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية من خلال (البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني و الاجتماعي) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة. عند مستوى الدلالة (0,05). ويمكن توضيح نتائج التحليل من خلال .

1- اختبار الانحدار:

أولاً ومن أجل التأكد من وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين قمنا بتجميع كل المحاور الأربعة المستقلة: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الاجتماعي و الإنساني في محور واحد سميناه محور (تجميع محاور المسؤولية الاجتماعية) واختبرنا علاقة الانحدار بينه وبين المحور الخامس التمثل في أداء العاملين و هو المتغير التابع وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (24) نموذج الانحدار الخطي ما بين تجميع المحاور المسؤولية الاجتماعية و محور أداء العاملين

ملخص النماذج				
النموذج	R	R-2	المعدل R-2	خطأ التقدير
1	0,622 ^a	0=,387	0,379	0,40853
,تجميع_محاور_المسؤولية_الاجتماعية				

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

التعليق: من الجدول نلاحظ أن قوة الارتباط بين محور المستقل (تجميع محاور المسؤولية الاجتماعية) و المتغير التابع أداء العاملين هو 62,2% و هو معدل ارتباط قوي

الجدول رقم (25) يمثل ANOVA لاختبار التباين ما بين تجميع المحاور المسؤولية الاجتماعية و محور أداء العاملين

ANOVA ^a						
	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig.
1	الانحدار	8,427	1	8,427	50,495	0,000 ^b
	البواقي	13,352	80	0,167		
	المجموع	21,779	81			
a. المتغير التابع : محور_الأداء						
b, المتغير المستقل : تجميع_محاور_المسؤولية_الاجتماعية						

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

من الجدول نلاحظ أن قيمة sig تقدر ب 0,00 وهي أقل من 0,05 وهذا يعني أن نموذج الانحدار مقبول ، و عليه نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل و منه يوجد علاقة بين البعد المسؤولية الاجتماعية و المتغير التابع الذي هو أداء العاملين و عليه يجب أن نلجأ إلى الاختبارات البعدية.

الجدول رقم (26) يمثل معاملات الانحدار ما بين تجميع المحاور المسؤولية الاجتماعية و محور أداء العاملين

المعاملات						
النموذج		المعاملات الغير عادية		المعاملات العادية	t	Sig.
		B	الانحراف المعياري	Bêta		
1	(الثابت)	1,645	0,312		5,275	0,000
	تجميع_محاور_المسؤولية_الاجتماعية	0,642	0,090	0,622	7,106	0,000
a المتغير التابع : محور_الاداء						

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

2- الانحدار الخطي المتعدد

نجري اختبار الانحدار المتعدد من أجل معرفة علاقة التأثير و التأثير بين المتغير التابع و المتغير المستقل و في مايلي نتائج الاختبار .

الجدول رقم (27) يمثل نتائج ANOVA للانحدار الخطي المتعدد

ANOVA ^a						
	النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسط	F	Sig.
1	الانحدار	9,013	4	2,253	13,591	0,000 ^b
	البواقي	12,766	77	0,166		
	المجموع	21,779	81			
a. المتغير التابع : محور_الأداء						
b. المتغير المستقل: البعد_الإنساني_والاجتماعي, البعد_الاقتصادي, البعد_الأخلاقي, البعد_القانوني						

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

تعليق: حسب نتائج الجدول فإن النتائج مقبولة مقارنة بمستوى المعنوية 0,00 فهي ذات دلالة إحصائية فهي اصغر من الحد المسموح 0,05 , ولكن لمعرفة مدى صحة النموذج ينبغي النظر الى جدول المعاملات Coefficients table

الجدول رقم (28) يمثل اختبار معاملات الانحدار لمختلف محاور الدراسة

المعاملات						
النموذج		المعاملات الغير عادية		المعاملات العادية	t	Sig.
		B	الانحراف المعياري			
1	(الثابت)	1,643	0,315		5,218	0,000
	البعد_الاقتصادي	0,297	0,095	0,349	3,128	0,002
	البعد_القانوني	-0,008	0,118	-0,009	-0,072	0,943
	البعد_الاخلاقي	0,218	0,080	0,303	2,712	0,008
	البعد_الانساني_والاجتماعي	0,120	0,104	0,138	1,158	0,250
a المتغير التابع : محور_الاداء						

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

تعليق: من خلال الجدول نلاحظ ان مستوى المعنوية مختلف بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة وهو يتجاوز القيمة المسموح بها للعديد من المحاور و عليه و حسب 2011 BORBONNAIS و عليه يجب ان تتم

عملية إعادة معالجة المعطيات و ذلك عن طريق إبعاد المحور الذي له المقدار الأكبر من المعنوية المسموح بها .

و في الجدول السابق فإن المحور الذي يفوق مقدار المعنوية وهو محور الثاني البعد القانوني بما مقداره 0,943 بناء

على هذه النتيجة و بعد إعادة معالجة البيانات باستبعاد المحور كاملاً نحصل على جدول المعاملات التالي :

الجدول رقم (29) يمثل اختبار معاملات الانحدار لمختلف محاور الدراسة بعد استبعاد

البعد القانوني

المعاملات						
النموذج		المعاملات الغير عادية		المعاملات العادية	T	Sig.
		B	الانحراف المعياري	Bêta		
1	(الثابت)	1,639	0,306		5,356	0,000
	البعد_الاقتصادي	0,294	0,087	0,346	3,387	0,001
	البعد_الاخلاقي	0,217	0,078	0,301	2,786	0,007
	البعد_الانساني والاجتماعي	0,117	0,096	0,135	1,220	0,226
a المتغير التابع : محور_الأداء						

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

تعليق: كما هو ملاحظ من الجدول إن هناك محاور مازالت تتجاوز مستوى المعنوية المسموح به و بالتالي ينبغي إعادة

معالجة البيانات باستبعاد المحور أكثر تجاوزاً للمعنوية وهو محور البعد الإنساني و الاجتماعي بما مقداره 0,226

وبناء على هذه النتيجة و بعد معالجة البيانات باستبعاد هذا المحور نحصل على الجدول التالي :

الجدول رقم (30) يمثل اختبار معاملات الانحدار لمختلف محاور الدراسة بعد استبعاد محور البعد الإنساني و الاجتماعي

المعاملات						
النموذج		المعاملات الغير عادية		المعاملات العادية	T	Sig.
		B	الانحراف المعياري	Bêta		
1	(الثابت)	1,761	0,290		6,075	0,000
	البعد_الاقتصادي	0,328	0,083	0,386	3,973	0,000
	البعد_الاخلاقي	0,259	0,070	0,360	3,707	0,000

a المتغير التابع : محور_الأداء

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

التعليق:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة منخفض 0,00 و هو أقل من مستوى المعنوية المسموح به وبالتالي فإن النموذج مقبول في هذه الحالة والجدول التالي يوضح نموذج الانحدار

الجدول رقم (31) يمثل جدول الانحدار

ملخص النماذج				
النموذج	R	R-2	المعدل R-2	خطأ التقدير
1	0,635 ^a	0,403	0,387	0,40582

a : (الثابت), البعد_الأخلاقي, البعد_الاقتصادي

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

التعليق: من الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الأخلاقي+البعد الاقتصادي) و المتغير التابع أداء العاملين هو 63,5% و هو معدل ارتباط قوي .

كذلك أن معامل الانحدار بين عدة متغيرات هو $0,587=(0,259+0,328)$ وبما أن الانحدار متعدد نعتمد على قيمة R-deux ajusté في تفسير تأثير المتغير المستقل على التابع و من الجدول يتضح أن قيمتها 0,387 و هو يعني أن البعد الاقتصادي و البعد الأخلاقي تفسر 38,4% من التغيرات في أداء العاملين في شركة الاسمنت سعيدة أما الباقي 41,3% فيفسر متغيرات أخرى لم يتم إدراجها في الدراسة أو أنها غير قابلة للملاحظة ببساطة.

ويمكن كتابة معادلة الانحدار في المعادلة التالية :

Y : أداء العاملين

X₁ : البعد الاقتصادي

X₂ : البعد الأخلاقي

$$Y = 1,761 + 0,328X_1 + 0,259X_2$$

ثالثا: اختبار الفرضيات الفرعية:

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية يعاد تشكيل جدول الانحدار لمختلف المحاور.

الجدول رقم (32) يمثل اختبار معاملات الانحدار لمختلف محاور الدراسة

المعاملات						
النموذج		المعاملات الغير عادية		المعاملات العادية	t	Sig.
		B	الانحراف المعياري	Bêta		
1	(الثابت)	1,643	0,315		5,218	0,000
	البعد_الاقتصادي	0,297	0,095	0,349	3,128	0,002
	البعد_القانوني	-0,008	0,118	-0,009	-0,072	0,943
	البعد_الأخلاقي	0,218	0,080	0,303	2,712	0,008
	البعد_الإنساني_والاجتماعي	0,120	0,104	0,138	1,158	0,250
a المتغير التابع : محور_الأداء						

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج Spss.v 22

الفرضية الاولى: هناك أثر ذا دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور البعد الاقتصادي 0,002 و هي قيمة اصغر من القيمة المعنوية المسموح بها وهي 0,05 , ما يعني أن فرضية العدم H₀ مرفوضة و نقبل فرضية الأخرى بوجود الأثر H₁ , ما يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على أداء العاملين في شركة الاسمنت سعيدة التي هي محل الدراسة.

الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور البعد القانوني 0,943 و هي قيمة أكبر من القيمة المعنوية المسموح بها وهي 0,05, ما يعني أن فرضية العدم H_0 مقبولة و نرفض فرضية الأخرى بوجود الأثر H_1 , ما يعني انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على أداء العاملين في شركة الاسمنت سعيدة التي هي محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور البعد الأخلاقي 0,008 و هي قيمة اصغر من القيمة المعنوية المسموح بها وهي 0,05, ما يعني أن فرضية العدم H_0 مرفوضة و نقبل فرضية الأخرى بوجود الأثر H_1 , ما يعني انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الأخلاقي على أداء العاملين في شركة الاسمنت سعيدة التي هي محل الدراسة

الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الإنساني و الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور البعد الإنساني و الاجتماعي 0,250 و هي قيمة أكبر من القيمة المعنوية المسموح بها وهي 0,05, ما يعني أن فرضية العدم H_0 مقبولة و نرفض فرضية الأخرى بوجود الأثر H_1 , ما يعني انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبعد القانوني على أداء العاملين في شركة الاسمنت سعيدة التي هي محل الدراسة.

وبعد اختبار الفرضيات ، نستنتج انه يوجد اثر للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين في شركة الاسمنت سعيدة التي هي محل الدراسة ، و لكنها لاتفسر إلا عن طريق البعد الاقتصادي و الأخلاقي للشركة .

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على شركة الاسمنت سعيدة ، وكذا الهيكلة الإدارية التي تدير وفقها، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عمال المؤسسة ، والتي تحتوي على قسمين القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية والقسم الثاني ينقسم بدوره إلى محورين المحور الأول بعنوان المسؤولية الاجتماعية والمحور الثاني بعنوان أداء العاملين ، وهدفنا من خلالها الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية : هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين ؟ ، وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار... ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، حيث توصلنا إلى أن:

- مستوى المسؤولية الاجتماعية بشركة الاسمنت سعيدة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى أداء العامل بشركة الاسمنت سعيدة جاء متوسطا وفق المقياس الدراسة.
- وجود أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين من خلال (البعد الاقتصادي، البعد الأخلاقي).

الخاتمة

الخلاصة العامة:

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

إن المؤسسة إذا التزمت بالمسؤولية الاجتماعية ونفذتها بطريقة مرضية لجميع الأطراف فإنها ستجني عدة فوائد أهمها تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة عند المجتمع والعمال وبالتالي كسب ثقتهم وخلق سلوك إيجابي تجاه المؤسسة ، وإعطاء ثقة للعاملين مما يؤدي إلى تحسين أدائهم .

نتائج البحث

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج وفق سياق منهجي مرتبط بمحاولة الإجابة على الإشكالية محل الدراسة التي نقدمها بشكل يمكننا من معرفة النتائج التي تم التوصل إليها سواء في الجانب النظري أو التطبيقي :

أولاً: النتائج النظرية:

- لقيت المسؤولية الاجتماعية اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمنظمات الدولية.
- للمسؤولية الاجتماعية أبعاد حددها كارول في أربعة أبعاد هي (المسؤولية الاقتصادية ، المسؤولية القانونية ، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإنسانية)
- تبنى المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع.
- على المؤسسة الاقتناع بأن تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية ليس بتكاليف زائدة فهي استثمار للمستقبل.
- اهتمام المؤسسة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

- إتاحة الفرص للعاملين في المؤسسة من أجل المساهمة في المسؤولية الاجتماعية وبالتالي الرفع من الأداء.
- يعتبر أداء العاملين ترجمة فعالة لأهداف المؤسسة نحو تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية.
- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يحسن من أداء العاملين وأدائها وصورها في المجتمع .

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى المسؤولية الاجتماعية بشركة الاسمنت سعيدة ،جاء حياديا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,3693) والانحراف المعياري (0,498680)
- أظهرت الدراسة أن أثر الأبعاد المكونة للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين السائدة بشركة الاسمنت سعيدة هي على التوالي : البعد الاقتصادي في الرتبة الأولى ، و يليه البعد الأخلاقي في الرتبة الثانية .
- أظهرت الدراسة أن العاملين بشركة الاسمنت سعيدة يمتلكون قدرات ومهارات في أداء وظائفهم على أكمل وجه ، وكما يتمتعون بجهد لا بأس به يمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه ، وهذا راجع إلى تبني الوحدة التجارية للمسؤولية الاجتماعية
- أن هناك جهودا من قبل شركة الاسمنت سعيدة لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك يتطلب عملا كبيرا
- مستوى أداء العاملين بشركة الاسمنت سعيدة جاء متوسطا(مقبول) وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,8381) بانحراف معياري (0,518530).
- الشركة الجزائرية بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية ولكن بخطى متثاقلة.

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن دراستنا هذه يمكن أن تكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية، لذلك نود الإشارة إلى أفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها فيما يلي:

- واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين القطاع العام و القطاع الخاص.
- ونظرا لضيق الوقت ورغم كل الجهود المبذولة في إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع واسع يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلا نفتتح المجال للباحثين المهتمين.

الملاحق

جامعة د.الطاهر مولاي- سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الجامعية: 2017-2018

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان

أخي العامل أختي العاملة في جميع المراكز و مسؤوليات العمل بالمؤسسة:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لإنجاز بحث علمي بغرض الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال حول موضوع اثر المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين في المؤسسة .

ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آملمين أن تتفضلوا بإستفاء هذا الاستبيان للإجابة عم الأسئلة المطروحة عليكم و نحن على ثقة من أن إجابتكم ستتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة .

نحيطكم علما بان كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضوع السرية التامة ولن تستخدم إلا لإغراض الدراسة العلمية لا غير.

القسم الاول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالاجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة في المربع المناسب لاختيارك .

الجنس:

ذكر انثى

العمر:

أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 إلى 50 سنة من 50 سنة فأكثر

الدرجة الوظيفية :

عون تحكم عون تنفيذ

إطار مؤقت

المؤهل العلمي:

جامعي تكوين مهني اقل من 3 ثانوي

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس تبني المسؤولية الاجتماعية لدى العاملين بشركة الإسمنت سعيدة و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها و ذلك بوضع علامة X في المربع المناسب لاختيارك .

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على إطلاق	أبعاد المسؤولية الاجتماعية	
البعد الاقتصادي						
					1 تركز المؤسسة على هدف تعظيم الربح	
					2 تسعى المؤسسة إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة	
					3 تعتبر المؤسسة القيام ببرامج المسؤولية الاجتماعية تكلفة إضافية بالنسبة لها.	
					4 إعادة توزيع بعض العوائد وفقا للجهد المتميز	
					5 المؤسسة تمنع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين	
					6 المؤسسة تستخدم التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالبيئة و المجتمع	
البعد القانوني						
					7 توفر المؤسسة البرامج التدريبية اللازمة من أجل تنمية مهارات العمال .	
					8 تحترم مؤسستكم القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل	
					9 تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية	
					10 تعمل المؤسسة على توفير الأمن الصناعي و تقادي حوادث العمل	
					11 تسمح المؤسسة للعاملين في كافة المستويات الإدارية بالمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة .	
					12 المواد المستخدمة في التصنيع غير مضره بالمستهلك	
					13 تلتزم المؤسسة بالشفافية في عملية التوظيف	
					14 توظف المؤسسة عاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة	
					15 المؤسسة ضد العمالة الغير الشرعية	

					لا يوجد تمييز بين العمال على أساس الجنس أو العرق	16
					تحترم المؤسسة قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي	17
					تستخدم المؤسسة تقنيات ملائمة لتجنب مسببات تلوث الأرض و الهواء و الماء و للتخلص من النفايات و مخلفات التصنيع	18
					حصلت المؤسسة من قبل على احد المواصفات و المعايير الدولية للبيئة	19
					تمول المؤسسة حملات التوعية في مجال حماية البيئة و حسن استغلال الموارد الطبيعية	20
					يوجد سياسة للإدارة البيئية (نظام لإدارة البيئة في المؤسسة)	21
					توافق المؤسسة على المشاركة في تطوير برامج لحماية البيئة و المجتمع من طرف الجمعيات و الهيئات المحلية	22
البعد الأخلاقي						
					تتوافق رسالة المؤسسة و أهدافها مع أهداف و قيم المجتمع	23
					تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمكافحة الفساد الإداري بشتى أنواعه	24
					تسعى مؤسستكم لمراعاة حقوق الإنسان و كذا احترام عادات و تقاليد المجتمعات	25
					تعتمد المؤسسة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف	26
					تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح و معلن لجميع العاملين لديها	27
					الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية بأساليب واضحة و غير ملتوية	28
البعد الإنساني و الاجتماعي						
					تمارس المؤسسة دور اجتماعي فعال في المجتمع بصفتها جزء منه.	29
					تقدم المؤسسة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة- مراكز حماية المعوقين)	30
					تهدف برامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و بالتالي حصولها على ميزة تنافسية	31
					تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع الأساسية (مدارس- المستشفيات- برامج إسكان)	32
					تقديم تسهيلات و مساعدات لأداء مناسك الحج و العمرة	33
					تعمل مؤسستكم على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي و تقديم الإعانات عند العجز أو الوفاة	34
					تقوم المؤسسة بفحص طبي دوري للعاملين للتأكد من صحتهم و التأكد من عدم وجود أخطار في بيئة العمل.	35

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	محور أداء العاملين	غير موافق على إطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
36	تتناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة لك					
37	تتمتع بالقدرة على حل مشاكل العمل					
38	يشارك العاملون في المؤسسة في حل المشاكل التي تؤثر على جودة عملهم					
39	جهدك المبذول كاف لانجاز العمل المطلوب					
40	تقوم باستغلال كافة الطاقات و الموارد المتاحة لديك أثناء أداء عملك					
41	تواظب بشكل دائم على استغلال كل وقت العمل					
42	التعاون يدفعك إلى بذل المزيد من الجهد					
43	تقوم بتأدية الأعمال في الوقت المحدد					
44	تحرص على أداء عملك بدقة و جودة عالية					
45	توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك					
46	تعرف ماهو مطلوب منك للقيام بأداء الأعمال					
47	تستجيب ظروف العمل التي تعمل فيها الى متطلبات عملك					
48	تساهم عملية المشاركة في زيادة ولاء العامل للمؤسسة					
49	احتكاك العامل مع زملائه في العمل يمكنه من اكتساب مهارات تساعده في العمل					
50	تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالتنسيق مع المسؤولين					
51	تقوم بإنجاز عملك بالاعتماد على تقليل التكاليف					
52	أنت راض على الأجر الذي تتقاضاه					
53	تتقاضى الحوافز و المكافآت بصفة منتظمة					

Evolution du personnel par groupe socioprof :

Effectifs existant Mois de Mars 2018

Permanents

G. S. P.	Hommes	Femmes	EFFECTIFS
CADRE DIRIGEANT	1	0	1
CADRE SUPERIEURS	20	1	21
CADRES	57	11	68
MAITRISE	113	11	124
EXECUTION	32	3	35
TOTAL Perm.	223	26	249
TEMPORAIRES			
CADRE SUPERIEURS	0	0	0
CADRES	2	1	3
MAITRISE	7	0	7
EXECUTION	0	1	1
TOTAL TEMPORAIRES	9	2	11
TOTAL Permanent + TEMPORAIRES	232	28	260
PRE EMPLOI	0	0	0
STAGIAIRE	0	0	0
C.T.A.	1	0	1
TOTAL GENERAL	233	28	1

261



SITUATION DES EFFECTIFS

Année 2017

Filiale: SCIS

CSP	Effectifs			Autres		
	CDI	CDD	TOTAL	CTA	DAIP	Apprentis
Cadre Dirigeant:	6	0	6	0	0	
Cadre Supérieur:	15	0	15	0	0	
Cadre:	69	2	71	2	1	
Maîtrise:	121	10	131	0	0	
Exécution:	30	5	35	0	0	17
Total	241	17	258	2	1	17



SITUATION DES EFFECTIFS
Annee 2016

Filiale:

CSP	Effectifs			Autres		
	CDI	CDD	TOTAL	CTA	DAIP	Apprentis
Cadre Dirigeant:	5	0	5	0	0	0
Cadre Supérieurs:	16	0	16	0	0	0
Cadre:	65	1	66	3	1	0
Maîtrise:	125	10	135	0	0	0
Exécution:	27	9	36	0	0	36
Total	238	20	258	3	1	36

T4
T4
T4
T4
T4
T4
T4
T4
T4
T4

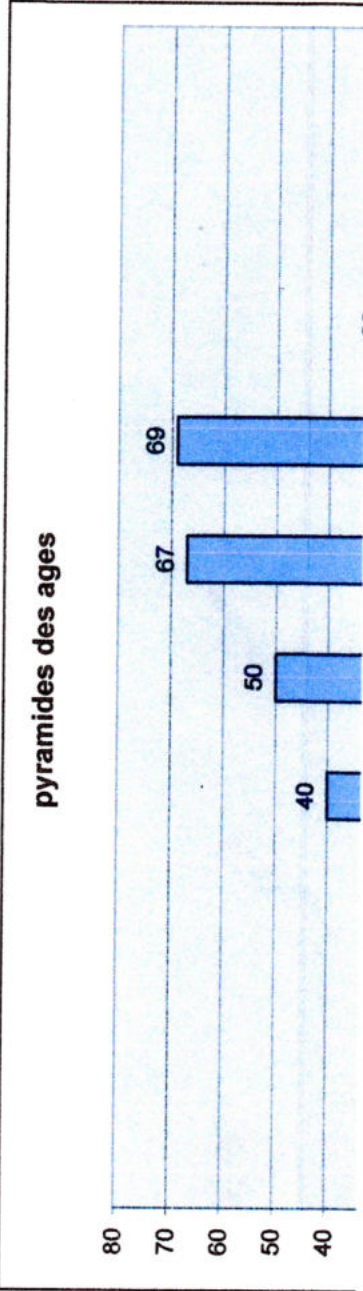




Pyramide des ages: année 2016

Tranche D'age	D.G		D. Dévlo		D.T		D.Com.		D.R.H.		D.F.C		Total. Perm	Occ	Staig- aire	C.T.A	Pré- Empl.	Total
	Per	Occ	Per	Occ	Per	Occ	Per	Occ	Per	Occ								
15 à 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 à 24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3
25 à 29	0	0	1	0	9	6	3	0	2	0	1	0	16	6	0	4	1	27
30 à 34	0	0	0	0	23	4	5	0	3	0	3	0	34	4	0	2	0	40
35 à 39	3	0	0	0	41	1	1	0	3	0	1	0	49	1	0	0	0	50
40 à 44	0	0	0	0	63	0	0	0	3	0	1	0	67	0	0	0	0	67
45 à 49	1	0	1	0	54	0	1	0	8	0	4	0	69	0	0	0	0	69
50 à 54	0	0	0	0	24	0	1	0	3	0	0	0	28	0	0	0	0	28
55 à 59	1	0	1	0	9	0	0	0	1	0	1	0	13	0	0	0	0	13
60 et	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Total	5	0	3	0	224	11	11	0	23	0	11	0	277	11	0	9	1	298

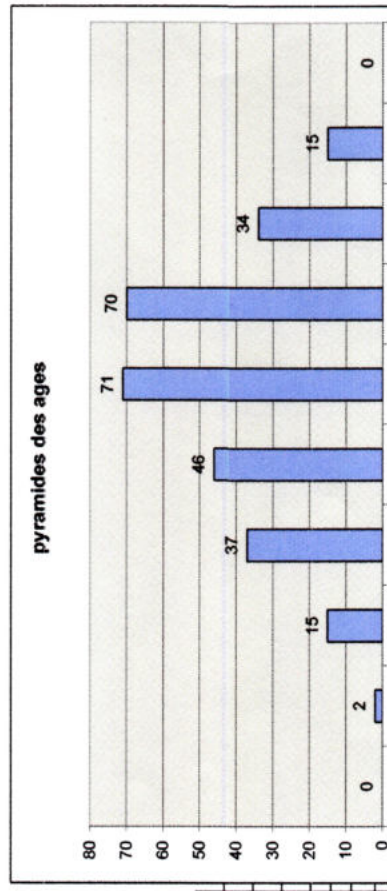
l'Age Moyenne est de 45,01 ans



Pyramide des ages: Année 2014

Tranche D'age	D.G		D. Dévlo		D.T		D.Com		D.R.H.		D.F.C		Total. Perm	Occ	Suig- aire	C.T.A	Pré- Empl.	Total
	Per	Occ	Per	Occ	Per	Occ	Per	Occ	Per	Occ								
15 à 19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20 à 24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
25 à 29	0	0	1	0	4	1	1	0	1	0	0	0	7	4	0	3	1	15
30 à 34	0	0	0	0	22	3	5	0	3	0	4	0	34	3	0	0	0	37
35 à 39	3	0	0	0	34	2	3	0	3	0	1	0	44	2	0	0	0	46
40 à 44	0	0	0	0	68	0	0	0	2	0	1	0	71	0	0	0	0	71
45 à 49	1	0	0	0	55	0	2	0	9	0	3	0	70	0	0	0	0	70
50 à 54	0	0	1	0	26	0	1	0	5	0	1	0	34	0	0	0	0	34
55 à 59	1	0	1	0	11	0	0	0	1	0	1	0	15	0	0	0	0	15
60 et	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	5	0	3	0	220	9	12	0	24	0	11	0	275	9	0	5	1	290

L'Age Moyenne est de 45,34 ans



C. Pyramide D'Ancienneté:
(Y Compris les C.D.D.)

Année2015

Catégorie	Ancienneté								TOTAL
	-5	6 à 10	11 à 15	16 à 20	21 à 25	26 à 30	31 à 35	plus 35	
Cadre	4	21	28	6	9	13	3	0	84
Maitrise	15	42	57	6	8	12	2	0	142
Exécution	11	8	14	2	0	1	0	0	36
TOTAL	30	71	99	14	17	26	5	0	262

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



1 - Effectifs Par Sexe :

Permanents 2015



G. S. P.	Hommes	Femmes	Total effectif
Cadre dirigeant	1	0	1
Cadre supérieurs	18	2	20
Cadres	53	10	63
Maitrise	124	11	135
Exécution	25	3	28
TOTAL Perm.	221	26	247

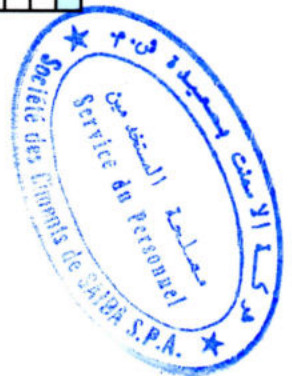
Temporaires

Cadre supérieurs	0	0	0
Cadres	0	0	0
Maitrise	7	0	7
Exécution	8	0	8
Total Temporaires	15	0	15

Total Permanent + Temporaires	236	26	262
--------------------------------------	------------	-----------	------------

Evolution du Personnel Par Groupe Socioprof. Année 2014

G.S.P	Juillet	Août	Septembre
Cadre Dirigeant	1	1	1
Cadres supérieurs	26	26	26
Cadres	70	70	70
Maîtrises	146	146	146
Exécution	33	33	33
Total Permanents	276	276	276
Occasionnels	11	11	11
Pré Emploi	1	1	1
C.T.A.	5	5	5
Stagiaire	0	0	0
Total Gle	293	293	293
G.S.P	Octobre	Novembre	Décembre
Cadre Dirigeant	1	1	1
Cadres supérieurs	26	26	26
Cadres	70	70	71
Maîtrises	148	147	147
Exécution	31	31	30
Total Permanents	276	275	275
Occasionnels	11	10	9
Pré Emploi	1	1	1
C.T.A.	5	5	5
Stagiaire	0	0	0
Total Gle	293	291	290





Fiche D'évaluation IASF

Code : E118/PS6

Révision : 1

Date : 20/08/2009

EXERCICE 2017

Mr Fonction
Perçoit un taux de % de L'IASF sur son salaire de base suite à l'appréciation faite par son responsable hiérarchique en date du

Critères d'évaluation sur cinq points à raison de un point par critère

Critère d'évaluation	Note / 01 Point
assurer pleinement les tâches liées directement au poste de travail dans les conditions de délai et les couts les plus optimaux.	
Observer les consignes et les mesures d'hygiène et de sécurité	
Respecter la ponctualité et l'assiduité.	
Contribuer aux efforts collectifs en vue d'améliorer la productivité et la rentabilité de la société	
Avoir le sens de la communication et l'esprit d'équipe	
Taux Global de L'I.A.S.F	

Le Responsable de la structure

Validation du comité technique



Organigramme

Code : E120/PS6

Révision : 03

Date : 10.03.2018

Direction Générale

Direction des Ressources

Département Informatique

Service Informatique d

Dépt. Adm. Générale

Service Gestion du personnel

Service Moyens Généraux

Service Social

Service Contentieux

Service Formation & G.

Direction Technique

Dépt. Maintenan

Service Entretien

Service Entretien

Service C.M.R

Service Utilité

Les Zones

Dépt. Matière Premières

Service Matières

Service Entretien M. P.

Dépt. Fabrication

Service Fabrication

Zone

Dépt. Etudes &

Service Etudes

Service Gestion des

Service inform. industrielle

Service Achat

Service Environnem

Direction des Finances & de la Comptabilités

Dépt. Finances &

Service Finances

Service Comp. Générale

Service Comp. Analytique

Direction Commercial

Service Commercial

Direction d'exploitation &

Département d'exploitation & développement

Auditeur

Secrétari

R. M. Q.

R. M. E.

Dépt. Contrôle

Assistant de Sureté

Service Sécurité Industrielle

```

*-----*
| G.I.C.A                                CODE : E28/PS6                                |
|                                         |                                         |
|           NOTATION DE LA PRIME DE RENDEMENT MENSUELLE                               |
|-----REVISION : 2-----|
| S.CI.S  SAIDA          MOIS : MARS          2018  DATE : 03/01/2010          |
*-----*

```

S O C I E T E D E S C I M E N T S D E S A I D A

NOTATION DE PRIME DE RENDEMENT MENSUELLE

STRUCTURE : SERVICE FABRICATION
PRODUCTION DE CIMENT REALISEE EN TONNES : 32750
TAUX DE LA PRIME DE RENDEMENT : 70 % DU SALAIRE DE BASE

```

*-----*
|      |      |      |      | Note Attrib|      |      |      |
|MATRI|N O M      |P R E N O M |F O N C T I O N | (DE 00 a 10)|Sanct|T.net|
|      |      |      |      | -----|      |      |      |
|      |      |      |      | Note|Visa |      |      |
*-----*

```

01336		CHEF DE SCE FABRIC					
01184		CHEF DE ZONE FOUR					
00443		CONTREMAITRE FABRI					
00947		CONTREMAITRE FABRI					
01068		CONTREMAITRE FABRI					
01070		CONTREMAITRE FABRI					
00901		OPERATEUR SALLE DE					
01227		OPERATEUR SALLE DE					
01274		OPERATEUR SALLE DE					
01279		OPERATEUR SALLE DE					
01327		OPERATEUR SALLE DE					
01329		OPERATEUR SALLE DE					
01331		OPERATEUR SALLE DE					
01359		OPERATEUR SALLE DE					
01422		OPERATEUR SALLE DE					
01459		ATTACHE STATISTIQU					
01206		RONDIER NIVEAU 2					
01207		RONDIER NIVEAU 2					

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	البعد_الانساني_والاجتم اعي, البعد_الاقتصادي, البعد_الاخلاقي, البعد_القانوني ^b		Introduire

a. Variable dépendante : الاداء_محور

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 ^a	,414	,383	,40718

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الاقتصادي_البعد, والاجتماعي_الانساني_البعد,

القانوني_البعد, الاخلاقي_البعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,013	4	2,253	13,591	,000 ^b
	Résidus	12,766	77	,166		
	Total	21,779	81			

a. Variable dépendante : الاداء_محور

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الاقتصادي_البعد, والاجتماعي_الانساني_البعد, القانوني_البعد, الاخلاقي_البعد,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,643	,315		5,218	,000
	الاقتصادي_البعد	,297	,095	,349	3,128	,002
	القانوني_البعد	-,008	,118	-,009	-,072	,943
	الاخلاقي_البعد	,218	,080	,303	2,712	,008
	والاجتماعي_الانساني_البعد	,120	,104	,138	1,158	,250

a. Variable dépendante : الاداء_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,643 ^a	,414	,391	,40457

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الاقتصادي, والبعد_الاجتماعي_الانساني_البعد, والبعد_الاخلاقي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,012	3	3,004	18,354	,000 ^b
	Résidus	12,767	78	,164		
	Total	21,779	81			

a. Variable dépendante : الاداء_محور

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الاخلاقي, والبعد_الاقتصادي, والبعد_الاجتماعي_الانساني_البعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,639	,306		5,356	,000
	البعد_الاقتصادي	,294	,087	,346	3,387	,001
	البعد_الاخلاقي	,217	,078	,301	2,786	,007
	البعد_الاجتماعي_الانساني	,117	,096	,135	1,220	,226

a. Variable dépendante : الاداء_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 ^a	,403	,387	,40582

a. Prédicteurs : (Constante), البعد_الاقتصادي, والبعد_الاخلاقي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,769	2	4,384	26,622	,000 ^b
	Résidus	13,010	79	,165		
	Total	21,779	81			

a. Variable dépendante : الاداء_محور

b. Prédicteurs : (Constante), البعد_الاقتصادي, البعد_الاخلاقي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,761	,290		6,075	,000
	البعد_الاقتصادي	,328	,083	,386	3,973	,000
	البعد_الاخلاقي	,259	,070	,360	3,707	,000

a. Variable dépendante : الاداء_محور

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاقتصادي_البعد	,121	82	,005	,940	82	,001
القانوني_البعد	,126	82	,002	,962	82	,017
والاجتماعي_الانساني_البعد	,114	82	,011	,932	82	,000
الاخلاقي_البعد	,203	82	,000	,895	82	,000
الاداء_محور	,139	82	,001	,847	82	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type	Variance
الاقتصادي_البعء	82	1,17	4,67	290,17	3,5386	,61044	,373
القانوني_البعء	82	1,44	5,00	267,00	3,2561	,55491	,308
الاخلاقي_البعء	82	1,33	4,67	290,33	3,5407	,72130	,520
والاجتماعي_الانساني_البعء	82	1,14	5,00	273,57	3,3362	,59745	,357
الاداء_محور	82	1,11	4,89	314,72	3,8381	,51853	,269
N valide (liste)	82						

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne
الاقتصادي_البعء	82	1,17	4,67	3,5386
القانوني_البعء	82	1,44	5,00	3,2561
الاخلاقي_البعء	82	1,33	4,67	3,5407
والاجتماعي_الانساني_البعء	82	1,14	5,00	3,3362
الاداء_محور	82	1,11	4,89	3,8381
N valide (liste)	82			

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الربح تعظيم هدف على المؤسسة تركز	82	3,9756	1,04203
المنافسة المنتجات احترام مع الاقتصادية فوائدها زيادة إلى المؤسسة تسعى	82	3,5610	1,04347
لها بالنسبة إضافية تكلفة الاجتماعية المسؤولية ببرامج القيام المؤسسة تعتبر	82	3,2561	,97893
المتميز للجهد وفقا العوائد بعض توزيع إعادة	82	3,6829	1,04087
بالمستهلكين الإضرار وعدم الاحتكار تمنع المؤسسة	82	3,6707	,98200
و بالبيئة تلحق الأضرار معالجة في التكنولوجيا تستخدم المؤسسة	82	2,6585	1,26900
المجتمع			
. العمال مهارات تنمية أجل من اللازمة التدريبية البرامج المؤسسة توفر	82	3,8415	,76125
والأمراض المهنية الأخطار من بالحماية الخاصة القوانين مؤسستكم تحترم	82	3,9390	,89370
العمل عن الناتجة والحوادث			
العملية النقابات بعمل الاعتراف مبدأ المؤسسة إدارة تتبنى	82	4,0000	,70273
العمل حوادث تفادي و الصناعي الأمن توفير على المؤسسة تعمل	82	4,10976	,785770
اتخاذ في بالمشاركة الإدارية المستويات كافة في للعاملين المؤسسة تسمح	82	3,0000	,99381
. المهمة القرارات			
بالمستهلك مضررة غير التصنيع في المستخدمة المواد	82	3,5122	,82018
التوظيف عملية في بالشفافية المؤسسة تلتزم	82	3,5000	1,09149
الخاصة الاحتياجات ذوي من عاملين المؤسسة توظف	82	2,5854	,95518
الشرعية الغير العمالة ضد المؤسسة	82	4,0488	,91493
العرق أو الجنس أساس على العمال بين تمييز يوجد لا	82	3,5000	1,32637
البيئي التدهور من للحد البيئة قوانين المؤسسة تحترم	82	2,9634	1,14875

و الهواء و الأرض تلوث مسببات لتجنب ملانمة تقنيات المؤسسة تستخدم	82	2,7195	1,14692
التصنيع مخلفات و النفايات من للتخلص و الماء	82	2,5854	1,06518
للبيئة الدولية المعايير و المواصفات احد على قبل من المؤسسة حصلت	82	2,5488	1,07901
استغلال وحسن البيئة حماية مجال في التوعية حملات المؤسسة تمويل	82	2,5732	1,11145
الطبيعية الموارد	82	2,6707	1,12277
(المؤسسة في البيئة لإدارة نظام) البيئة للإدارة سياسة يوجد	82	3,7805	,92995
من والمجتمع البيئة لحماية برامج تسطير في المشاركة على المؤسسة توافق	82	3,6829	1,04087
المحلية والهيئات الجمعيات طرف	82	3,7195	,93326
المجتمع وقيم أهداف مع وأهدافها المؤسسة رسالة تتوافق	82	3,5732	1,05445
أنواعه بشتى الإداري الفساد لمكافحة صارما نظاما المؤسسة تمتلك	82	2,9390	,94735
وتقاليد عادات احترام وكذا الإنسان حقوق لمراعاة مؤسستكم تسعى	82	3,5488	,83374
المجموعات	82	3,4146	,90200
التوظيف في الفرص تكافؤ مبدأ المؤسسة تعتمد	82	2,5122	1,15731
لديها العاملين لجميع ومعلن واضح أخلاقي دليل المؤسسة تمتلك	82	3,0488	1,14291
ملتوية وغير واضحة بأساليب الاقتصادية تعاملاتها جميع في الصدق	82	2,3902	1,18380
منه جزء بصفتها المجتمع في فعال اجتماعي دور المؤسسة تمارس	82	3,9878	,79340
-الطفولة مراكز)الخيرية للمشاريع والتبرعات المساعدات المؤسسة تقدم	82	4,1341	,88558
(المعوقين حماية مراكز)	82	3,8659	,97831
المجتمع في المؤسسة صورة تحسين إلى الاجتماعية المسؤولية برامج تهدف	82	3,5976	1,09837
تنافسية ميزة على حصولها بالتالي و	82	3,8537	,81834
برامج-المستشفيات-مدارس) الأساسية المشاريع إنجاز في المؤسسة تساهم	82	3,4390	,90400
(إسكان)	82	3,9878	,72850
العمرة و الحج مناسك لأداء مساعدات و تسهيلات تقديم	82	3,9146	,87772
وتقديم الاجتماعي الضمان مصالح لدى التصريح على مؤسستكم تعمل	82	4,0732	,76627
الوفاء أو العجز عند الإعانات	82	4,0122	,92288
من التأكد و صحتهم من للتأكد للعاملين دوري طبي بفحص المؤسسة تقوم	82	4,1098	,84629
العمل بيئة في أخطار وجود عدم	82	4,1829	,68724
لك الموكلة الوظيفية المهام مع قدراتك تتناسب	82	4,1585	,59772
العمل مشاكل حل على بالقدرة تتمتع	82	4,0488	,64602
عملهم جودة على تؤثر التي المشاكل حل في المؤسسة في العاملون يشارك	82	3,2683	1,16586
المطلوب العمل لانجاز كاف الميزول جهديك	82	3,7805	,81687
عملك أداء أثناء لديك المتاحة الموارد و الطاقات كافة باستغلال تقوم	82	4,0366	,67486
العمل وقت كل استغلال على دائم بشكل تواظب	82	3,5610	1,05523
الجهد من المزيد بذل إلى يدفعك التعاون	82	4,0000	,78567
المحدد الوقت في الأعمال بتأدية تقوم	82	3,2561	1,29396
عالية جودة و بدقة عملك أداء على تحرص	82	3,8049	1,03565
مهامك لتأدية المناسبة الخبرة و المهارات توظف	82		
الأعمال بأداء للقيام منك مطلوب ماهو تعرف	82		
عملك متطلبات الى فيها تعمل التي العمل ظروف تستجيب	82		
للمؤسسة العامل ولاء زيادة في المشاركة عملية تساهم	82		
في تساعده مهارات اكتساب من يمكنه العمل في زملائه مع العامل احتكاك	82		
العمل	82		
المسؤولين مع بالتنسيق المؤسسة أهداف تحقيق على تعمل	82		
التكاليف تقليل على بالاعتماد عملك بإنجاز تقوم	82		
تتقاضاه الذي الأجر على راض أنت	82		
منتظمة بصفة والمكافآت الحوافر تتقاضى	82		
N valide (liste)	82		

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	70	85,4	85,4	85,4
	انثى	12	14,6	14,6	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	15	18,3	18,3	18,3
	سنة 40 من أقل الى 30 من	30	36,6	36,6	54,9
	سنة 50 إلى 40 من	26	31,7	31,7	86,6
	فأكثر سنة 50 من	10	12,2	12,2	98,8
	5,00	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

المؤهل لعلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	30	36,6	36,6	36,6
	مهني تكوين	14	17,1	17,1	53,7
	ثانوي الثالثة من أقل	38	46,3	46,3	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

الدرجة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار	20	24,4	24,4	24,4
	تنفيذ عون	9	11,0	11,0	35,4
	تحكم عون	46	56,1	56,1	91,5
	مؤقت	7	8,5	8,5	100,0
	Total	82	100,0	100,0	

Corrélations

			البعد_ الاقتصادي_ البعد	البعد_ القانوني	البعد_ الاخلاقي	البعد_ الانساني_ والاجتماعي	الاداء_ محور
Rho de Spearman	البعد_ الاقتصادي	Coefficient de corrélation	1,000	,595**	,372**	,333**	,361**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,001	,002	,001
		N	82	82	82	82	82
	البعد_ القانوني	Coefficient de corrélation	,595**	1,000	,524**	,496**	,269*
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,000	,000	,014
		N	82	82	82	82	82
	البعد_ الاخلاقي	Coefficient de corrélation	,372**	,524**	1,000	,451**	,427**
		Sig. (bilatéral)	,001	,000	.	,000	,000
		N	82	82	82	82	82
	البعد_ الانساني_ والاجتماعي	Coefficient de corrélation	,333**	,496**	,451**	1,000	,284**
		Sig. (bilatéral)	,002	,000	,000	.	,010
		N	82	82	82	82	82
	محور_ الاداء	Coefficient de corrélation	,361**	,269*	,427**	,284**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,001	,014	,000	,010	.
		N	82	82	82	82	82

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- بلال خلف سكارنة ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، 2013 .
- بورحلة علال ، تحليل المنظمات ، مكتبة الرشادة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2006.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد ، دار النهضة العربية، 1997
- حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر، ط 1 جامعة الزيتونة، الأردن، 2009.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد ، الطبعة 1 ، مطبعة الإشعاع الفنية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001
- صالح الحموري ، رولا المعاينة، المسؤولية الاجتماعية من الألف إلى الياء، دار الكنوز للنشر والتوزيع ، ط1، عمان، 2015.
- طاهر محسن منصور الغالي، صالح محسن العامري، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2007، 1.
- طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، 2.
- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2005.
- علي محمد الربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان ، 2003
- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 1، دار منهل اللبناني، لبنان، 2008 .
- مجد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2000.
- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية لإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، مصر، 2007.
- محمد عبد الوهاب حسن عشناوي ، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، الطبعة 1، القاهرة مصر، 2014.
- مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة مصر، 2015.

✚ منال محمد عباس ، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع جامعة الإسكندرية ، مصر، 2014.

✚ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الطبعة 1، الأردن، 2006.

✚ وليد حميد رشيد الأميري ، تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين ، الطبعة 1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2016.

الاطروحات

✚ السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات و الجرات ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2008.

✚ بعجي سعاد ،تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية رسالة ماجستير تخصص علوم تجارية ،سطيف، 2006-2007

✚ بوسلامي عمر ،دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، 2012.

✚ بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة الجرات الفلاحية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة بسكرة، 2014.

✚ شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير. 2015.

✚ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية 2006.

✚ عيشوش خيرة، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، مذكرة ماجستير تخصص مالية دولية ، تلمسان، 2010-2011.

✚ علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر، 1999.

✚ ضيافي نوال ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص تسيير موارد بشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تلمسان، الجزائر، 2016.

مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، وهران، 2014.

مهري شفيقة، الاتصال وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 2012.

المجلات

عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001.

الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر، 2007.

الملتقيات:

عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، مداخلة قسم التسيير، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.

مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مداخلة قسم التسيير، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011.

المواقع الإلكترونية:

<http://www.auditsocial.net>

[/http://www.essec.edu/fr](http://www.essec.edu/fr)