



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم التسيير.
تخصص: إدارة إنتاج التموين.



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إنتاج التموين.

بعنوان:

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال ولاية سعيدة

إشراف الأستاذ:

– حميدي زقاي.

من إعداد الطالبتين:

- داني عائشة.

- سالمي نصيرة.

لجنة المناقشة:

الأستاذ..... رئيسا

الدكتور..... حميدي زقاي..... مشرفا

الأستاذ..... مناقشا

السنة الجامعية: 1438-1439هـ / 2017-2018م



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة-
كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
قسم: علوم التسيير.
تخصص: إدارة إنتاج التموين.



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة إنتاج التموين.

بعنوان:

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية في مؤسسة نفضال ولاية سعيدة

إشراف الأستاذ:

- حميدي زقاي.

من إعداد الطالبتين:

- داني عائشة.

- سالمى نصيرة.

كلمة شكر و عرفان:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الشكر من قبل ومن بعد من لم يشكر
الناس يشكر الله.

أشكر الأستاذ: "حميدي زقاي" التي أشرف علينا لإتمام المذكرة ولم يبخل علينا
بنصائحه القيمة طيلة فترة إعداد المذكرة، ولا أنسى باقي الأساتذة الموقرين في
قسم علوم التسيير.

وفي الأخير لا يسعنا إلا إدراج شكر خاص يضم أشخاص كانوا سنداً لنا في
مرحلة دراستنا فلهم شكرنا و عرفاننا.

شكراً لجميع من ساعدونا ودعمونا.



الأهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم:

"ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقه قولي".

صدق الله العظيم

اهدي ثمرة سنين جهدي إلى:

من كان ولا زال رضاها غماما يقيني هجير الأيام ويعينني دوما على المضي أمامي

إلى من أعطتني وحرمت نفسها.

إلى من تحجل كلماتي حين اذكرها وتستحي عباراتي حين اشكرها.

إلى رافتي وحنين أُمي الحبيبة حفظها الله وبارك في عمرها.

إلى أبي العزيز بارك الله في عمره.

إلى من هم سندي وعزوتي في الحياة، إلى من ليس لي سواهم إخوتي: بن يحي، بلقاسم، الشيخ، مصطفى، مراد

والى نبع الحنان أخواتي الحبيبات: خيرة، جميلة، حليلة، تالية، نجاة.

وأخص بالإهداء الكتاكيت: لينة، خديجة، عبد الإله، طه، لقمان، إلياس، سلاف، ياسر، إياد، مريم إسرائ،

بهاء، محمد إسلام وصفيان.

إلى صديقاتي ورفيقات دربي: عائشة، سعاد، نور الهدى، سهام، مريم، أمينة، صباح ونزيهة.

دون أن أنسى زملائي: رضا، وديع.

إلى كل من له الفضل في تعليمي أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى من قاسمتني مشواري الجامعي وشاركتني في انجاز هذه المذكرة داني عائشة.

والى كل من ساعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

نصيحة

الأهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم:

"ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقه قولي".

صدق الله العظيم

اهدي ثمرة سنين جهدي إلى:

من كان زال رضاها غماما يقيني هجير الأيام ويعينني دوما على المضي أمامي

إلى من أعطتني وحرمت نفسها

إلى من تحجل كلماتي حين اذكرها وتستحي عباراتي حين اشكرها

إلى رافتي وحنين أمي الحبيبة حفظها الله وبارك في عمرها

إلى أبي العزيز بارك الله في عمره.

إلى أخوتي وأسرتي جميعا كبيرا وصغيرا.

إلى زوجي الغالي حفظه الله ورعاه.

إلى كل من له الفضل في تعليمي أساتذتي من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى أصدقائي ورفقاء دربي من قريب أو بعيد.

إلى من قاسمتني مشواري الجامعي وشاركتني في انجاز هذه المذكرة سالمي نصيرة .

والى كل من ساعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

عائشة

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
19	الجدول رقم (01): تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
21	الجدول رقم (02): هو كارول (carroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية
69	الجدول رقم (03): مقياس الإجابة على الفقرات.
71	الجدول رقم (04): معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.
72	الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.
73	الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب السن.
74	الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
75	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.
76	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري الوظيفة.
77	الجدول رقم (10): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع
79	الجدول رقم (11): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء.
80	الجدول رقم (12): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين.
81	الجدول رقم (13): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.

82	الجدول رقم (14): علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية ومستوى الأداء.
83	الجدول رقم (15): نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الأداء.
86	الجدول رقم (16): الجنس.
87	الجدول رقم (17): السن
88	الجدول رقم (18): نتائج الاختبار البعدي "Post Hoc".
89	الجدول رقم (19): المستوى التعليمي:
90	الجدول رقم (20): سنوات الخبرة.
91	الجدول رقم (21): الوظيفة.
92	الجدول رقم (22): نتائج الاختبار البعدي "Post Hoc".

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
03	الشكل رقم (01): شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة
46	الشكل رقم (02): أهمية تقييم الأداء.
54	الشكل رقم (03): المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء
67	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال سعيدة
72	الشكل رقم (05): يمثل نسب توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.
73	الشكل رقم (06): يمثل نسب توزيع عينة الدراسة حسب السن.
74	الشكل رقم (07): يمثل نسب توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
75	الشكل رقم (08): يمثل نسب توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.
76	الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري الوظيفة.

ملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين وذلك في مؤسسة نفضال حيث تم استعمال عينة مكونة من 98 موظف وذلك باستخدام برنامج إحصائي (Spss v.20).

وخلصت الدراسة بعدة نتائج أهمها وجود ارتباط وتأثير للمسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين

الكلمات المفتاحية:

← المسؤولية الاجتماعية (اتجاه مجتمع، اتجاه البيئة والعملاء والعمال)

← أداء العاملين.

Résumé :

Cette étude vise à examiner l'effet de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance des employés de l'échantillon ont été à l'aide de **Naftal** institution composée de 98 employés à l'aide de logiciels statistiques (Spss v.20).

L'étude a révélé plusieurs résultats, notamment une corrélation et l'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur la performance des employés.

Mots clé :

- Responsabilité sociale des entreprises (une seule direction, vers l'environnement, les clients et les employés).

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

▲ مقدمة عامة:

مع تغير الزمن الذي يعيش فيه المنظمات حيث أ ما كان مقبولاً بالأمس البعيد أصبح من الممنوعات اليوم، فالكل متفق أن تعظيم الربح هو الهدف الرئيسي للمنظمات ولكن يجب عليها أن تنتبه جدا لآثار أفعالها على المجتمع الذي تنشط فيه.

ومع التطور التكنولوجي والعلمي الهائل الذي تشهده بيئة الأعمال اليوم وانتقال المجتمعات إلى مرحلة جديدة في ظل ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يشير بوضوح إلى الدور المهم الذي تلعبه الأعمال في حياة الدول على مختلف المستويات وصارت المنظمات الكبرى تتبناها بمخترعاتها واكتشافاتها سلعا كانت أو خدمات وزاد تأثير هذه المنظمات في قرارات حكومات الدولة التي ينتمي إليها بل امتدت هذا الأثر إلى دول أخرى بفعل الاستثمار الخارجي لهذه المنظمات المؤطرة بإطار أخلاقي يحدد من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع العاملة به، إذا زاد تطلع هذا الأخير إلى مساهمة كثيرة اتجاه مختلف فئاته تسهم في تطوره وازدهاره، كل هذا تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية".

ومن الجدير بالذكر أن أغلب اهتمامات المسؤولية الاجتماعية تنصب على المورد البشري وتنمية قدراته حيث أن قبل سنوات كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية وينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسة المؤسسة في أمور المفاضلة واختيار بين المقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء الإجراءات التعيين وإسناد العمل لمن تم اختياره، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث: احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تنفيذ إجراءات الإجازات، مباشرة الرعاية

الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم وتقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات متابعة إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

▲ إشكالية الدراسة:

فالإدارة العليا في معظم المؤسسات لم تهتم بتنمية قدرات الفرد الإبداعية وجعله الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي، وعلى ضوء ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية الموالية:

☞ ما مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

☞ هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع على أداء العاملين؟

☞ هل تؤثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء على أداء العاملين؟

☞ هل تأثير المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

لدراسة ثلاث فرضيات رئيسية وهي:

⊖ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية ومستوى الأداء

في مؤسسة نفطال.

⊖ الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الأداء في مؤسسة

نفطال.

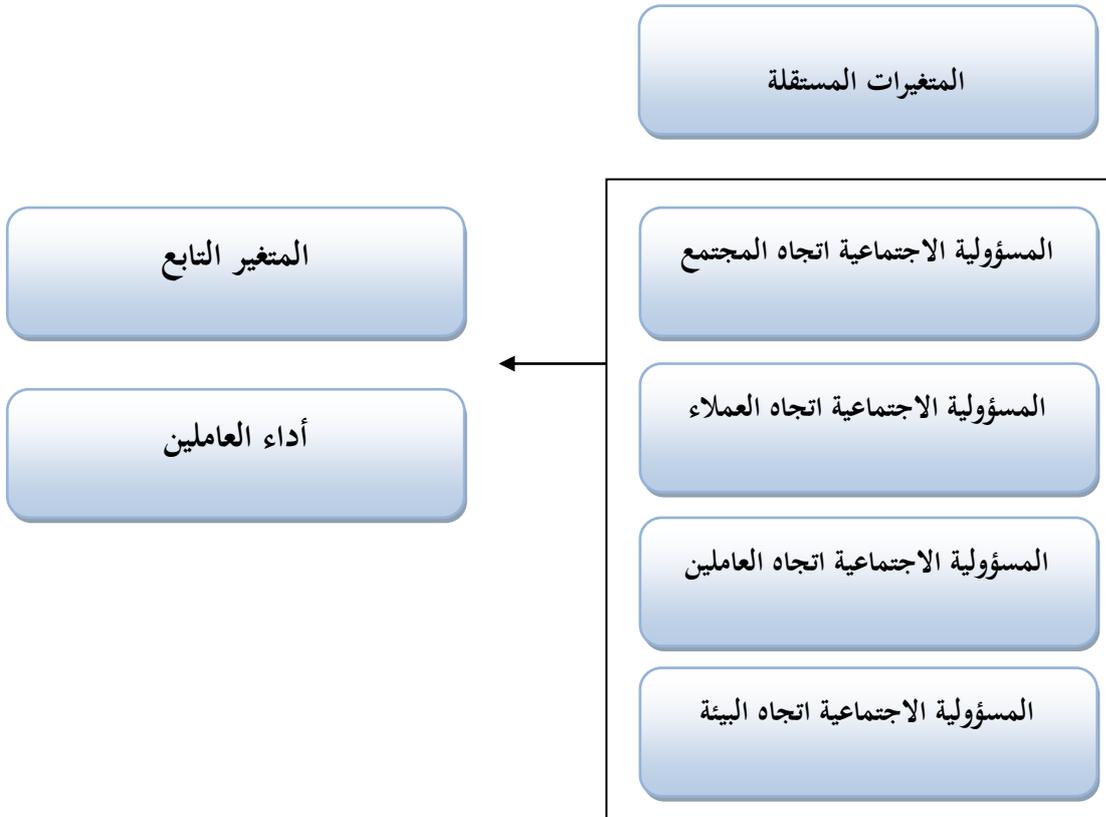
- ← الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع على أداء العاملين.
- ← الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء على أداء العاملين.
- ← الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء العاملين.
- ← الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة على أداء العاملين.

☉ الفرضية الرئيسية الثالثة: ها هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى أداء تعزى المتغيرات الشخصية

(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة)

▲ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): شكل توضيحي لمتغيرات الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

أهداف الدراسة:

سعي من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف ومحاولة التأكد من صحة الفرضيات وإبراز ما يلي:

← أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في عملية التقييم.

← تقديم دليل علمي للباحثين والطلبة بعرض تفاصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمة.

← معرفة موقع المؤسسة الجزائرية من مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومدى استجابتها للبرامج المرتبطة بهذا المفهوم.

← تعريف رجال الأعمال بثقافة المسؤولية الاجتماعية وإبراز أثارها الإيجابية على المنظمة وعلى المجتمع ومختلف أصحاب المصلحة.

← معرفة الدور الذي تلعبه أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه تحسين أداء العاملين.

← الخروج بنتائج وتوصيات تفيد قطاع الأعمال في الجزائر وتدعوه التي تبني مثل هذه الممارسات أي تبني المسؤولية الاجتماعية.

أهمية الدراسة:

من المهم غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية وممارستها خاصة في ؟ل تسبب الكثير من المنظمات،

خصوصا ذات الطابع الصناعي منها في التلوث البيئي، ما يوجب عليها تصليح ما أفسدته بفعل نشاطاتها،

يتم ذلك من خلال إتباع سياسة للمسؤولية الاجتماعية تراعي من خلالها البعد البيئي.

يعكس هذا البحث أهمية البعد الأخلاقي والاجتماعي الذي يجب أن يميز منظمات الأعمال، خصوصا في اقتصاد السوق. حيث أكثر ما تهتم به المنظمات الأعمال في ظلّه هو الربح ص 6، وهذا يدفع بهذه المنظمات إلى رغبتها في تحقيق المكسب ولو على حساب اعتبارات أخرى تتعلق بالعمال أو بالمجتمع أو البيئة، فالمسؤولية الاجتماعية هي خير ضابط لكبح جماح هذه المنظمات في توجهاتها المادية البحتة، فتعيد توجيهها نحو الحفاظ على الحقوق كل من يتعاملون معها.

تأتي الأهمية العلمية لهذا الموضوع من خلال دوره في توضيح المفهوم الحقيقي للمسؤولية الاجتماعية، فمن الخطأ الاعتقاد بأنها مجرد هبات ومساعدات مالية تمنحها الشركات على فترات مختلفة للفقراء والمحتاجين، فالمسؤولية الاجتماعية مفهوم أشمل وأبعد من ذلك وتعني التزام المسؤول تجاه عدد من الأطراف الداخليين والخارجيين، وأي مساهمة يجب أن تكون وفق خطة مدروسة ومدججة في السياسة العامة لمنظمات الأعمال. يوضح هذا الموضوع أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد نفقات وتكاليف تصرف على العاملين والبيئة والمجتمع، إنما هي نظام إداري يمكن من خلاله أن تحصل المنظمة على ميزة تنافسية.

تمكن أهمية هذا الموضوع أيضا في محاولة غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال. وتبيان كيفية دمجها في النظام الإداري وكيفية قياس الأداء تجاهها وتقييمها. كما توضع أهم المكاسب التي تعود لصالح المنظمة في حالة تبنيها.

▲ حدود الدراسة:

● الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين.

● الحدود الزمانية:

تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2018/2017.

● الحدود المكانية:

مؤسسة نفعال سعيدة.

● الحدود البشرية:

وتتمثل في مجموعة إطارات نفعال

▲ صعوبات الدراسة:

← قلة المراجع والدراسات المتناولة للموضوع في مكتب العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير - سعيدة.

← صعوبة الحصول على المعلومات والوثائق من المؤسسة محل الدراسة.

← غياب مصادر المعلومات التي وضع أهم البرامج التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية في الجوانب

الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وذلك راجع لغياب التغطية الإعلامية لهذا البرامج.

▲ الدراسات السابقة:

- رسالة الدكتوراه للباحث (Floriane Bouyoud) عنونها: "الإدارة الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" باريس، فرنسا، أبريل 2010.
وهدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار استراتيجي لدمج المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في قلب النظام الإداري لمنظمات الأعمال. وحددت ثلاث مراحل لذلك مرحلة التصميم ثم التنفيذ والرقابة، واستعملت الباحثة أسلوب دراسة الحالات.
- ورقة عملية للباحثين (Aain Lapointe et corinne gendrom) بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: قضية هامشية أم رهان حيوي؟".
تعرض هذه الدراسة أهم العراقيل التي تحول دون ممارسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمسؤولية، وتوضح المكاسب التي من الممكن أن يحققها هذه المؤسسات فيما لو تبنت سياسة لإدارة برامج المسؤولية الاجتماعية.
- دراسة قامت بها الباحثة (فاطمة بوعلام) بعنوان " Un etat de la rensonsabilite sociale "des entreprises mondialisees et politiques publiques en algerie"
وهو بحث مقدم إلى متلقي دولي عالمي حول "حوكمة المؤسسة، أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة"، 5-6 ديسمبر 2007، كلية العلوم الاقتصادية أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
وقد تعرضت الباحثة في هذه الدراسة إلى بعض الجهود التي قامت بها الجزائر في مجال التنمية المستدامة وحماية البيئة، وكذا بعض التي حققتها بعض الشركات بحصولها على معايير الجودة، وأوردت الباحثة بعض المشاريع التي تم إنجازها في سبيل تحقيق التنمية المجتمعية المحلية وترقية الاستثمار الاجتماعي في الجزائر.

- رسالة دكتوراه للباحث (فؤاد محمد حسين الحمدي) تحمل عنوان: "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية" بالجامعة المستنصرية، اليمن، 2003.
- وقد هدفت الدراسة إلى بحث مدى التزام المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في اليمن بالأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على رضا المستهلك.
- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة التزام المنظمات عينة الدراسة بتحت المتغيرات التسويقية للمسؤولية الاجتماعية كانت ضعيفة، حيث أن الدور التسويقي لتلك المنظمات ينتهي عند إتمام عملية البيع ويقتصر على بيع ما يتم إنتاجه. وهذا يعني أن تلك المنظمات ما تزال محصورة في المفهوم البيعي ولم تتمكن من تجاوزها.
- بحث علمي بعنوان: "دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات" مقدم إلى مؤتمر الدولي الثالث حول "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" يومي 14-15 فيفري 2012. جامعة بشار، من إعداد الباحثين (عبد القادر بريس) و (زهير غراية).
- وقد خلص البحث إلى أن المنظمات الأعمال في الجزائر لم ترق إلى مستوى المسؤولية المرجوة منها. ولم تساهم حسب الدراسة في الرفع من مستوى معدل النمو الاقتصادي والحد من ظاهرة الفقر، وعدم تبنيتها لمشاريع إنمائية تساعد على تنمية المجتمع.
- وأرجع البحث ذلك إل العديد من الأسباب منها: حداثة ظهور وتطور دور القطاع الخاص وطبيعة خصائصه الهيكلية حيث أنه قطاع نما وتطور على ضعف القطاع العمومي، كما أن همه الوحيد تعظيم الربح. حيث يركز أساسا على النشاط في القطاعات التجارية المرحة.

- رسالة ماجستير، للطالبة (قلاة عمر أب أرشيد) تحمل عنوان: "المسؤولية الاجتماعية وأثرها على الأداء: دراسة ميدانية للمستشفيات الخاصة في مدينة عمان"، من الجامعة الأردنية بعمان لسنة 2006.
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية بأبعاد الثلاثة: الأداء الاجتماعي، الأداء المالي، الأداء البيئي على أداء المستشفيات الخاصة في عمان.
- وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع المستشفيات الخاصة يتبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بدرجة متوسطة لتحقيق مجموعة من الأهداف منها: عكس صورة إيجابية لها، تحقيق أقصى مصلحة للمستثمرين وتفادي أي مسائل قانونية من الجهات الحكومية المختصة.
- رسالة ماجستير من إعداد الباحث: (محمد نصار ذيب المرشد) بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للإدارة الإستراتيجية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة"، جامعة آل البيت، الأردن، سنة 1999.
- ولقد أظهرت هذه الدراسة أن هناك معرفة جيدة بموضوع المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، وأن هناك فلسفة مؤيدة لهذه المسؤولية، كما أن نتائج هذه الدراسة أظهرت اهتمام عالي بمجال البيئة سواء الداخلية والخارجية. كما بينت أن هناك ضعف في الإسهام المادي في النشاطات الاجتماعية ماعدا النشاطات التي نص عليها القانون.
- رسالة ماجستير من إعداد الباحث (مازن عبد القادر خليل عليان)، بعنوان: "واقع المسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي وأثرها على الأداء دراسة تطبيقية" الجامعة الأردنية، 1994.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية في شركات المساهمة العامة المدرجة

في سوق عمان المالي، من خلال رصد ممارسات منظمات الأعمال لأنشطة المسؤولية الاجتماعية

ذات العلاقة بالمجتمع والعاملين في هذه المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فلسفة تجاه المسؤولية الاجتماعية في قطاع البنوك والمنظمات المالية وقطاع

التأمين، في حين لا توجد فلسفة تجاه المسؤولية الاجتماعية في قطاع الصناعة وقطاع الخدمات كما

توصلت أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء وبعض برامج المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني:

تمهيد:

لم يعد تعظيم الربح الهدف الأساسي لمنظمات الأعمال، ولا شغلها الشاغل فقد تغيرت نظرة المنظمات لنجاحها و أعادت ترتيب أولوياتها لأن الزمن الذي تعيش به تغير، فالك متفق على أنه من هذه المنظمات أن ترفع من أرباحها، و لكن في الوقت نفسه أن تتنبه جدا على أثار أفعالها على المجتمع الذي تنشط فيه، ويجب أن تصنع مصلحة المجتمع ضمن أهدافها الرئيسية، وهذا ما أصبح يعرف " المسؤولية الإجتماعية".

ومن خلال هذا الفصل التطرف إلى مختلف مفاهيم و أسباب ظهور المسؤولية الإجتماعية و مراحل تطورها وتناول أساسياتها من أبعاد، مبادئ، و معايير قياسها و في آخر سنتطرق إلى اتجاهات و أهمية المسؤولية الإجتماعية.

1. البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية:

إن التمتع مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغييرات مهمة و إضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، إن وضع حد فاصل بين فترات الزمنية لغرض تأشير مراحل دقيقو لتطور المفهوم غير ممكن وذلك لتداخل الأحداث وتأثيراتها المتبادلة وبالتالي فإن محاولاتنا لتتبع نضوج مفهوم المسؤولية الاجتماعية على ما هي عليه اليوم هي رصد لأبرز حالات الانتقال بالمفهوم في الحالة الآتية العملية إلى الاستجابة الإستراتيجية والجزئية الضيقة إلى شمولية الواسعة.

وبهذا فإننا نرصد المراحل الآتية لتشكّل إطارا لتطور المفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة:

مع انطلاق الثورة الصناعية ودوران العجلة الاقتصادية وتزايد حركتها المخفية وسيادة معايير الربحية كمقياس لنجاح، كان في البدء أسبوع العمل ذي المائة ساعة عمل، ظروف عمل مأساوية، تدني الأجور، الأمراض المهنية و إصابات العمل الفردية والجماعية، تشغيل الأطفال، كما كانت هذه المرحلة تشهد استنزافا كبيرا للموارد الطبيعية، ونستنتج من كلامنا هذا أن المستفيدين بالدرجة الأولى هو المالكون ولا الاهتمام بالعاملين أو المجتمع، كذلك لم يكن هناك وعي بيئي، وبداعي كفاءة استغلال الموارد وخصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال والمالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق دراسة الوقت والحركة مع تركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية، وهنا نستطيع القول أن المنظمات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين، وبتزايد استغلال العاملين و إصابات العمل الكثيرة.

والوفيات الناتجة عنها وكذلك تشغيل الأطفال في ظل الظروف المزرية وبد شعور بضرورة الإهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثون لدراسة

تأثير ظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية ومثل هذا نقلة نوعية في تطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون.

ومع انهيار المؤسسات الصناعية التي تضخمت بسبب ظهور خطوط الإنتاج التي ابتكرها "Ford Henry" والتي ترتبت عنها عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية كالتلوث الجوي بسبب كثرة عدد السيارات التي بدأت تجوب الشوارع وخصوصا نوعية الوقود المنخفضة دون أن ننسى الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها وتسريع آلاف العاملين أثناء الكساد العالمي أدى هذا إلى تدخل الدولة لإعادة التوازن الاقتصادي لحماية مصالح العاملين تحت توصيات أفكار الاقتصادي الإنجليزي "جون مينارد" كل هذا أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية، كما كان للأفكار الاشتراكية والشيوعية دورا بارزا في تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم خاصة بالنسبة للعاملين وما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي، وفي مرحلة بعد الحرب العالمية الثانية شهدت المسؤولية الاجتماعية نقلة من الطرح النظري إلى التجسيد الواقعي، ففي بداية هذه المرحلة تم تحديد حد أدنى للأجور واشتراك العاملين في الإدارة تحت تأثير الأفكار الاشتراكية إلى جانب ظهور جمعيات حماية المستهلك، وتعاضم قوة النقابات وزيادة تأثيرها في قرارات المنظمات بشكل عام وظهور جمعيات حماية البيئة التي كانت كثيرة ما تشكل قوة ضغط على الحكومات ومن ثم على المؤسسات وبدأت الأصوات ترتفع مطالبة بدور ملزم وحقيقي للشركات في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه وتحقق من خلاله الأرباح الكبيرة وبدأت الكثير من الشركات بالتعامل مع هذه المطالب وبدأت حركة تفاعل أكبر من المجتمع فارضة على نفسها التزامات أخلاقية دون أن تتخلى عن أهدافها الربحية ومع مطلع السبعينيات من القرن الماضي بدأ مفهوم المسؤولية الاجتماعية يأخذ أبعاد أكبر حيث لم يعد الأمر يتعلق بالأنشطة التطوعية أو

التبرعات بل تعداه ليصبح برامج وخطط واستراتيجيات وأصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية وأقوى حضورا على أرض الواقع كمارسة بحكم تطوير معايير واضحة ومؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تهتم بما يسمى بالتنمية المستدامة وقبل حلول الألفية الخالية أطلق الأمين العام للأمم المتحدة السيد "كوفي عنان" مبادرته التي تسعى إلى تفصيل دور الشركات في المجتمع والتي سميت بالاتفاق العالمي بضم مجموعة مهمة ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها يشمل عشرة أهداف أساسية في مجالات حقوق الإنسان والعمالة والبيئة ومكافحة الفساد، وعدد من المنظمات التي تعمل في إطار منظمة الأمم المتحدة من ضمنها: منظمة العمل الدولية، مكتب المفوض السامي لشؤون حقوق الإنسان و برنامج الأمم المتحدة البيئية...¹

إن استعراض السابق لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يمكن أن يلخص بالآتي:

- إن التطور قد حل بشكل متدرج وعبر مراحل زمنية طويلة.
- لا يمكن تعميم هذا التطور على كل البيئة العاملة بشكل موحد.
- لا يمكن فصل التطور الحاصل في المسؤولية الاجتماعية عن تطور الحاصل في فلسفة وفكر إدارة الأعمال بشكل عام.

يؤشر التطور كون المسؤولية الاجتماعية في إطار منظمات الأعمال انتقل من مفهوم بسيط مقاس بمعايير محدودة تخص الوضع الداخلي للعاملين بالمنظمة إلى مفهوم أكثر شمولاً واتساعاً من خلال اهتمام بالمجتمع ككل والبيئة الخارجية بمختلف شرائحها و مكوناتها.

¹ مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والسير، جامعة أبو بكر بلقايد في تلمسان، 2014م، ص ص 34، 35.

إن المفهوم انتقل عبر تطور التاريخي من إطار المبادرة الآنية المنفردة الطوعية إلى إطار المنظور الشامل

ضمن الخطط الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.¹

2. أهم أسباب تطور المسؤولية الاجتماعية.

- ← الظلم الذي أصاب المستهلك وانتهاك حقوق السوق جراء التلاعب والغش في البضائع والتلاعب في الأسعار، و حجب المعلومات الصحيحة عنه والتي تخص المنتجات وتقديم الخدمات لها بعد البيع.
- ← التهديدات التي تنال من سلامة وصحة العاملين جراء أماكن العمل غير الآمنة، أو الموارد المستخدمة في الإنتاج.
- ← التلوث البيئي (الهواء، الماء، التربة) والذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات ومخلفات الإنتاج.
- ← محدودية الاهتمام بالارتقاء لنوعية أجزاء العمل والتي تمثلت بضعف المهارات لدى العاملين، ومحدودية تكوينها وتطويرها على الأمد الطويل، وسوء العلاقات الإنسانية، واتساع نطاق المشاركة في القرارات المتخذة، فضلا عن التمييز في توظيف الأفراد سواء على أساس الجنس العمر أو المذهب، أو بسبب المحسوسية والوساطة.
- ← الشكوك الكثيرة التي تعتري أعمال العديد من الشركات الكبيرة وخصوصا فيما يتعلق بالرشاوى لتسهيل حصولها على العقود الكبيرة لتنفيذ الأعمال مثلا:

¹ طاهر محسن، صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - الأعمال و المجتمع -، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008م.

← الفساد الكبير الذي أصاب نوعية حياة الأفراد في بعض جوانبها والتي تمثلت بخصائص وسلوك العامة من الأفراد، وبشكل خاص أبناء المدن وما رافقها من تنصل لمنظمات الأعمال من مسؤوليتها المختلفة تجاه المجتمع.¹

3. مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

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

- عرفت "ببون كيرتز **Bonne Kurtz**" المسؤولية الاجتماعية بأنها الفلسفة التسويقية المعبر عنها سياسات الإجراءات والأفعال والتي تحقق بمحملها رفاهية المجتمع كهدف أساس.
- وعرفها "البكري" على أنها مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المنظمة في تقديم ما يرغبه الزبون وإنسجاماً مع القيم المشتركة ما بينهما والتي تنصب في النهاية بتحقيق رفاهية المجتمع و استمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مربحة.

¹ مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014م، ص 44.

- ويرى "برايد فيرال **Pride Ferrell**" أن المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الالتزام من قبل المنظمات من أجل تعزيز تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها الإيجابي وتقليل تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية للقرارات التسويقية على المجتمع.¹
- عرف "دريك **Drucke**" المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا التزام يتسع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم.
- ويرى "روبينس **Robbins**" أن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع.²
- كما يعرف المكتب الدولي للعمل بأنها طريقة تنظر فيها المنظمات في تأثير عملياتها في المجتمع وتؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى.
- كما عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.³
- وتعرف الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع المنظمات لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية .

¹ علاء فرحان طالب وأخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص.36.37

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

³ بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد، واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، المتلقي الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارب علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص.3.

- وعرفت أيضا بأنها عبارة عن الأنشطة التي يقوم المشرع بتنفيذها اختياريًا، والتي تعني بالتزامات المشروع إتجاه المجتمع بالإضافة إلى الالتزامات المشروع إتجاه أصحابه، وهذا يعني مراعاة الأنشطة الاجتماعية بجانب الهدف التقليدي للمشروع وهو تعظيم الربح، فهي تختلف لدى المنظمة مبدأ التكافل الاجتماعي من خلال السياسات والبرامج التي تتبعها.¹
- كما عرفت بأنها الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير إجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الإستراتيجي وعند قيامها بتقييم القرارات ومن وجهة الأخلاقية، فإنه يتعين التسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل.²
- وعرفت أيضا على أنها بالتزام منظمات الأعمال إتجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنظمات في صورة اهتمام بالعاملين والبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو ابعده من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونيا.³
- وللمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعريفات كثيرة من قبل بعض الاقتصاديين، فيما يلي نورد بعضها من خلال الجدول التالي:

¹ عنابي بن عيسى و فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي و المسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال، المتلقى الدولي الثالث منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012، ص.3.

² بحوصي مجذوب و محوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في تعريف بمعايير المسؤولية الإجتماعية، المتلقى الدولي منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012، ص.4.

³ علاء فرحان وأخرون، مرجع سابق، ص.38.

جدول رقم (01): تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.

المصدر	التعريف
Murray montanari,1986,817	تعد المسؤولية الاجتماعية كمنتوج product يقدم إلى جمهور المنظمة
Goolsby . hunt ;1992	عقد إجتماعي بين المنظمة و المجتمع الذي تعمل به
Scherhorn,2001,126	إلتزام المنظمة للعمل بطرق تقدم مصالحها وتخدم أصحاب المصالح المتأثرين سلوكها بشكل عام
O'brien robinson, 2002,3	القيام بالأشياء الصحيحة
Fulon others,2000 ,15	تعني إدارة عادلة وفاعلة تسهم في تطوير الإقتصاديات

المصدر: بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة نيل شهادة الماستر في

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص.9.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام الشركة تجاه المجتمع الذي

تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية والسلوك الأخلاقي، الذي يرتبط

بقضايا التلوث البيئي والبطالة والتضخم ومحاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية، وخلق فرص عمل وحل

مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها، وتنشأ المسؤولية الاجتماعية في هذا الجانب من قيام منظمات الأعمال

بتنفيذ واجباتها تجاه المجتمع.

4. ابعاد المسؤولية الاجتماعية:

سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من "pride, ferrell" الذين أشار إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت فيما يلي¹:

● **المسؤولية الإنسانية:** أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الأسهم في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.

● **المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية وأن تلتزم بأعمال صحيحة، وأن تمتنع عن إفاء الآخرين.

● **المسؤولية القانونية:** أي التزام المنظمة باحترام القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.

● **المسؤولية القانونية:** بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصادياً، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول "Archie Carroll" يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري كما هو موضح الشكل أدناه:

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

الجدول رقم (02): هو كارول (carroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرية: إن التصرف كمواطن يسهم في تعزيز الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه
المسؤولية الأخلاقية: عندما تراعي المنظمة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق و عادل وتتجنب الإضرار بالفئات المختلفة
المسؤولية القانونية: من خلال الامتثال للقوانين، لأن القوانين هي مرآة تعكس ما هو صحيح و خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية
المسؤولية الاقتصادية: كون المنظمة تحقق ربحاً، فإذا هذا يمثل قاعدة الأساسية للوفاء بالمتطلبات

المصدر: بوبكر محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص.14.

ولقد وظفت هذه الأبعاد بشكل مرمي متسلسل لتوضح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد آخر يمثل حالة واقعية، واستنادا إلى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها carroll بشكل معادلة التالية:

المسؤولية الاجتماعية الشاملة = المسؤولية الخيرية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الاقتصادية.

المصدر: بوبكر محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص. 14.

في حين نجد مجموعة من الباحثين يرون أن المسؤولية المؤسسة تتشكل من خلال الأبعاد الآتية:

■ المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع المحلي:¹

يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمنظمات الأعمال شريحة مهمة إذا تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقة معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهها، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة، والتي تشمل: مساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الرفاهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات، الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات، وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي.

■ المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموظفين:²

إذا كانت المنظمات تولي اهتمامها لرأس المال البشري، فلا بد من تقديم له ما هو أفضل، لأن العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد أثبت ذلك تجريبياً حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما أثبت بنفس السياق أن الناس يجذبون التعامل تجارياً مع نفس المنظمات.

¹ ظاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، ط01، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005،ص.81.

² نفس المرجع وصفحة.

■ المسؤولية الاجتماعية اتجاه الزبائن:

تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات بدون استثناء، ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينة بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج والتزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الإحتكار.¹

■ المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين:

ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين والمؤسسة الاقتصادية على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم المؤسسات الاقتصادية تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع الموارد المجهزة للمؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.²

¹ محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع، طبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص95.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص.81.

■ المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين:

تعد فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط المؤسسة، وتكمن المسؤولية اتجاههم بتحقيق أقصى ربح، تعظيم قيمة السهم، زيادة حجم المبيعات، بالإضافة إلى حماية الأصول المنظمة ومجوداتها.¹

■ المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة:

لقد أعيد التركيز في أدبيات المسؤولية الاجتماعية فيما يخص الجوانب البيئية، على أن تضم المسؤولية الاجتماعية أنظمة البيئية المفروضة ذاتيا أي تضمن فلسفة المنظمة و التقارير البيئية للمنظمة.²

5. أهمية المسؤولية الاجتماعية:

إن المكاسب التي تجنّبها المؤسسة الاقتصادية من برامج المسؤولية الاجتماعية هي ذاتها تعتبر الحج المؤيدة لممارسة المسؤولية الاجتماعية وتمثل فيما يلي:

← المسؤولية الاجتماعية تحسن قدرة المؤسسة على جذب والإبقاء على العمال أو الأعضاء أو الزبائن أو العملاء أو المستخدمين .

¹ يحي عبد اللاوي، أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لحضر بالوادي، 2015، ص.07.

² نفس المرجع ، ص.07.

← تمثل المسؤولية الاجتماعية الحالة الأفضل للمستثمرين وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم في الأمد الطويل، لما تحظي به المؤسسة الاقتصادية من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً.

← القوانين والتشريعات لا يمكن أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة في المجتمع، ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً.

← إن لم تقم المؤسسة الاقتصادية بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاين منها فإنها يمكن أن تفتقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.

← الوقاية من المشكلات أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك المؤسسات لتعمل في المجتمع لتجنب المشكلات قبل أن تتفاهم ويصعب علاجها.

← تعمل المسؤولية الاجتماعية على تحسين سمعة وصورة المؤسسة لدى المتعاملين ولدى الجمهور.¹

← تعمل المسؤولية على المحافظة على معنويات الموظفين والتزامهم و إنتاجها.

6. المسؤولية الاجتماعية ما بين التأكيد والمعارضة:

إن فكرة المسؤولية الاجتماعية مثار جدل بين المذكرين والعلماء وممارسي الإدارة، حيث انقسم علماء الاقتصاد

ما بين مؤيد ومعارض لفكرة المسؤولية الاجتماعية، فمن بين الفريق المعارض على سبيل المثال العالم

"Milton Friedman" والذي يؤيد وجهة النظر الكلاسيكية اتجاه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

والذي يرى أنها تقلل من الأرباح وهي بمثابة عبئ إضافي على تكاليف العمل.

¹ تامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، ط01، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص.52.53.

أما العالم " Paul Samuelson " فهو مؤيد لوجهة النظر التي ترى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لها بعدين اقتصادي واجتماعي، ولا بد عليها أن تسعى إلى الإبداع في تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، وفي ما يلي أهم الحجج المؤيدين والمعارضين لفكرة المسؤولية الاجتماعية.¹

أولا: الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية.

يمكن حصر حجج المؤيدين لتبني المسؤولية الاجتماعية بما يلي:²

- المؤسسة جزء لا يتجزء من المجتمع الذي تتواجد فيه لذا عليها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهدافها المختلفة.
- تزداد الأرباح على المدى البعيد إذا تبنت المؤسسة دور اجتماعيا.
- الدور الاجتماعي هو رد فعل على النقد الموجه للمؤسسة وهو اهتمامها بالأرباح وإهمال المتطلبات الاجتماعية.
- الصورة العامة للمؤسسة ستكون أفضل حينما تلعب دورا اجتماعيا أي تحسين السمعة.
- التقليل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في الشؤون المؤسسات.
- المسؤولية الاجتماعية شكل من التدابير الوقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلا أم آجلا.

¹ تامر ياسر البكري، مرجع سابق، ص.8.

² طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص.69.

ثانيا: الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية.

تنطلق الحجج المعارضة من اعتبار أن الالتزام الاجتماعي يتعارض مع الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية وهو تحقيق الربح، أما الحجج الأخرى فهي التالي:¹

- الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المؤسسة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسة الحكومية.
- إذا انفردت المؤسسة باتفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها تكاليف إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.
- محدودية الخبرة و المهارة المتاحة لدى المؤسسة الاقتصادية في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تتعرض عملها.
- تضعف الأهداف الرئيسية الأخرى للمؤسسة الاقتصادية لكونها تستنزف طاقة ليس بالقليل من جهد المؤسسة، أن مشكلات الاجتماعية هي من مسؤولية الدولة فقط.

¹ تامر ياسر البكري، مرجع سبق ذكره، ص.54.55.

7. مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نلخصها في الأتي:¹

الحماية و إعادة الإصلاح البيئي: (**environmental restoration**) :

يدعي إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصلاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

▪ القيم والأخلاقيات: (**ethics**)

تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق و المصلحة.

▪ المسائل والمحاسبة (**accountability**):

يستوجب إبداء الرغبة الحقيقة في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

▪ تقوية وتعزيز السلطات (**empowerment**) :

العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين المصالح المستخدمين والعلماء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.

¹ بوبكر محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص.14.15.

▪ الاداء المالي والنتائج (financial performance and results):

تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل.

▪ مواصفات موقع العمل (workplace standards):

أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية الترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصادقة وخالية من المضايقات.

▪ العلاقات التعاونية (collaborative relationships):

أن تتسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع الشركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

▪ المنتجات ذات الجودة والخدمات (quality products and services):

تحدد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

▪ الإرتباط المجتمعي (community invobrement):

تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز بالحساسية تجاه ثقافة وإحتياجات هذه المجتمع، تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال.

8. معايير قياس المسؤولية الاجتماعية:

هناك أربع معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:¹

▪ معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بعض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

▪ معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

ويشمل كافة التكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاق الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه

¹ محمد فلاق وقدر بنافلة، للمسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جزء، موبليس، نعمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص. 10.

تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

■ معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:

ويتضمن كافة التكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسة التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب والاجتماعي ومشاريع النوعية الاجتماعية.

■ معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

وتشمل كافة التكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

9. اتجاهات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاث اتجاهات كما يلي:¹

■ المساهمة المجتمعية التطوعية:

ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

من خلال ثلاث اتجاهات كما يلي:²

● المساهمة المجتمعية التطوعية:

ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

الحديثة نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

● العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:

غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات،

وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم

¹ بن مسعود نص الدين وكنوش محمد، واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار ، 14-15 فيفري 2012، ص.5.6.

² بن مسعود نص الدين وكنوش محمد، واقع أهمية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-16 فيفري 2012، ص5-6.

فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.

● حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:

على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها من المبادرات.

10. مجالات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن التعرف على هذه اعتمادا على استقصاء المساهمات التي تبذلت في شأن تحديدها، ومقارنة تلك المجالات بما هو قائم فعلا للتعرف على أهمية كل مجال من حيث الاستجابة له عمليا، لما يعكسه هذا من إدراك لتأثيره على الأداء البيئي والاجتماعي.¹

تقسم مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة إلى ما يلي:

أ - مجال المساهمات العامة:

ترتبط الأنشطة هذا المجال بمساهمات في تدعيم المؤسسات العلمية، الثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة العلمية، الثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من

¹ بوبكر محمد حسين، مرجع سبق ذكره ، ص.18.

الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشكلات الإنسانية والاشترك في برامج التخطيط الحضاري التي تهدف إلى تخفيف معدل الجرات والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

▪ البذل في سبيل الإنساني:

تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة

الثقافية.

المواصلات والنقل: توفير وسائل النقل للعاملين.

الإسكان: المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين

الخدمات الصحة: تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل و إمكانيات وخدمات العناية

والرعاية بالصحة.

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

المسنين.

ب - مجال الموارد البشرية:

تختل الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة مكانة رفيعة وتلعب دورا فعالا في عصر أصبح في التغيير

أمرا حتميا ومستمر، لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فيرده للمنظمات لا يمكن تقليدها، لهذا يفترض

بإدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها وتحمل مسؤوليتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه هذا المورد، وذلك من

خلال وسائل عديدة تحظى مجموع الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة الإدارة الموارد البشرية، وهي في مجملها تؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء وسلوك المورد البشري، ويمكن تلخيص هذه الأساليب في النقاط التالية:¹

■ سياسات التوظيف:

توفير فرص العمل متكافئة لأفراد المجتمع قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الأفراد المعوقين.

■ تحقيق الرضا الوظيفي:

منح العاملين أجور مرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة الترقى تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوي للترقى، إعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمالة للصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

ت - مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:

هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما ينتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيميائية المبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات. ويتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى التخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال:

¹ سنيقرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسط "دراسة حالة إيلاف ترين، ليند غاز، الضياء، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، ص.04.

■ الموارد الطبيعية:

الاقتصاد في الاستخدام الموارد الخام ، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة ، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.

■ المساهمات البيئية:

تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وأحداث الضوضاء ، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى التقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيف التلوث.

■ مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها ، وبحدود المخاطرة ومدى صلاحية الاستخدام وعلى ضوء ما نقدم يمكن تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي :

■ تحديد وتصميم المنتجات:

القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.

■ تحقيق رضا المستهلكين:

وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه، توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

11. أهم المؤشرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية.¹

■ مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها، بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين، كالاتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.

■ مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:

ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع، المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي، حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية وهذه تشمل تكاليف حماية البيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.

¹ ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير موارد البشرية، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص 45.

■ مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:

ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتكوين الاجتماعي ومشاريع النوعية الاجتماعية.

■ مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:

وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين، حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع والتكوين وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين.¹

¹ ضيائي نوال، مرجع سبق ذكره، ص.46.

الفصل الثالث:

تمهيد:

إن الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة ومتزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا لدور عملية تقييم الأداء والهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، وإعطاء صورة واضحة على الأداء في المؤسسة سوف نتطرق في الفصل إلى الأداء ومؤشرات قياس الأداء في المؤسسة.

1. مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمنظمات وله العديد من المفاهيم المتعددة المعاني وقد اختلف الباحثون في طرف مفهوم الأداء حسب اختلاف الخلفيات الفكرية فمنهم من يرى أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.¹

ووضع (Miller Bromiey) أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.²

وعرفه (Wheelen Hunger) على أنه تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي الأهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة.³

وأضاف "Dafe" على أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير على المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات.⁴

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة يمكن القول أن الأداء هو مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال رشدها في الاستغلال وتوظيف مختلف مواردها في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.

¹ بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة تخرج نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011م، ص 120.

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

³ علاء فرحان طالب و آخرون، مرجع سابق، ص 102.

⁴ أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013م، ص 116.

2. تصنيفات الأداء:

يمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعايير الوظيفي.

1.2. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي و خارجي:¹

■ الأداء الداخلي:

وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية المؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

■ الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغييرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، قد يظهر الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات وتحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغييرات قد تنعكس على الأداء إيجابيا أو سلبيا، وبالتالي يجب على المؤسسة

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

قياس وتحليل هذا الأداء، لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

2.2. حسب معيار الشمولية:

يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار إلى الأداء الكلي و أداء جزئي¹:

■ الأداء الكلي:

يتمثل في النتائج التي جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التقنية في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، التعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة.

■ الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

3.2. حسب المعيار الوظيفي:

¹ بوبكر محمد حسين، مرجع سابق، ص 33.

حسب المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية،

ويتم تقسيم الأداء إلى:¹

■ أداء الوظيفة المالية:

ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمؤسسة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، كما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها، أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المؤسسة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي يعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

■ أداء وظيفة التسويق:

يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة التسويقية، رضا العملاء، شهرة العلامة و مدى توقعها في ذهن المستهلكين...إلخ.

■ أداء وظيفة الإنتاج:

¹ محمد سليمان، مرجع سابق، ص 119.

يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تحقيق التعطلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

■ أداء وظيفة الأفراد:

يعتبر المورد البشرية أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق الأهداف، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وعلى الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون غلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب وعلى اعتبار المورد البشري أساس خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

3. مستويات الأداء:

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، و تتمثل هذه المستويات في:¹

■ الأداء الاستثنائي:

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

■ الأداء البارز:

¹ بوبكر محمد حسين، مرجع سابق، ص 34.

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

■ الأداء الجيد جدا:

يكون فيه تميز بالأداء وفق المعدلات السائدة على توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات، الخدمات وقاعدة العملاء، مع إمتلاك وضع مالي مستقر.

■ الأداء المعتدل:

يمثل سيورة الأداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

■ الأداء الضعيف:

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

4. تقييم الأداء:

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم:

- عرف "موناهان Monahan" التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما، و يتضمن التقييم استخدام المعايير مدى دقة وفاعلية الأشياء.¹

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

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

- وأيضا يشير إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة² ويمكن أن يعرف بكفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط والمستويات، فهو وسيلة لتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة أو الضعف، والتقييم يتم بصفة مكتوبة ويعد على أساس دوري منتظم.³

5. أهمية تقييم الأداء:

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

الشكل رقم (02): أهمية تقييم الأداء.

¹ عمار عيسى، اتجاهات التدريب و تقسيم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012م، ص 14.

² سهيل محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الأردن، ص 242.

³ موسى اللزي، تنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000م، ص 204.



المصدر: بوبكر محمد حسين، مرجع سابق، ص 39.

6. مراحل تقييم الأداء:

تمر مرحلة التقييم بخمسة مراحل هي:

• المرحلة الأولى: مرحلة جمع البيانات الإحصائية.

و هي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج و الأجور و عدد العاملين... إلخ، إلا أن هذه البيانات يجب ألا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

• المرحلة الثانية: تحليل و دراسة البيانات و المعلومات الإحصائية.

للقوف على مدى دقتها و صلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.¹

• المرحلة الثالثة: غجراء عملية التقييم.

باستخدام المعايير و النسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنه تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي و دقيق يمكن الاعتماد عليه.

• المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم.

¹ بوبكر محمد حسين، مرجع سابق، ص 41.

في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، و أن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة الأفضل في المستقبل.

• المرحلة الخامسة: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

التي حدثت في الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة للمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.¹

ولكي تؤدي عملية تقييم الأداء دور ما بنجاح، لا بد من الاقتناع بأهميتها وضرورتها، ولتحقيق ذلك لا بد من توافر عدة شروط أهمها:

- ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسب.
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توفر الخصائص التالية: الشمول، الوضوح والبساطة، السرعة، التكامل.
- يجب أن توضح أساليب تقييم الأداء التقليدية منها والحديثة في صورة تمكن القائم بالعمل موضوع التقييم من استخدامها ببساطة حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه وقياس عائد العمل وبذلك تصبح عملية تقييم

¹ بوبكر محمد حسين، مرجع سابق، ص 47.

أساس صالحا للمراقبة والنقد الذاتي، وذلك بالإضافة، استخدام أسس رقابية إضافية بواسطة الأجهزة الرقابية الأخرى.¹

إن التقييم السليم لمنظمات الأعمال العامة منها وخاصة يتطلب مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم و هي:²

- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم، ويعد ذلك ناجحا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية التقييم وتحقيقه لأهدافه.

- أن تكون نتائج التقييم إيجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتحقيق الأهداف.

- الاستمرار في عملية تقييم الأداء بمعنى ألا تقتصر عملية الأداء على فترة محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية منتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات و مواجهتها قبل تشعبها داخل المنظمة.³

¹ حاتم قابيل، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009م، ص 131.

² نفس المرجع، ص 132.

³ نفس المرجع، ص 133.

7. فوائد تقييم الأداء:

▪ رفع الروح المعنوية:

إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمامهم من قبل الإدارة.

▪ إشعار العاملين بالمسؤولية:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل جل جهده وطاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

▪ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة عن استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

■ الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لمراجعتها وتحليلها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء والمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.¹

■ استمرار الرقابة و الإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الإدارة بشكل مستمر، وهذا يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية وهي تقييم سياسات الاختيار والتدريب والابتعاد عن المحسوبية العشوائية.

8. قياس الأداء:

يعرف على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقا، عادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برامج المنظمة.²

¹ مهدي حسين زويلني، إدارة الأفراد، ط3، دار المجد للنشر، الأردن، 1991م، ص ص 240، 241.

² محمد الصبري، قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، بدون سنة، ص 23.

9. مؤشرات قياس الأداء:

■ مؤشرات قياس الأداء التقليدية:

لقد كانت المؤشرات التقليدية تركز في مراقبتها و متابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة، واستخدامات المدخلات من رأس المال والتكنولوجيا... إلخ من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف عامة وهذا الأخير تترجم في صورة أرقام تعتبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة.¹

■ مؤشرات قياس الأداء الحديثة:

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

أ - مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد عرفت بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من مقاييس مالية وغير مالية والتي تقدم إلى مدراء الإدارات العليا بصورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصفها بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة حيث يمكن اعتبارها نظام قياس في إطاره، يمكن لمنظمة الأعمال إختيار مؤشرات والقياسات الملائمة وفقا

¹ محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 35.

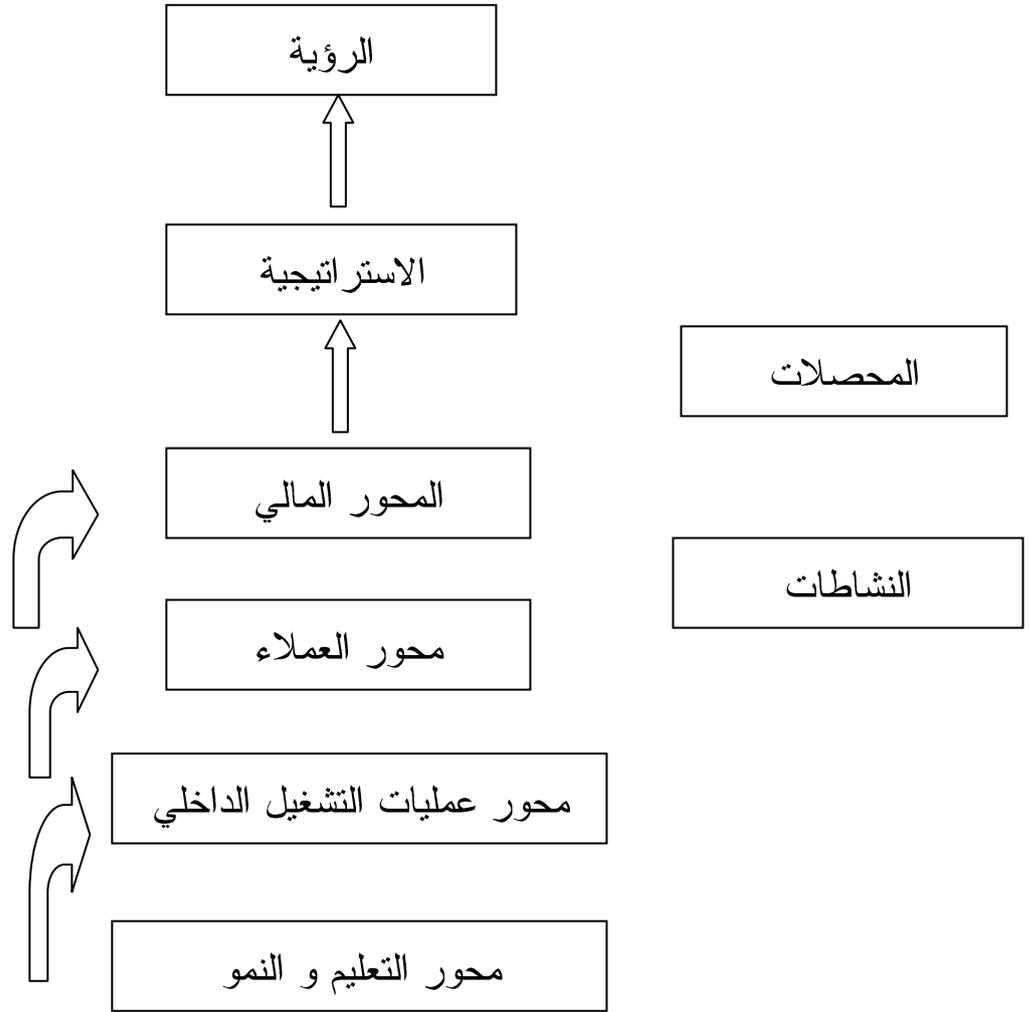
لحاجاتها وطبيعة عملها، وتعد أيضا نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية رسالة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأخيرا يمكن النظر إليها بأنها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة والإدارة.¹

ب - المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن.

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن المحاور الأربعة الأساسية تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها، لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها، ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل التالي:²

¹ وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير النظام- تقويم أداء العاملين، دار النشر اليازوري، بدون تاريخ، ص 33.
² محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، دون سنة، ص 138.

الشكل رقم (03): المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس و ظاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن،

دار وائل للنشر، 2009م، ص 140.

ت - أهمية بطاقة التقييم المتوازن.

إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها منظمات مختلفة و يمكن إجمال أهمها كالاتي:

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن منظماتها.
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجي للمنظمة و متطلبات التنافس.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية و بنفس الوقت مراقبة التقييم ببناء القدرات و اكتساب الموجهودات الغير ملموسة.
- تجمع و بتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه العملاء، تدنية وقت الاستجابة، تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل طرح المنتجات الجديدة و الإدارة على المدى البعيد.
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة و بالتالي تساهم بزيادة الوعي و الفهم المتحقق.
- تترجم الرؤية و الإستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الإستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.

- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.¹

10. علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة.

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

1.10. علاقة البعد الاقتصادي بأداء المؤسسة.

■ البعد المالي:

تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة المدى للمنظمة وتشير إلى مدى إسهاماتها في تنفيذ الاستراتيجيات، وفي تحسين مستمر لأهدافها ونشاطاتها، ومن جهة النظر المالي تحدد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، وهنا يكون تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج المالية للمنظمة المنافسة، كما أن الأهداف والمقاييس يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي،

¹ بوبكر محمد حسين، مرجع سابق، ص 58

ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية للأنشطة المنظمة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تعظيم أرباحها لمقابلة المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين.¹

■ بعد العميل:

إن رضا العميل يعد مؤشرا حاسما لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع عملائها الحاليين على الأقل وكذلك المستفيدين والمستقبليين ويمكن للمنظمة تحقيق رضا العملاء باستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة بينهما، وهي عبارة عن خلق ميزة لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقة وصورة، والتي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائها بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيها وبالتالي تقوم المنظمة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مريح.²

■ بعد التعلم والنمو:

يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية والواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأمد الطويل ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين وهذا البعد يساهم في تعزيز قدرة المنظمة في التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة من اجل تحسين قدرتها وأدائها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها واستمراريتها في البقاء.³

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

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

³ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 36.

2.10. علاقة البعد القانوني بأداء المنظمة.¹

▪ البعد المالي:

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

▪ بعد العميل:

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

▪ بعد العمليات الداخلية:

يجب على المنظمة في هذا البعد على أن ترتبط أنشطتها بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى للعاملين على المستويات الشخصية والمهنية لهم لأنهم يمثلون شركاء قيمين في العمل، بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل، وأن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع العمال.

¹ وائل محمد صبحي إدريس و ظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 240.

▪ بعد التعلم و النمو:

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

3.10. علاقة البعد الأخلاقي و الإنساني بأداة المنظمة.¹

▪ البعد المالي:

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

▪ بعد العميل:

تعمل المنظمة بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم بغية إرضائهم، ويجب على المنظمة أن تتبع وتعمل على مجموعة من الخصائص للمنتوج وهو الدور الوظيفي للمنتوج أو الخدمة بالنسبة للمستهلكين من

¹ صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص 30.

حيث السعر، والجودة، التميز، بالأخص يجب على المنظمة المراعاة والحرص على أن تدخل للأسواق بمنتوج يوافق كل متطلبات الزبون ولا يمس بعاداتهم وأخلاقهم من جهة ولا ينعكس على البيئة التي تعيش فيها من تلوث من جهة أخرى، وهذا يساعد في كسب رضا الزبون.

■ بعد التعلم والنمو:

يركز هذا البعد الإهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة ولا يقتصر هذا البعد على تطوير مهارات العامل بل محاولة ملاءمتها مع المحيط الذي يعيش فيه، حيث تلتزم المنظمة على إنشاء برامج وإجراءات تساعدتها التي تتميز بها غيرها من المنظمات.

■ بعد العمليات الداخلية:

وتركز العمليات الداخلية بتحديد العمليات الجديدة كليا كما تعمل على إدخال عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية للمنظمة لنجاح إستراتيجيتها. حيث تلتزم المنظمة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاتمام بحالتهم الصحية والحرص على مراعاة كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المنظمة حيث تعمل جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة.¹

¹ صالح بلاسكة ، مرجع سابق ، ص 33.

خاتمة الفصل:

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

الفصل الرابع:

▲ مؤسسة نפטال GPL و هيكلها :

1. لمحة تاريخية حول مؤسسة "نفطال":

مؤسسة نפטال هي شركة وطنية تجارية و توزيعية للمواد البترولية وتعتبر شركة ذات أسهم حيث يبلغ رأسمالها " 156.500000.00 دج" أنشأت بقرار رقم 101-80 بتاريخ 06 أفريل من سنة 1980، والذي تم تصحيحه بقرار رقم 189-87، بتاريخ 25 أوت 1987. وفي سنة 1982 أصبحت فرع 100% من مجمع سوناطراك، بحيث مؤسسة "نفطال" NAFTAL تهتم بضمان تسويق المواد البترولية وجميع مشتقاتها في السوق الوطنية تعني في مفهومها العام :

NAFT : النفط.

AL : الجزائر.

2. تعريف مركز تعميم قارورات الغاز و هيكله التنظيمي :

أ. تعريف مركز تعميم قارورات الغاز بسعيدة:

تأسس المركز سنة 1973 من طرف الشركة الدانمركية كوزان كريسبلان (Kosan Crisplants) على مساحة قدرها أربعة 04 هكتارات بطاقة تخزين تبلغ حوالي 1200 طن أي ما يعادل 2061 متر مكعب بالنسبة لغاز البيتان ، وحوالي 150 طن أي ما يعادل 306 متر مكعب بالنسبة لغاز البروبان ، ويعد عاملة تقدر حوالي 152 عاملا ، مقسمين على خمسة فروع منها :

← فرع الاستغلال حوالي 45 عاملا.

← فرع الصيانة حوالي 35 عاملا.

← فرع النقل حوالي 40 عاملا.

← فرع الأمن الصناعي حوالي 17 عاملا.

← فرع الإدارة حوالي 15 عاملا.

و بدأ في عملية الإنتاج سنة 1975 كما للمركز مناطق للنشاط فبالنسبة لغاز البوتان لديه منطقتين : ولاية سعيدة وولاية النعامة ، أما بالنسبة لغاز البروبان فله ثلاث مناطق هي : سعيدة ، البيض ، النعامة. كما أن مؤسسة نفطال تقع في المنطقة الصناعية بسعيدة الطريق الوطني رقم 06 - طريق معسكر الراحية ولاية سعيدة ، و يهدف المركز إلى إنتاج وتسويق المواد البترولية المتمثلة في غاز البوتان وغاز البروبان ووقود سيارات سيرغاز.

ب. التنظيم الهيكلي لمركز تعميم قارورات الغاز 201 سعيدة :

مركز تعميم القارورات « CE201 » سعيدة يمارس نشاطا تجاريا وصناعيا والمتمثل في تعميم قارورات الغاز المتمثلة في:

البوتان { قارورة: B13.

قارورة: B03.

البروبان { قارورة: P11.

قارورة: P35.

وكذلك تحويل غاز البوتان و البروبان إلى سيرغاز، حيث أن عملية الإنتاج تتم حسب البرنامج الذي تم إعداده من طرف إدارة الوحدة « GPL » سعيدة.

إلا إذا كانت هناك حالات استثنائية ففي فصل الشتاء تتم زيادة الإنتاج ومن ثم فإن عملية البيع تسير وفق الشروط المتفق عليها.

3. الطاقة الإنتاجية السنوية لمركز تعميم قارورات الغاز سعيدة

إن المهمة الأساسية للمركز تتمثل في تخزين وتوزيع غازا البترول المميع (بوتان، بروبان)، مروراً بالإنتاج حيث يبلغ الإنتاج السنوي للقارورات البوتان صنف 13 كغ حوالي 29645 طن أي ما يعادل 2280385 قارورة، يتم توزيع و تسويق حوالي 17200 طن/سنويا أي ما يعادل 1323077 قارورة على مستوى ولاية سعيدة، فيما يتم تزويد ولاية النعامة بـ 12455 طن/سنويا أي ما يعادل 957308 قارورة ويتم توزيع و تسويق 11376 طن/سنويا أي ما يعادل 22305882 لتر من البروبان المستعمل كوقود السيارات سيرغاز على مستوى الولايات الثلاث البيض، سعيدة، النعامة موزعة على 13 محطة للبنزين موزعة على الولايات الثلاث .

4. تعريف مقر وحدة نفضال سعيدة (مقاطعة غاز البترول المميع) :

هي عبارة عن مقاطعة لغاز البترول المميع تتحكم في جميع مراكز تعميم قارورات الغاز التابعة لها إقليميا و تحتوي على أربع دوائر متناسقة و متكاملة فيما بينها أهمها:

الدائرة التجارية:

تعتبر الوظيفة الإستراتيجية إذ لا يمكن الاستغناء عنها كونها تقوم بتسطير البرامج و الأهداف المتعلقة بالمبيعات و كذا الإنتاج بالإضافة إلى وظائف أخرى، و لها علاقتين: خارجية وداخلية

كما يوجد في الدائرة التجارية مصلحتين أخرتين هما:

① مصلحة البيع (SERVICE VENTE):

تختص بمتابعة الزبائن من حيث مطابقة محلاتهم للمعايير الأمنية، (توفر المطافئ ، عدم البناءات المغلقة غير مكشوفة السطح كما تقوم بمتابعة الديون عن طريق حساب الزبون للديون المقسطة التي تبلغ مدتها شهر حيث تقوم الشركة بمراسلة الزبائن قصد إبلاغهم بتسديد المبلغ الدائن و الزبائن المعنيون هم الإداريون، العسكريون، أما بالنسبة لنقاط البيع الأخرى يكون التسديد نقدا إلا المسيرين المباشرين التابعين لمؤسسة نفضال.

② مصلحة الاستغلال (SERVICE EXPLOITATION) :

تختص بمعدات النقل (مدخلات، مخرجات، الصيانة، ... الخ). وأيضا تقييم المخزون.

أ. دائرة المستخدمين:

تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح تقوم كل واحدة منها بوظائفها حيث تقوم مصلحة المستخدمين بمراقبة تغيب أو حضور العمال، تأمين المستخدمين وتحضير أجور العمال وتعمل على مراعاة الحالة الاجتماعية للعمال رغم أن هذه الأخيرة غائبة في المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ، كما أنها تقوم بتسليم جميع

الوثائق التي يطلبها العامل من إدارته لاحتياجاته الشخصية كشهادة العمل و كشف الراتب السنوي... الخ ،
مصلحة الموارد البشرية والتكوين تقدم كل الاهتمام فيما يخص تكوين العمال و كذا تقديرات المخصصة
للتكوين والتسيير، وأخيرا مصلحة الوسائل العامة تسهر على تزويد المؤسسة بالوسائل المكتبية و كل مستلزماتها
الأساسية.

ج. دائرة المالية :

تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح تقوم كل واحدة منها بوظيفتها التي وجدت من أجلها كما تقوم
على العموم بالتسيير المالي للمؤسسة و من بين هذه المصالح نجد:

1) مصلحة المحاسبة العامة .

2) مصلحة الخزينة.

3) مصلحة المحاسبة التحليلية و تسيير الميزانية.

د. الدائرة التقنية :

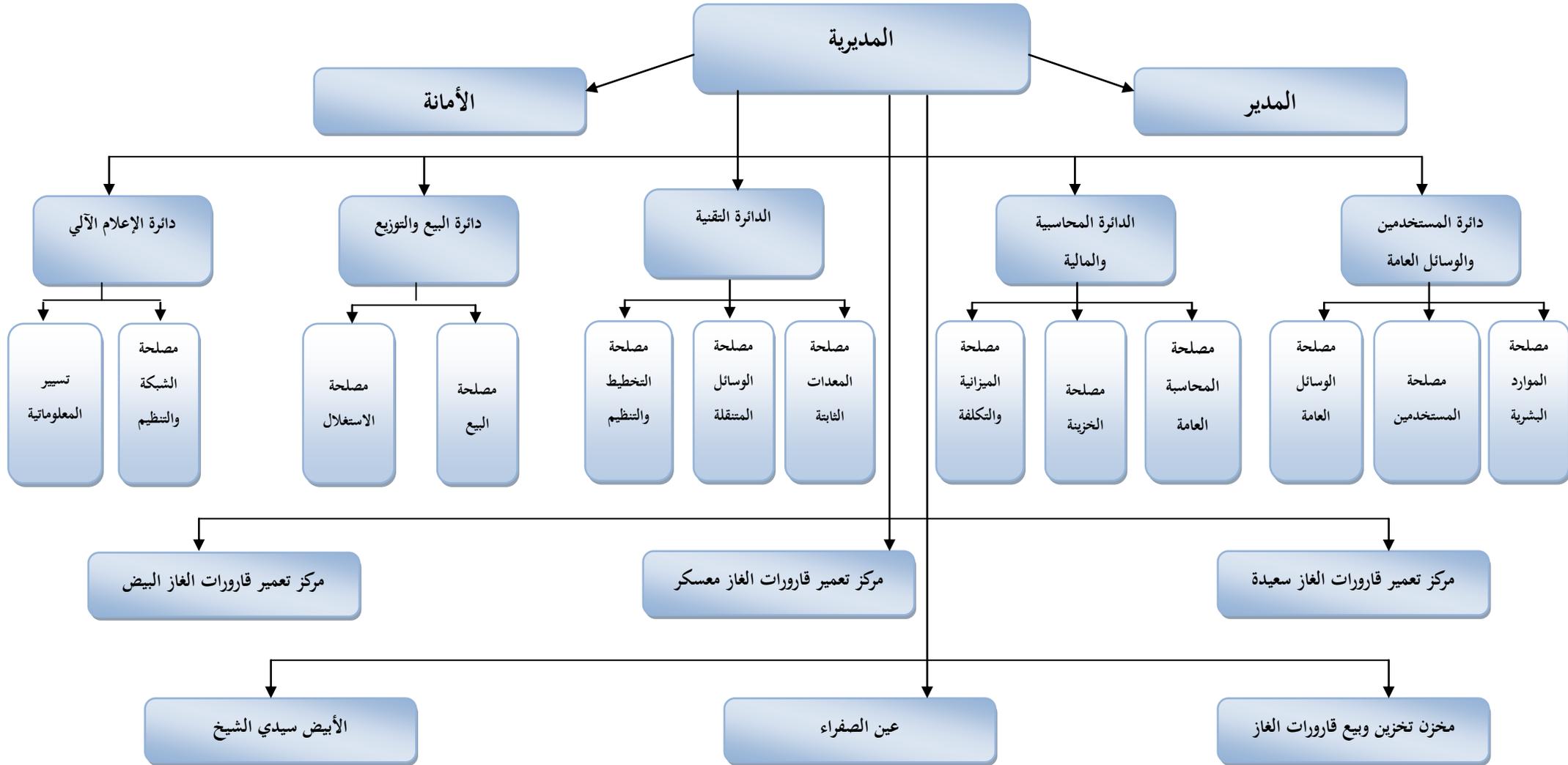
تنقسم الدائرة التقنية إلى ثلاث مصالح أهمها

1) مصلحة صيانة العتاد المتنقل.

2) مصلحة صيانة التركيبات الثابتة.

3) مصلحة التخطيط.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نפטال سعيدة.



▲ الإطار التطبيقي للدراسة:

1. منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحسين أداء دراسة حالة مؤسسة نفضال.

حيث تمثلت هذه الدراسة في محورين رئيسيين: أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من إطارات وبعض أعوان تحكم وعمال تنفيذيين شركة نفضال إذا بلغ عددهم إجمالاً 100 موظف، حيث تم توزيع استبيانات على كل فرع من فروع مؤسسة نفضال على النحو التالي:

الفرع (01): 25 استبيان، الفرع (02): 15 استبيان، الفرع (03): 14 استبيان، الفرع (04):

27 استبيان، الفرع (05): 19 استبيان.

وقد تم استرجاع 98 استبيان من 100 وبعدها قمنا بفحص تبين من خلاله أن جميعها صالحة

للتحليل الإحصائي.

3. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع بيانات مجتمع الدراسة، حيث احتوت على قسمين وذلك

على النحو التالي:

القسم الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، ويتكون من 05 فقرات وهي كالاتي (الجنس، العمر، المؤسسة، الوظيفة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتكون من محورين، إذ يحتوي المحور الأول على أربع (04) عبارات وعلى 16 فقرة خاصة بأبعاد المسؤولية الاجتماعية، أما المحور الثاني فيحوي عبارة واحدة وسبعة (07) فقرات خاصة أداء العاملين.

وقد تم عرض جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي ومندرج ويعتبر هذا المقياس أكثر شيوعاً، حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على الخيارات المحددة، وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات مندرجة يشير المبحوث اختيار واحد منها لتحديد طول مجال قياس ليكرت الخماسي ونعني بذلك الحدود الدنيا والعليا ثم حساب المدى وذلك بطرح قيمة (5-1=4) تم تقسيمه في المقياس للحصول على طول المجال أي (0.8=4/5) ثم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس بحيث بداية المقياس واحد، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذا المجال وهذا أصبح طول المجالات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مقياس الإجابة على الفقرات.

التصنيف	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5.00

4. أسلوب جمع البيانات:

القيام بزيارات لفروع مؤسسة نفعال سعيدة واختيار عينة منها وتوزيع الاستبيانات ميدانيا واستلامها شخصيا من المستجوبين.

5. ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم (01) إلى قيمة معاملات الثبات لمحاو نظام المعلومات التسويقية، والميزة التنافسية، حيث يتضح أن قيمة معامل الثبات تتراوح بين 0.530 و 0.700 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع الفقرات 0.831، وجميع هذه القيم عالية مما يدل على إمكانية ثبات النتائج، وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصلت لها الدراسة.

جدول رقم (04) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

المتغير	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع	04	0.700
المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء	04	0.530
المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين	04	0.622
المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة	04	0.657
بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية	16	0.795
أداء العاملين	07	0.670
بالنسبة للاستبيان ككل	23	0.831

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

6. وصف خصائص عينة الدراسة :

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص أو السمات الشخصية:

توضح الجداول والأشكال التالية الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر،

المؤسسة، والوظيفة، وأخيرا سنوات الخبرة.

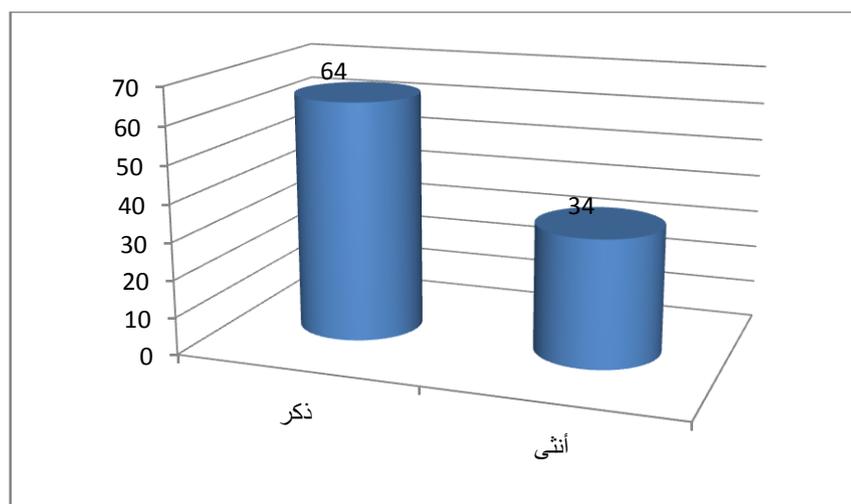
أولاً: الجنس.

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة (%)	التكرار الصاعد
ذكر	64	65.3	65.3
أنثى	34	34.7	100
المجموع	98	100	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

الشكل رقم (06): يمثل نسب توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



نلاحظ من خلال المعطيات المسجلة أعلاه أن نسبة الذكور كانت الغالبة فقد سجلنا حوالي 65.3 %

مقابل 34.7 % للإناث. وهذا يدل على عدم تساوي نسبة الذكور والإناث أي العينة المدروسة لا تنقسم

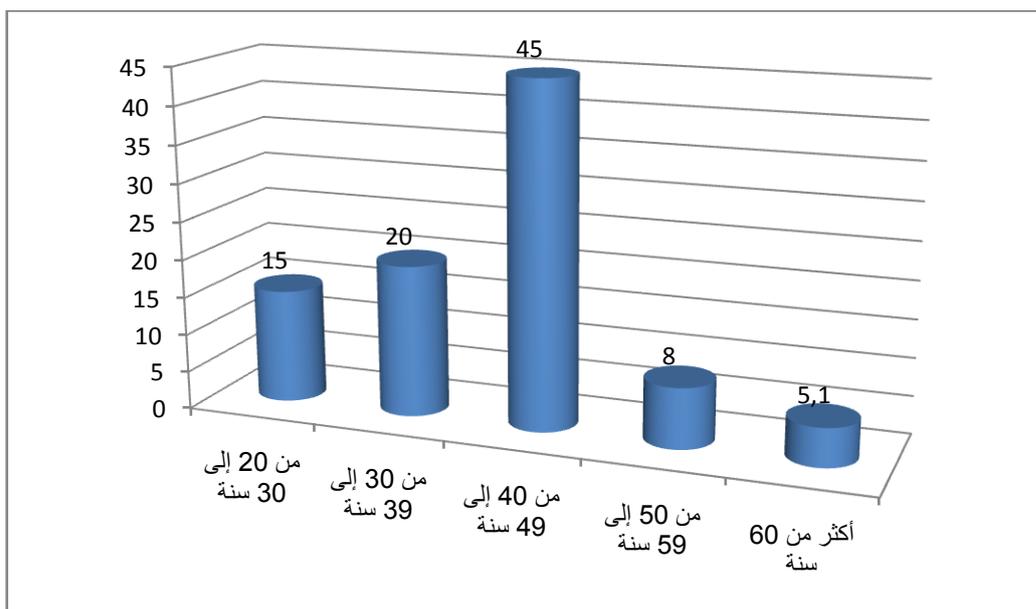
بالتساوي بين الذكور والإناث.

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة (%)	التكرار الصاعد
من 20 إلى 30 سنة	15	15.3	15.3
من 30 إلى 39 سنة	25	25.5	40.8
من 40 إلى 49 سنة	45	45.9	86.7
من 50 إلى 59 سنة	08	8.2	94.9
أكثر من 60 سنة	05	5.1	100
المجموع	98	100	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

الشكل رقم (07): يمثل نسب توزيع عينة الدراسة حسب السن.



يمثل الشكل (2) عينة الدراسة حسب السن، حيث كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين من

20 إلى 30 سنة 15 أفراد بنسبة 15.3% و كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 39 سنة

25 فرد بنسبة 25.5%، بينما كان عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 إلى 49 سنة 45 فرد بنسبة

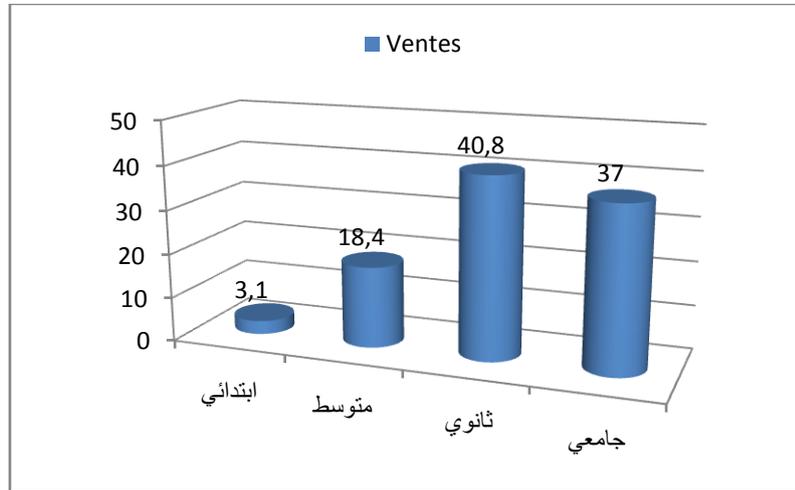
45.9% وهي النسبة الأعلى، أما الذين يتراوح أعمارهم ما بين 50 و59 سنة 08 فرد بنسبة 8.2% و الذين تتراوح أعمارهم فوق 60 سنة 5 أفراد بنسبة 5.1%، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بفئة الشباب.

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	التكرار	النسبة (%)	التكرار الصاعد
ابتدائي	03	03.1	03.1
متوسط	18	18.4	21.4
ثانوي	40	40.8	62.2
جامعي	37	37.8	100
المجموع	98	100	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

الشكل رقم (08): يمثل نسب توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



من خلال النتائج المستقاة أعلاه نلاحظ أن نسبة ذوي المستوى الابتدائي قدرة بـ 3.1% أي 03

أفراد، وقدرة نسبة ذوي المستوى المتوسط بـ 18.4% أي 18 فرد، وحوالي 40.8% هم من ذوي المستوى

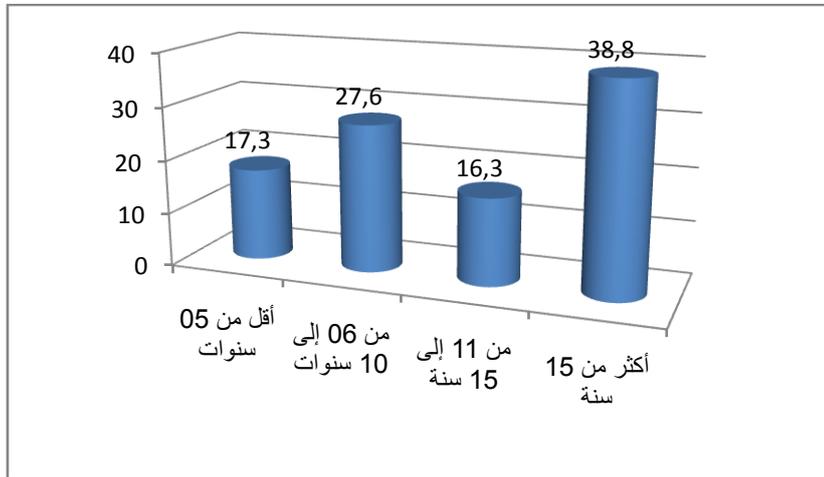
الثانوي أي 40 فرد أما اصحاب المستوى الجامعي فقد قدر عددهم 37 فرد أي 37.8 % ، وهذا يدل على المستوى الجيد عموما لأفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)	التكرار الصاعد
أقل من 05 سنوات	17	17.3	17.3
من 06 إلى 10 سنوات	27	27.6	44.9
من 11 إلى 15 سنة	16	16.3	61.2
أكثر من 15 سنة	38	38.8	100
المجموع	98	100	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

الشكل رقم (09): يمثل نسب توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.



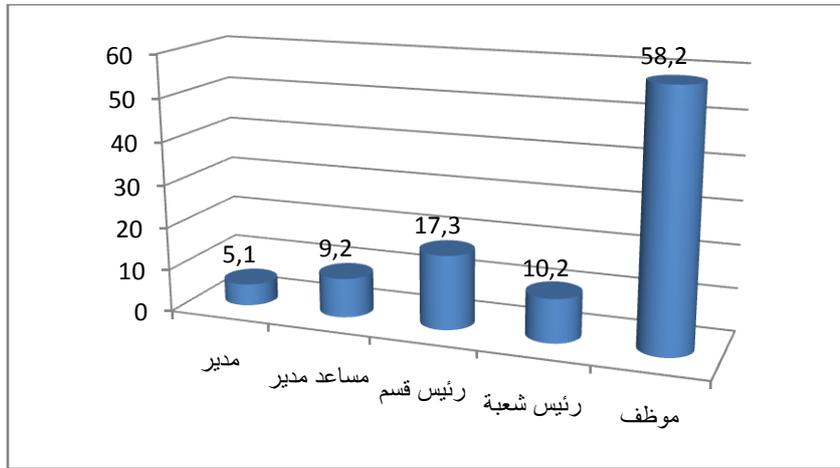
من خلال المعطيات المستقاة أعلاه نلاحظ أن نسبة أصحاب الخبرة اقل من 05 سنوات كانت 17.3 %، وكانت نسبة أصحاب الخبرة من 06 إلى 10 سنوات حوالي 27.6 %، أما أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنوات فكانت حوالي 16.3 % أما أصحاب أكثر من 16 سنة فقد كانت النسبة العالية بحوال 38.8 %.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)	التكرار الصاعد
مدير	05	5.1	5.1
مساعد مدير	09	9.2	14.3
رئيس قسم	17	17.3	31.6
رئيس شعبة	10	10.2	41.8
موظف	57	58.2	100
المجموع	98	100	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

الشكل رقم (10):



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن النسبة الأكبر من العينة هم الموظفين إذ جعلت نسبتهم 58.2% وبلغت نسبة رؤساء الأقسام 17.3% ويليهما رؤساء الشعب بنسبة 10.2% تم مساعد مدير بنسبة 9.2% ونظرا لوجود فروع لشركة نفعال وهذا ما يفسر وجود 05 مدراء أي هناك مدير لكل فرع وذلك بنسبة 5.1%.

1. التحليل الوصفي والإحصائي لإجابات أفراد العينة:

أولاً: مجال الكلي لجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.

لغرض ذلك تم استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك من خلال حساب متوسطات الاجابة

لكل عبارة من عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم (10): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه

المجتمع

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع	3.39	1.109	01	محايد
2	تلتزم الشركة بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع إسهاماً منها لتقليل من مشكلة البطالة	3.30	1.028	02	محايد
3	تساعد الشركة في إنجاز المشاريع الأساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.	3.05	0.978	04	محايد
4	تقدم الشركة مساهمات او الهبات والتبرعات للمشاريع الخيرية لمركز الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين	3.15	1.029	03	محايد
مجال الكلي لجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع		3.22	0.75		محايد

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن متوسط العام لفقرات المتغير المجتمع كان بدرجة موافق محايد اذ بلغ

متوسط الحسابي العام 3.5312 مما يؤشر أن مؤسسة نفضال (سعيدة) تهتم بالمجتمع، حيث اختلفت الفقرة

الأولى (تتوافق رسالة الشركة وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع)، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.39 وبدرجة

موافق محايد وتليها الفقرة الثانية (تلتزم الشركة بتوفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع إسهاما منها لتقليل من مسكلة البكالة)، بمتوسط حسابي 3.30 بدرجة موافق محايد في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الرابعة (تقدم الشركة مساهمات أو هبات أو تبرعات للمشاريع الخيرية لمراكز الطفولة ودور المسنين ومراكز رعاية المعاقين) بمتوسط حسابي 3.15 بدرجة موافق محايد، وأخيرا جاءت الفقرة الثالثة (تساعد الشركة في إنجاز المشاريع الاساسية للمجتمع من مدارس وطرق ومستشفيات وبرامج اسكان وغيرها) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.05 بدرجة موافق محايد.

ثانيا: مجال الكلي لجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء

الجدول رقم (11): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تهتم الشركة بشكاوي العملاء وتعمل على حلها بصورة عاجلة	3.63	1.029	02	موافق
2	تلتزم الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها مع عملاءها	3.81	0.821	04	موافق
3	تقدم الشركة أفضل الخدمات التي تلي رغبات واحتياجات الزبائن	3.79	0.677	03	موافق
4	تقوم الشركة بإعداد برامج إعلامية تعرف العملاء بخصائص الخدمة وطرق ومجالات استخدامها	3.53	0.976	01	موافق
مجال الكلي لجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه العملاء		3.688	0.571	أوافق	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن متوسط العام لفقرات المتغير العملاء كان بدرجة موافق موافق إذ

بلغ متوسط الحسابي العام 3.688 مما يؤشر أن مؤسسة نفضال (سعيدة) تهتم بالعملاء، حيث اختلفت

الفقرة الثامنة (تقوم الشركة بإعداد برامج إعلامية تعرف العملاء بخصائص الخدمة وطرق ومجالات استخدامها)

بمتوسط حسابي 3.53 المرتبة الأولى، ثم تليها الفقرة الخامسة (تهتم الشركة بشكاوي العملاء وتعمل على

حلها بصورة عاجلة) بمتوسط حسابي 3.63 المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة السابعة (تقدم

الشركة أفضل الخدمات التي تلي رغبات واحتياجات الزبائن) بمتوسط حسابي 3.79، وأخيرا جاءت الفقرة

السادسة (تلتزم الشركة بتنفيذ الاتفاقيات التي تبرمها عملاءها) بمتوسط حسابي 3.81 في المرتبة الأخيرة.

ثالثا: مجال الكلي لجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين.

الجدول رقم (12): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين.

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تضع الشركة الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة	3.54	0.943	01	موافق
2	هناك عدالة في توزيع الأجور والرواتب بما يتوافق والمجهودات المبذولة	3.72	0.972	04	موافق
3	توفر الشركة فرص متكافئة لعاملها من جانب الترقية والمكافآت في مختلف مجالات الوظيفة	3.70	0.965	03	موافق
4	تهتم الشركة بتوفير الأنشطة الاجتماعية لعاملها مثل النوادي الثقافية والجمعيات	3.67	0.982	02	موافق
مجال الكلي لجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين		3.66	0.66		موافق

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفرقات المتغير العاملين كانت بدرجة موافق موافق إذ

بلغ المتوسط الحسابي 3.6607 مما يؤشر أن مؤسسة نفضال (سعيدة) تهتم بالعاملين حيث احتلت الفقرة

التاسعة (تضع الشركة الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة) بمتوسط حسابي 3.54 المرتبة الأولى بدرجة موافق

موافق ، تليها الفقرة الثانية عشر (تهتم الشركة بتوفير الأنشطة الاجتماعية لعاملها مثل النوادي الثقافية

والجمعيات) بمتوسط حسابي 3.67 المرتبة الثانية بدرجة موافق موافق، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الحادية

عشر (توفر الشركة فرصة متكافئة لعاملها من جانب الترقيات والمكافآت في مختلف مجالات الوظيفة) بمتوسط

حسابي 3.70 بدرجة موافق موافق وجاءت في المرتبة الرابعة أي أخيرا الفقرة العاشرة (هناك عدالة في توزيع الأجر والرواتب بما يتوافق والمجهودات المبذولة) بمتوسط حسابي 3.72 بدرجة موافق موافق.

رابعا: مجال الكلي لجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.

الجدول رقم (13): متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1		3.51	1.067	02	موافق
2		3.53	0.910	03	موافق
3		3.72	0.784	04	موافق
4		3.45	0.863	01	موافق
مجال الكلي لجوانب المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة		3.5536	0.6404	موافق	

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V.20)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لفقرات المتغير البيئة كان بدرجة موافق موافق إذ بلغ متوسط الحسابي العام 3.5536 مما يؤشر أن مؤسسة نفضال تهتم بالبيئة، حيث احتلت الفقرة السادسة عشر (تعقد الشركة دورات وورش عمل لتوعية العاملين بأهمية البيئة) بمتوسط حسابي 3.45 المرتبة الأولى بدرجة موافق موافق وتليها الفقرة الثالثة عشر (تعد حماية البيئة من أهم مرتكزات قيم إدارة وثقافة الشركة) بمتوسط حسابي 3.51 المرتبة الثانية بدرجة موافق موافق، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة الرابعة عشر (تساهم الشركة مع الجهات ذات العلاقة في المحافظة على نظافة البيئة) بمتوسط حسابي 3.53 بدرجة موافق موافق وفي المرتبة

الرابعة وأخيرا جاءت الفقرة الخامسة عشر (تعمل الشركة على تحميل المنطقة المحيطة بها وتشجيرها للحفاظ على البيئة) بمتوسط حسابي 3.72 بدرجة موافق موافق.

▲ مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية 1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية و مستوى الأداء في مؤسسة نفعال؟

الجدول رقم (14):

Corrélations

	المحور الكلي للمسؤولية الاجتماعية	المحور الاداء العاملين
Corrélacion de Pearson	1	,616**
Sig. (bilatérale)		,000
N	98	98
Corrélacion de Pearson	,616**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	98	98

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

نلاحظ أن معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية و الصورة الذهنية يقدر بـ 0.508 وهو معنوي عند

مستوى معنوية 0.01. وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباط

معنوية بين المسؤولية الاجتماعية و مستوى الأداء.

الفرضية الرئيسية 2: هناك تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الأداء في مؤسسة نפטال؟

الجدول رقم (15):

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,636 ^a	,405	,379	,43008

المسؤولية. Valeurs prédites : (constantes),

الاجتماعية إتجاه البيئة, المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين, المسؤولية

الاجتماعية إتجاه العملاء, المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع

الجدول رقم (16):

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,687	4	2,922	15,796	,000 ^b
Résidu	17,202	93	,185		
Total	28,890	97			

a. Variable dépendante : المحور الاداء العاملين

b. Valeurs prédites : (constantes), المسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئة, المسؤولية

اجتماعية إتجاه العاملين, المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء, المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع.

الجدول رقم (17):

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient ts standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard			
(Constante)	1,314	,351		3,742	,000
المسؤولية الاجتماعية إتجاه المجتمع	-,171	,071	-,235	-2,423	,017
المسؤولية الاجتماعية إتجاه العملاء	,214	,088	,224	2,437	,017
المسؤولية الاجتماعية إتجاه العاملين	,317	,073	,384	4,350	,000
المسؤولية الاجتماعية إتجاه البيئة	,331	,085	,388	3,907	,000

a. Variable dépendante : المحور الاداء العاملين

نلاحظ من النتائج أن معامل التحديد $R^2 = 0.405$ وهذا يعني أبعاد المسؤولية الاجتماعية تفسر ما قيمته

40% من التغير في مستوى الأداء. كما أن النموذج ككل معنوي عند مستوى معنوية 0.05، أما

للفرضيات الدراسة فنلاحظ أن هناك تأثير لكل أبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الأداء في مؤسسة

نشاط عند مستوى معنوية 0.05

$$Y=1.314-0.171X_1+0.214X_2+0.317X_3+0.331X_4$$

الفرضية الرئيسية 3:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية للصورة الذهنية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن المستوى

التعليمي، الوظيفة، الخبرة).

الجدول رقم (18): الجنس.

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المحور الأداء	ذكر	64	3,9152	,55516	,06940
العاملين	انثى	34	3,8445	,53263	,09135

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
المحور الأداء العاملين									
Hypothèse de variances égales	,135	,714	,608	96	,545	,07064	,11619	-,16000	,30129
Hypothèse de variances inégales			,616	69,890	,540	,07064	,11472	-,15816	,29944

الجدول رقم (19): السن

ANOVA à 1 facteur

المحور الأداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significa tion
Inter- groupes	4,272	4	1,068	4,035	,005
Intra- groupes	24,617	93	,265		
Total	28,890	97			

الجدول رقم (20):

Comparaisons multiples

Variable dépendante: الشعور الاداء العاملين
LSD

السنة (I)	السنة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
من 20 الى 29 سنة	من 30 الى 39 سنة	-,16190	,16803	,338	-,4956	,1718
	من 40 الى 49 سنة	-,49206*	,15339	,002	-,7967	-,1875
	من 50 الى 59 سنة	-,22976	,22524	,310	-,6771	,2175
	اكثر من 60 سنة	,09524	,26568	,721	-,4324	,6228
من 30 الى 39 سنة	من 20 الى 29 سنة	,16190	,16803	,338	-,1718	,4956
	من 40 الى 49 سنة	-,33016*	,12834	,012	-,5850	-,0753
	من 50 الى 59 سنة	-,06786	,20899	,746	-,4829	,3472
	اكثر من 60 سنة	,25714	,25205	,310	-,2434	,7577
من 40 الى 49 سنة	من 20 الى 29 سنة	,49206*	,15339	,002	,1875	,7967
	من 30 الى 39 سنة	,33016*	,12834	,012	,0753	,5850
	من 50 الى 59 سنة	,26230	,19741	,187	-,1297	,6543
	اكثر من 60 سنة	,58730*	,24253	,017	,1057	1,0689
من 50 الى 59 سنة	من 20 الى 29 سنة	,22976	,22524	,310	-,2175	,6771
	من 30 الى 39 سنة	,06786	,20899	,746	-,3472	,4829
	من 40 الى 49 سنة	-,26230	,19741	,187	-,6543	,1297
	اكثر من 60 سنة	,32500	,29331	,271	-,2574	,9074
اكثر من 60 سنة	من 20 الى 29 سنة	-,09524	,26568	,721	-,6228	,4324
	من 30 الى 39 سنة	-,25714	,25205	,310	-,7577	,2434
	من 40 الى 49 سنة	-,58730*	,24253	,017	-1,0689	-,1057
	من 50 الى 59 سنة	-,32500	,29331	,271	-,9074	,2574

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

الجدول رقم (21): المستوى التعليمي:

ANOVA à 1 facteur

المحور الأداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significa tion
Inter- groupes	,132	3	,044	,144	,934
Intra- groupes	28,758	94	,306		
Total	28,890	97			

الجدول رقم (22): سنوات الخبرة.

ANOVA à 1 facteur

المحور الأداء العاملين.

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,878	3	,626	2,179	,096
Intra-groupes	27,012	94	,287		
Total	28,890	97			

الجدول رقم (23): الوظيفة.

ANOVA à 1 facteur

المحور الأداء العاملين

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,230	4	,808	2,927	,025
Intra-groupes	25,660	93	,276		
Total	28,890	97			

الجدول رقم (24):

Comparaisons multiples

Variable dépendante: المحور الاداء العاملين

LSD

الوظيفة (I)	الوظيفة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
مدير	مسا عدم مدير	-,27937	,29298	,343	-,8612	,3024
	رئيس قسم	-,75462*	,26723	,006	-1,2853	-,2240
	رئيس شعبة	-,34286	,28770	,236	-,9142	,2285
	موظف	-,56341*	,24500	,024	-1,0499	-,0769
مسا عدم مدير	مدير	,27937	,29298	,343	-,3024	,8612
	رئيس قسم	-,47526*	,21653	,031	-,9052	-,0453
	رئيس شعبة	-,06349	,24135	,793	-,5428	,4158
	موظف	-,28404	,18841	,135	-,6582	,0901
رئيس قسم	مدير	,75462*	,26723	,006	,2240	1,2853
	مسا عدم مدير	,47526*	,21653	,031	,0453	,9052
	رئيس شعبة	,41176	,20934	,052	-,0039	,8275
	موظف	,19121	,14516	,191	-,0970	,4795
رئيس شعبة	مدير	,34286	,28770	,236	-,2285	,9142
	مسا عدم مدير	,06349	,24135	,793	-,4158	,5428
	رئيس قسم	-,41176	,20934	,052	-,8275	,0039
	موظف	-,22055	,18009	,224	-,5782	,1371
موظف	مدير	,56341*	,24500	,024	,0769	1,0499
	مسا عدم مدير	,28404	,18841	,135	-,0901	,6582
	رئيس قسم	-,19121	,14516	,191	-,4795	,0970
	رئيس شعبة	,22055	,18009	,224	-,1371	,5782

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية نفضال لولاية سعيدة والتي كان الهدف منها تطبيق ما تم التوصل اليه في الجانب النظري واختبار مدى تطابقهم مع الواقع العلمي حيث تم التوصل إلى أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر من الأنشطة الهامة والفعلية التي تسعى من خلالها المؤسسة لترسيخ وتعزيز وتحسين أداء العاملين وهي تعبر عن الالتزام الأخلاقي المتواصل للمؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل به، بالإضافة إلى ذلك تعتبر المؤسسة من أهم المؤسسات المختصة في إنتاج الغاز فجوودة المسؤولية الاجتماعية يعد ضرورة ملحة لحماية عمالها وتوفير كافة الظروف الاجتماعية لهم من اجل تحقيق الأهداف والرفع من مستوى أداء العاملين.

خاتمة عامة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية وسيلة هامة وضرورية وإستراتيجية والأكثر ملائمة في مجال تحسين العاملين وهو ما يقود المؤسسة نحو تحقيق الكفاءة والفعالية على المدى البعيد.

إن ما تقدمه المسؤولية الاجتماعية يجب ربطه بنظام أداء العاملين في المؤسسة فهو وسيلة لتعزيز الالتزامات والتطبيقات الجيدة لتحسين أداء العاملين.

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة مدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء العاملين في المؤسسة الوطنية لإنتاج الغاز نفعال لولاية سعيدة وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية البحث التالية:

ما مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء العاملين؟

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومستوى الأداء في مؤسسة نفعال.

الفرضية الثانية: وجود تأثير لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على مستوى الأداء في مؤسسة نفعال.

الفرضية الثالثة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء تعزي للمتغيرات الشخصية.

قائمة المصادر

والمراجع.

قائمة المصادر والمراجع:

أ. الكتب:

- 1) أكرم أحمد الطويل و علي وليد العبادي، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013م.
- 2) تامر ياسر البكري، التسويق و المسؤولية الإجتماعية، طبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 3) حاتم قايل، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009م.
- 4) سهيل محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الأردن.
- 5) طاهر محسن، صالح مهدي، المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال - الأعمال و المجتمع -، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2008م.
- 6) طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، طبعة الطاولة، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2005.
- 7) علاء فرحان طالب وآخرون، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
- 8) عمار عيسى، اتجاهات التدريب و تقسيم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2012م.
- 9) محمد الصبري، قياس و تقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، بدون سنة.

10) محمد عباس بدوي، المحاسبة عن التأثيرات البيئية و المسؤولية الاجتماعية للمشروع، طبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2000، ص95.

11) محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، دون سنة.

12) مهدي حسين زويلني، إدارة الأفراد، ط3، دار المجد للنشر، الأردن، 1991م.

13) موسى اللزي، تنظيم و إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، 2000م.

14) وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء بطاقة تقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009م.

15) وليد حميد رشيد الأميري، تقييم و تطوير النظام- تقويم أداء العاملين، دار النشر اليازوري، بدون تاريخ.

16) بوبكر محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص.14.15.

ب. المذكرات والأطروحات:

1) أبو عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الوسط.

2) بوكريطة نوال، أثر الاتصال في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة تخرج نيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011م

- 3) سنيقرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسط "دراسة حالة إيلاف ترين، ليند غاز، الضياء، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 4) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم إستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012م.
- 5) ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية و الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010.
- 6) محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة مسيلة، 2007م.
- 7) مسان كرومية، المسؤولية الاجتماعية وحماية المستهلك في الجزائر، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والسير، جامعة أبو بكر بلقايد في تلمسان، 2014م.
- 8) يحي عبد اللاوي، أثر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لحضر بالوادي، 2015.

ج. الملتقيات:

- 1) بحوصي مجذوب وبخوش مديحة، دور مواصفة الإيزو 26000 في تعريف بمعايير المسؤولية الإجتماعية، الملتقى الدولي منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية، جامعة بشار 14-15 فيفري 2012.
- 2) بن مسعود نص الدين وكنوش محمد، واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار ، 14-15 فيفري 2012.
- 3) بن مسعود نص الدين وكنوش محمد، واقع أهمية والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-16 فيفري 2012.
- 4) بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد، واقع أهمية و قيمة المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية مع دراسة إستطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارب علوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
- 5) عبد السلام مخلوفي و سفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الإجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال و المسؤولية الإجتماعية، كلية علوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار.

6) عنابي بن عيسى وفاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات

الأعمال، المتلقي الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية و علوم التسيير، جامعة بشار، فيفري 2012.

7) محمد فلاق وقدر بنافلة، للمسؤولية الاجتماعية لشركات الإتصالات الجزائرية جزء، موبليس، نعمة،

التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف.

الفهرس:

الفهرس:

كلمة شكر وعرفان.

الاهداءات.

قائمة الأشكال.

قائمة الجداول.

ملخص الدراسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

- 01 مقدمة عامة. ▲
- 02 إشكالية الدراسة. ▲
- 02 فرضيات الدراسة. ▲
- 03 نموذج الدراسة. ▲
- 04 أهداف الدراسة. ▲
- 04 أهمية الدراسة. ▲
- 06 حدود الدراسة. ▲
- 06 صعوبات الدراسة. ▲
- 07 الدراسات السابقة. ▲

الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية

11	تمهيد
12	البعد التاريخي لنشأة المسؤولية الاجتماعية
13	أهم أسباب تطور المسؤولية الاجتماعية
14	مفهوم المسؤولية الاجتماعية
15	ابعاد المسؤولية الاجتماعية
16	أهمية المسؤولية الاجتماعية
17	المسؤولية الاجتماعية ما بين التأكيد والمعارضة
18	مبادئ المسؤولية الاجتماعية
19	معايير قياس المسؤولية الاجتماعية
20	اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
21	مجالات المسؤولية الاجتماعية
22	أهم المؤشرات التي تقيس المسؤولية الاجتماعية

الفصل الثالث: الأداء

38	تمهيد
39	مفهوم الأداء
40	تصنيفات الأداء

13	مستويات الأداء.....	43
14	تقييم الأداء.....	45
15	أهمية تقييم الأداء.....	45
16	مراحل تقييم الأداء.....	47
17	فوائد تقييم الأداء.....	50
18	قياس الأداء.....	51
19	مؤشرات قياس الأداء.....	52
20	علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة.....	56
61	خاتمة الفصل.....	61

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

62	مؤسسة نفضال GPL و هيكلها.....	62
68	الإطار التطبيقي للدراسة.....	68
82	مناقشة فرضيات الدراسة.....	82
94	خاتمة عامة.....	94

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

