



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم اقتصادية

مذكرة ماستر : تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات



تحت عنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة مديرية الصيانة بالأغواط -سونطراك Sonatrach-

تاج عبد المجيد د. قميتي عفاف

قائمة المناقشين:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ.د علاوي صفية	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. قميتي عفاف	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
أ.د بن عطاء الله عائشة	أستاذ تعليم عالي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم معي وأعانني

وأخص بالذكر عائلتي وأساتذتي الكرام.

شكرا للجميع

تاج عبد المجيد



شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي بتوفيق منه وبفضله تمكنا من إنهاء هذا
العمل المتواضع

ثم لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المحترمة "
قميتي عفاف" من خلال قبولها على الإشراف علينا ونصائحها
وتوجيهاتها القيمة التي منحتها لنا.

كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من الأساتذة
والزملاء بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين
قاموا بمساعدتنا من قريب أو بعيد
لكل هؤلاء نقول جازاكم الله خير الجزاء.

الملخص:

برز الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية نظرا للمشاكل البيئية والاجتماعية التي تحدث في العالم،
حيث تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء
المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وقصد تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي
للإجابة على إشكالية الموضوع، كما قمنا بعرض المقابلة عن طريق مجموعة من الأسئلة
وطرحها على رؤساء المصالح وبعض الموظفين، حيث توصلنا إلى بعض النتائج أبرزها أن
المسؤولية الاجتماعية لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية، المؤسسة، الأداء.

Abstract:

Interest in social responsibility has emerged due to the environmental and social problems occurring in the world, where this study aims to reveal the role of social responsibility in improving the performance of the institution and achieving its objectives, and the intent to achieve the objectives of the study we used the analytical descriptive approach to answer the problem of subject We also presented the interview through a series of question and asked the heads of interests and some employees where we came up with some findings most notably that social responsibility has a major role to play in improving the enterprise's performance

Keywords: social responsibility, institution, performance.

فهرس المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة
	إشكالية الدراسة
	فرضيات الدراسة
	أهداف الدراسة

	الدراسات السابقة
	أسباب اختيار الموضوع
	منهج البحث
46-01	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية
01	تمهيد
02	المبحث الأول: مدخل عام حول المسؤولية الاجتماعية
02	المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
06	المطلب الثاني: تعريف المسؤولية الاجتماعية
10	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الرابع: أهداف المسؤولية الاجتماعية
15	المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الأول: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
20	المطلب الثاني: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية
29	المطلب الرابع: عناصر المسؤولية الاجتماعية
35	المبحث الثالث: اتجاهات، شروط وتقييم المسؤولية الاجتماعية
35	المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
39	المطلب الثاني: شروط المسؤولية الاجتماعية وفوائدها
43	المطلب الثالث: تقييم المسؤولية الاجتماعية
47	ملخص الفصل
97-48	الفصل الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة
48	تمهيد
49	المبحث الأول: ماهية الأداء في المؤسسة
49	المطلب الأول: نظرة تاريخية للأداء

54	المطلب الثاني: مفهوم الأداء وأنواعه في المؤسسة
60	المطلب الثالث: مكونات الأداء وخصائصه في المؤسسة
64	المبحث الثاني: معايير الأداء، محدداته في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه
64	المطلب الأول: معايير الأداء في المؤسسة
67	المطلب الثاني: محددات الأداء في المؤسسة ومقاييسه
80	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء في المؤسسة ومعوقاته
88	المبحث الثالث: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة
88	المطلب الأول: أبعاد الأداء في المؤسسة
92	المطلب الثاني: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة
95	المطلب الثالث: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني للمسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة
98	خلاصة الفصل
99	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك - الأغواط -
99	تمهيد
100	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المستضيفة
100	المطلب الأول: تقديم شركة سونطراك
103	المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط
106	المطلب الثالث: تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط
118	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
118	المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة البحث
120	المطلب الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها
125	المطلب الثالث : تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

136	خلاصة الفصل
137	الخاتمة
142	قائمة المصادر والمراجع
153	الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
18	شكل رقم (01) : هرم كارول (Carroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية
19	شكل رقم (02) : تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة
55	شكل رقم (03): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية
68	شكل رقم (04) : محددات الأداء الوظيفي حسب نموذج (Porter & Lawler)
84	الشكل رقم (05) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

104	الشكل رقم (06) : يوضح تموضع مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط
117	الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي، مديرية الصيانة
120	شكل رقم (08) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس
121	شكل رقم (09) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس
122	شكل رقم (10) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس
123	شكل رقم (11) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس
124	شكل رقم (12) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
9	جدول رقم (01) : تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
12	جدول رقم (02) : الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
26/25	جدول رقم (03): تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية القائم على الشرائح والقطاعات
32/30	جدول رقم (04): عناصر المسؤولية الاجتماعية
71	جدول رقم (05) : تصنيفات مقاييس الأداء
120	الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
121	الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب العمر
122	الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية
123	الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

124	الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية
125	الجدول رقم (11):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد الاقتصادي.
126	الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد القانوني.
127	الجدول رقم (13):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد الأخلاقي.
128	الجدول رقم (14):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد الإنساني.
129	الجدول رقم (15):ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية
130	الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد أداء العمل
131	الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد شرعية المؤسسة
132	جدول رقم (18): العلاقة بين أداء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية ANOVA
133	جدول رقم (19): معامل ارتباط Récapitulatif du modèle
133	جدول رقم (20): تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء Coefficients

مقدم

ة

مقدمة:

أصبح لدى المؤسسات تاريخ طويل من الإسهام في تنمية المجتمعات المحلية، وواقع الأمر أنه بوسع تلك المؤسسات تحقيق الازدهار للمجتمعات التي تتواجد بها من خلال طرق عديدة، ويتحقق هذا حينما تضطلع مؤسسات الأعمال بوظائفها التقليدية، والتي تتمثل في السعي لتحقيق الأرباح، وتوسيع نطاق فرص التوظيف، وإعادة الاستثمار بغرض تحقيق التوسع مستقبلاً، بالإضافة إلى أنها تعمل على تنمية مجتمعاتها من خلال تحسين جوانب البيئة التي تمارس أنشطتها خلالها.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المواضيع الهامة التي أثارت ولا تزال تثير جدلاً كبيراً في الأوساط العلمية والأكاديمية، وكذا بالنسبة لمديري المؤسسات، والأكثر أنها أصبحت تعد كمعيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، لذا تعمل المؤسسات جاهدة على دمج الاهتمامات الاجتماعية في استراتيجاتها، وهذا من أجل ضمان استمراريته وتحسين أدائها، وفي إطار التطور الحاصل في بيئة الأعمال في كل أنحاء العالم، والظواهر العالمية الجديدة من خصخصة وعولمة وتطور تكنولوجي، ونظراً للمشاكل البيئية المتعددة وأمام زيادة الوعي الثقافي والتعليمي والبيئي والإنساني وضغوط حركات وجمعيات حقوق الإنسان تطلب الوضع أن تتبنى المؤسسات على اختلاف أنواعها أدواراً اجتماعية تحاول من خلالها تعزيز مشروعية وجودها وتطوير أدائها وتحسينه.

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

1. إشكالية الدراسة:

من خلال هذه الدراسة سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية عموما ومديرية الصيانة سوناطراك الأغواط خصوصا؟

2. التساؤلات الفرعية:

كما يمكننا طرح بعض الأسئلة الفرعية لتوضيح الموضوع أكثر والمتمثلة في:

- فيما تتمثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وماهي اتجاهاتها؟.
- ما هي محددات الأداء في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه؟.
- هل تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط؟.

3. فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات المتمثلة في الآتي:

- 1- يعد سعي المؤسسة نحو التوازن بين كل من تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية من بين اتجاهات المسؤولية الاجتماعية.
- 2- تتمثل البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة في العلاقات بالرؤساء - الزملاء - المرؤوسين وهي العامل الأساسي في تحفيز أو تثبيط دافعية العمل وبالتالي جودة أدائه.
- 3- تساهم المسؤولية الاجتماعية المتبناة في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط من تحسين أدائها وجودتها؟.

4. أهمية الدراسة:

نستطيع إيجاز أهمية الدراسة فيما يلي:

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

5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على المفاهيم الأساسية الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييمية من بين مجموعة من الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التقييم.
- التعرف على أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.
- توضيح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وزيادة تحسين الأداء والجودة في المؤسسة الاقتصادية.
- مساعدة إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبأعلى جودة.

6. الدراسات السابقة:

ونجد من بين الدراسات السابقة حول هذا الموضوع ما يلي:

- 1-دراسة (د. عبد القادر بريش، أ. زهير غراية، 2012)، بعنوان: "دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في الحدّ من ظاهرة الفقر وتحقيق التنمية في الجزائر والتطرق إلى دور القطاع الخاص في الجزائر، وذلك بأخذ عينات من منظمات الأعمال الخاصة في الجزائر نظراً لأهميّة القطاع الخاص بالجزائر.
- 2-دراسة (سمير بن عبد العزيز، 2012)، بعنوان: "الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، ألقى الباحث الضوء في هذه الدراسة على الركائز التي تستند عليها منظمات الأعمال من أجل نجاح تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية بما يحقق أهدافها وبما يخدم مصلحة المجتمع.
- 3-دراسة (ضيافي نوال، 2010)، بعنوان: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والموارد البشرية"، وتهدف هذه الدراسة إلى التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من أهم مقومات النجاح والارتقاء.
- 4-دراسة (طارق راشي، 2013)، بعنوان: "دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال"، وتهدف الدراسة إلى تبيان الفوائد التي تجنيها منظمة الأعمال جرّاء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي من شأنها أن تساعد على دعم ريادتها وتنافسيّتها بشكل جيّد وفعال.

5-دراسة (راهب محمد زين العابدين، 2013)، بعنوان: "أثر تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة"، وتكمن أهمية الدراسة في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه المواضيع للوقوف عند حقيقة تطبيق مثل هذه المواضيع في مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية على أرض الواقع ومدى تأثيرها على الأداء في المدى البعيد.

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمّ تسجيل بعض الملاحظات بعد تفحص الدراسات السابقة الذكر وتوصلنا إلى:

- أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسات اعتمدت على الجانب الوصفي الإحصائي، وتناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية، وكلّ ربطته بمتغيرات مختلفة.
- استفدنا من خلال هذه الدراسات في الجانب النظري.
- توصلنا إلى أن هناك العديد من نقاط التشابه فيما بين هذه الدراسات، حيث انصبّت جُل الدراسات في مدى التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية في عدّة جوانب كلّ حسب تخصص مجال دراسته.
- لم تتطرق هذه الدراسات إلى دراسات ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهو ما سنحاول التركيز عليه بإسقاط الموضوع على أرض الواقع في مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط.

7. مبررات اختيار الموضوع :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منّا في تقديم بعض الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التقييم بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها، وقد قمنا باختيار موضوعنا هذا بناء على جملة من المبررات وهي:

- يدخل هذا الموضوع ضمن مجال تخصصنا.
- نظرا للأهمية البالغة للموضوع خاصة في ظلّ التدهور الذي آلت إليه بعض المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي كان مفروضا علينا تقييم أدائها ثم معرفة وضعيتها وكذلك تصحيح الانحرافات إن وجدت.
- توضيح وإبراز أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة.
- الاهتمام الواسع بمجال المسؤولية الاجتماعية نظرا للمشاكل البيئية المتعددة وزيادة الوعي الثقافي والتعليمي والبيئي والإنساني.

8. صعوبات الدراسة:

إن موضوع الدراسة المعالج حديث لذلك اعترضتنا مجموعة من الصعوبات متمثلة في:

- قلة المراجع المتخصصة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي.
- نقص الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا الموضوع في الجزائر بحدود ما اطلعنا عليه حول الموضوع.
- صعوبة في ايجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.

9. حدود الدراسة:

نوجز حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الزمانية: امتدت دراستنا من بداية أفريل 2023 إلى غاية سبتمبر 2023.
- الحدود المكانية: جرت دراسة حالة مديرية الصيانة بمؤسسة سونطراك لولاية الأغواط.
- الحدود البشرية: وتتمثل في مجموعة الإطارات والعاملين بمديرية الصيانة سونطراك الأغواط.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة.

10. منهج الدراسة:

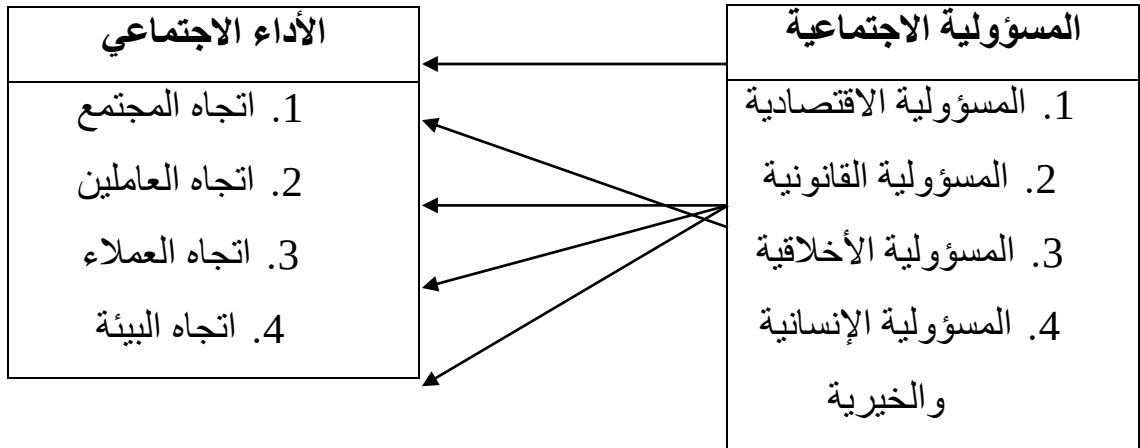
تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة، من حيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث أن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال إجراء دراسة ميدانية للتعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مديرية الصيانة سونطراك- الأغواط.

11. نموذج الدراسة:

المتغير التابع: الأداء الاجتماعي وأبعاده { اتجاه المجتمع، اتجاه العاملين، اتجاه العملاء، اتجاه البيئة }

المتغير التابع

المتغير المستقل



12. هيكل الدراسة:

تطرقنا في الفصل الأول إلى دراسة نظريات حول المسؤولية الاجتماعية حيث يتضمن هذا الفصل ماهية المسؤولية الاجتماعية بتوضيح مراحل تطورها وبعض المفاهيم حولها وأهداف وأسباب الاهتمام بها وأهميتها، كما قمنا بتناول أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية من أبعاد ومبادئ ومجالات وعناصر واتجاهات وشروط وصولاً إلى تقييم المسؤولية الاجتماعية.

أما الفصل الثاني فنتناولنا فيه تحليل لمفهوم أداء العاملين وكيفية تقييمه وتحسينه وكذا العلاقة التي تربط بين المسؤولية الاجتماعية وأداء العاملين مع أثرها عليه وهو صلب موضوعنا هذا.

واحتوى الفصل الثالث على الدراسة التطبيقية لأثر المسؤولية الاجتماعية على تحسين أداء العاملين بمديرية الصيانة سونطراك بولاية الأغواط، وذلك بالاعتماد على منهجية الدراسة ومختلف الأدوات والأساليب المستخدمة، مع عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل

الأول

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

تمهيد :

يكتسي موضوع المسؤولية الاجتماعية اهتماما متزايدا يوما بعد يوم جرّاء التغيرات الجوهرية التي تمسه فهو عبارة عن تركيب معقد وليس مفهوم بسيط وذلك بسبب احتوائه على جوانب ثقافية ودينية تجعل من الصعب وضعه في ركن واحد، المر الذي يبرر ويوضح بعدم وجود تعريف موحد يلقي اجتماع على الرغم من العديد من الدراسات والبحوث العلمية والجامعية التي تعرّضت لهذا المفهوم من خلال هذا سنتطرق إلى توضيح مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها وأبعادها وعناصرها ومجالاتها ومختلف ما يخصّها.

المبحث الأول: مدخل عام حول المسؤولية الاجتماعية

تعد قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المفاهيم الحديثة والتي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المؤسسات، لما لها من أهمية كبرى في تحقيق الكثير من الانجازات

والفعاليات المرتبطة بنمو المجتمع من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها جرّاء تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، كما تعتبر هذه الأخيرة أحد الركائز الهامة التي تعتمد عليها الكثير من المجتمعات المتقدمة منها والنامية معتمدة في ذلك على التوفيق بين مبادئها وأبعادها الاقتصادية والاجتماعية كشرط لتحقيق نموّها وبقاءها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات منذ بدايات مرحلة أو عصر الثورة الصناعية، التي تميّزت بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تمّ تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة، وفي ظروف عمل سيئة وأجور متدنّية ولا وجود للاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، وهذا رجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية وغير المستغلة لم يثر انتباه المجتمع، بدافع كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة، حيث اتجه البحث في هذا العصر أو المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير لإعطاء إنتاج كبير، ويمكن القول أن في هته المرحلة هناك وعي بسيط بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين.¹

ثم بدأت مرحلة أخرى تسمى بمرحلة **العلاقات الإنسانية** بدأت بالاهتمام بالمستفيد الأول والأقرب للمالكين وهم العاملون نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة... أدى إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هي تجارب "هاوثورن" وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية، وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين بغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.

¹- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية الاجتماعية:مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 76-77.

ثم جاءت مرحلة أخرى وهي مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات، فالتطورات التي أدخلتها هنري فورد بابتكار لخط الإنتاج والذي أقرّ إنتاج كميات كبيرة وضخمة لأنّ العامل يتخصص بجزء وكبر حجم المؤسسة الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، ليتقنه فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بحملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للموارد الطبيعية كالغابات وغيرها وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.¹

ثم ظهرت مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية والتطور المهم بها تمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدّي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤوليات أطراف أخرى بالإضافة إلى المالك، حيث أن هذه الأفكار هي من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسة في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات كساد العمل والاستقرار الوظيفي.

ثم تأتي مرحلة الكساد الاقتصادي الكبيرة وانهيار المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كبيرة مما أدى إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة بهم، حيث ظهرت النظرية الكينزية الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد مقول لإعادة التوازن الاقتصادي، علاوة على ذلك تأثير أفكار الاشتراكية وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.²

ثم مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي بحيث تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد إلى الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالّت أصواتها للمطالبة بتحسين ظروف العمل، ومن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة والمشاركة بالقرار وتحديد

¹ - صديقي خضرة، مداخله بعنوان: المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات : ملتقى بجامعة بشار، التأهيل النظرية لماهية المسؤولية الاجتماعية وعوائد محققة، بشار، الجزائر، ص 7.

² - خباية عبد الله وخباية صهيبي، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15/14 فيفري 2012، ص 3.

حد أدنى للأجور وظهور جمعيات المستهلك ... ذلك ما أدى إلى ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحاً نظرياً فقط.

ثم مرحلة **المواجهات بين الإدارة والنقابات** التي تميّزت يتعاظم قوّة النقابات فقد أصبحت قوّة لا يُستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة، وزادت الاضطرابات وتعرضت الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطوّر وسائل الاتصال دوراً في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا، مما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت أصوات تدعو إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوّث الحاصل جرّاء العمليّات الصناعية التي اتسع بشكل كبير، كما تميّزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والأضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمّم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.¹

وأخيراً تأتي مرحلة **القوانين والمدونات الأخلاقية** حيث تجسدت في المراحل السابقة النداءات والاحتجاجات في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، فبدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام والقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما يسعى إليه الميثاق العالمي concept Global والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية، ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وترتكز هذه المبادئ على حقوق الإنسان المبتدئ والحقوق الأساسية في العمل حماية البيئة.²

¹- صديقي خضرة، مرجع سابق، ص 8.

²- نفس المرجع السابق، ص 8-9.

المطلب الثاني : تعريف المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية العديد من التعريفات وحتى وقتنا الحالي لم يتم التوصل إلى إعطاء مفهوم لها بشكل محدد وقاطع، فقد شهد تعريف المسؤولية الاجتماعية تعريفات جوهرية على مرّ الزمن ولا يزال يتطوّر مع تقدم المجتمع وتطوره، حيث نجد هناك تعريفات اقترحها أكاديميون ممثلون في علماء الاقتصاد والإدارة، في حين تعريفات أخرى صادرة من المؤسسات والهيئات المحلية والدولية، وفيما يلي نعرض البعض منها:

1. يعرف "دركر Durcker" المسؤولية الاجتماعية بأنها: " التزام منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن هذا الالتزام باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم"¹. وما يعزز هذا التعريف هو ما جاء به " 1985 Holms" حول المسؤولية الاجتماعية بأنها: " التزام على منشأة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها"².

¹- طاهر محسن منصور، نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 289.

²- بن عرامة عبلّة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHC) باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018، ص 5.

2. ويرى "روبينس Robbins" أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع¹.

3. ويعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم التنمية في آن واحد، كما أن الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صنّاع القرار في المؤسسة.

4. وتعرّف المنظمة العالمية للمعايرة المسؤولية الاجتماعية بأنها نشاطات للمنشأة لتحمل المسؤولية الناجمة عن أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمنشأة².

5. كما تعرّفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها التزام المؤسسة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل والعمال وعائلاتهم والمجتمع بشكل عام بهدف تحسين جودة الحياة لجميع الأطراف³.

هذا التعريف يربط نشاط الشركات وأهدافها الربحية بواقع مساهماتها الإيجابية في تنمية المجتمع للاستمرارية في أداء الشركة لأنشطتها الربحية، وفي الوقت نفسه يضمن استدامة الإسهام في تنمية المجتمع الحاضن لهذه الشركة أو المؤسسة، والسلم الاجتماعي هو نتيجة الحتمية لهذه الموازنة⁴.

¹ - ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 21.

² - مقدم وهيبة، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة:

مداخلة اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر، ص 15.

³ - عيشوش خيرة، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال: ملتقى دولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15/14 فيفري 2012، ص 6.

⁴ - هيئة الهلال الأحمر، المسؤولية الاجتماعية كرافد أساسي لرسالة الهلال الأحمر: مؤتمر المسؤولية الاجتماعية، أبو ظبي، 16/15 أبريل 2013، ص 2.

ومنه لا تزال تحتاج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إلى تعريف موحد المعالم معترف به لدى كل الأطراف، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إجمالاً هو مفهوم بحيث تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار المخاوف الاجتماعية والبيئية في عملياتها الإدارية في تفاعلها مع أصحاب المصالح، وتعتبر " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات طريقة لحلّ النزاع المحتمل بين إدارة المؤسسة والجمهور العريض لأصحاب الحقوق بمن فيهم المستخدمين والزبائن والمجتمع المحلي"¹.

وبصيغة أخرى: " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي إستراتيجية تتبناها مؤسسات لها التزامات اجتماعية حضارية التي تتجاوز الدوال الاقتصادية من إنتاج وتوزيع السلع والخدمات النادرة، بالإضافة إلى توليد مستوى مقنع من الأرباح لحملة أسهمها"².

وللمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعريفات كثيرة من قبل بعض الاقتصاديين، فيما يلي نذكر بعضها منها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01) : تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

¹- براق محمد، قمان مصطفى، أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وروية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها: الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 4.

²- المرجع نفسه، ص 4.

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

المصدر: فؤاد محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك: مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 40.¹

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

على الرغم من وجود وجهات نظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي، إلا أنه هناك على العموم اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدّة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:

¹ - فؤاد محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك: مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص 40.

1. بالنسبة للمؤسسة : تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:
 - تساعد في تحسين صورتها لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة.
 - تحسين مناخ العمل السائد فيها ونشر روح التعاون والترابط بين مختلف الأفراد.
 - تجاوبها مع التغيرات الحاصلة في المجتمع.
 - تحسين المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقات الايجابية مع المجتمع.¹
2. بالنسبة للمجتمع : تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة إلى المجتمع فيما يلي:
 - ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
 - تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية والاجتماعية.
 - زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع من خلال خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، والأقليات، والشباب وغيرهم.
 - الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.²
3. بالنسبة للدولة : تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة فيما يلي:
 - تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى.
 - يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعويض عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسة بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
 - المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.³

¹- علالي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية: مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 22، جامعو محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017، ص 279.

²- منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر،

2014، ص 31.

³- صديق زكرياء، بن جيمة عمر، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص ودورها في تحقيق الأمن الاقتصادي بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 03، ع 02، بشار، الجزائر، 2017، ص 156.

وبالرغم من إدراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاجتماعية وتأييد تبنيها إلا أنه يوجد بعض منها من تجد هذه الفكرة تهديداً لوجودها الحر، والجدول التالي يبيّن مختلف الحجج التي تدفع بالمؤسسات إمّا إلى تبني المسؤولية الاجتماعية أو تفاديها وعض الطرف عنها:¹

جدول رقم (02) : الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1. توقعات الجمهور ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.	1. على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.
2. الأرباح طويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.	2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح.
3. الالتزام الأخلاقي: العمل مما هو صواب وتجنّب الأعمال غير الشرعيّة.	3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.
4. صورة المؤسسة: خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر واكتساح أسواق أكبر.	4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوّة.
5. البيئة: خلق بيئة أكثر استقراراً واجتذاباً للعمال المهرة.	5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.
6. مصالح حملة الأسهم: رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل.	6. إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة

¹ - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 01، 2006، ص 214.

7. امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.	لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة.
8. الوقاية خير من العلاج: فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	7. تعدّ المسؤولية الاجتماعية مسألة معقّدة وصعبة ومن الصعب استيعابها في الكثير من الأحيان.
	8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها.

المصدر: نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة
الوراق للنشر والتوزيع، ط 01، 2006، ص 214.¹

المطلب الرابع : أهداف المسؤولية الاجتماعية

- تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها كما يلي:
1. تطوير وإثراء المعرفة في مجال المسؤولية الاجتماعية للتنمية المستدامة في المجتمع.
 2. توفير فرص توظيف عادلة ومتساوية لكلا الجنسين.
 3. تحسين شروط التعاقد مع الموظفين.
 4. توفير الدعم المالي والمعنوي لتعلّم الموظفين وتدريبهم.
 5. ضمان توازن ظروف العمل.
 6. توفير بيئة عمل آمنة.
 7. اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للشركات.
 8. العمل على تفعيل المبادرات الاجتماعية من خلال الشراكة مع مختلف المؤسسات.
 9. المساعدة في البحث عن حلول مناسبة وعملية لمشكلات المجتمع.
- ونظراً لتوسّع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعدّد تأثيراتها فإن لها العديد من الأهداف الأخرى الإضافية ومنها:

¹ - نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص 214.

1. التوازن النسبي بين رفاهية المجتمع ورفاهية المؤسسة في إطار تأدية الأعمال التجارية.

2. اكتساب ثقة الجمهور وإرضاء المستهلكين وحمايتهم، والتفاعل مع الرأي العام، وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها، وتنمية ودعم قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية.

3. تخفيض حدة التضارب بين أصحاب المصالح المتعارضين من حملة الأسهم والعاملين والمديرين والعملاء وأطراف المجتمع المختلفة.¹ وتتمثل أيضا في النقاط التالي:

- إثبات القدرة على تقديم المنتج أو الخدمة على الدوام بما يتفق ومتطلبات العملاء.
- زيادة رضا الموظفين (العاملين) والعملاء عن طريق التنفيذ الفعال للنظام.
- تحسين القدرات والأداء العام للعمال لتلبية حاجبات ومتوقعات عملائها وأصحاب مصالح الآخرين.

- وضع وتقييم فعالية التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من أجل التعريف بالسياسة والأهداف البيئية والمجتمعية والامتثال لها.

- الحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد فيما يخص السلامة والصحة في العمل والمجتمع على حد سواء مما يخفض عدد الدعاوي القضائية.
- المساعدة في تطوير حوار أكثر فعالية مع الأطراف المستفيدة بمساعدة المؤسسة لجمع مختلف احتياجاتهم وتطلعاتهم، لتحسين إدارة وتحقيق التوازن بين الأداء الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.

- التقدم نحو التميز والتنظيم والتنفيذ وتحقيق أهداف المؤسسة.²

وفي الأخير نجد أن الدور الاجتماعي للمؤسسات اكتسب أهمية متزايدة بعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية التي صحبتها بطبيعة الحال برامج اجتماعية كان

¹ - محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 95-96.
² - ياسر سعيد أبو هريبد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة مكملة ليل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الدولة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017، ص 31-32.

ينظر لها على أنها أمر طبيعي ومتوقع في ظل انتقاء الهدف الربحي للمؤسسات الاقتصادية التي تديرها الحكومات، وإن كانت في الكثير من الأحيان تحقق إيرادات وأرباح طائلة.

المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية

تمثل المسؤولية الاجتماعية التزاما على المؤسسة اتجاه مختلف الأطراف المعنية بهامان المالكون، العاملون، الزبائن، المنافسون، المجتمع، ويقضي هذا الالتزام دمج مصالح هذه الفئات في عملياتها الإدارية، وهذه المسؤولية لا تنطلق من القواعد القانونية الملزمة وإنما من خلال معرفة الأسباب وراء عدم الالتزام بها والتحرر منها بإتباع مجموعة من الركائز التي تحقق تكامل المؤسسة مع بيئتها، والاعتماد على عدة معايير تساهم في نجاح تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، مع الإشارة إلى أن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الإستراتيجية المتبعة.

المطلب الأول : أبعاد المسؤولية الاجتماعية

تتضمن المسؤولية الاجتماعية عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي، الإنساني، الأخلاقي والقانوني حيث أن البعد الاقتصادي والقانوني هما الجوانب المسلّم بهما في أعمال المؤسسات لذلك يمثلان القاعدة المادية لبناء الهيكل الهرمي، بينما يمثلان البعدين الأخلاقي والإنساني، الأكثر حداثة في توجيه وتعامل مؤسسات الأعمال في علاقاتها وتفاعلها مع المجتمع، وقد سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية من وجهات نظرهم المختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال الباحثان (Pride & Ferrell) اللذان أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية المتمثلة فيما يلي: ¹

1. **المسؤولية الاقتصادية:** بأن تكون المنظمة نافعة ومُجدية اقتصاديا وتزيد من قيمة المؤسسة ماديا ومعنويا فالمسؤولية الاجتماعية قائمة على مبادئ السوق الحر التي

¹ - ميسون عبد الله الشملة وسجي حميد الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التمييز التنظيمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى السلام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 1، ع 41، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص 89.

ترى أن الهدف الوحيد الذي يجب أن تسعى إليه هو تعظيم الأرباح، وقد تحملت مسؤوليتها بالفعل من خلال الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجيات المجتمع بشرط أن تكون مناسبة لحماية العاملين من الأخطار والأضرار التي قد يتعرضون لها أثناء عملهم وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين¹، مع توفير العدالة الوظيفية وإتاحة الفرص لتقدم العاملين في وظائفهم، إضافة إلى مسؤوليتها اتجاه توفير الظروف المناسبة للعمل والإجراءات ويندرج تحت هذا البعد:

- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية وتقليص تبعية البلدان النامية.

- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته.

المساواة في توزيع الموارد. الحد من التفاوت في مستوى الدخل

2. المسؤولية القانونية: أي الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة

لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك، وحماية الأطفال صحياً وثقافياً، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بشتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتنميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها كما هذا البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز حسب الجنس أو الدين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.²

3. المسؤولية الأخلاقية: بمعنى أن تكون المؤسسة مبنية على أسس أخلاقية الذي

يتضمن المبادئ والقيم والأعراف والتقاليد، وكل ما يتعلق بتوجهات المجتمع ذاته، بحيث تهتم بإعطاء الأولوية للسلوك الأخلاقي، وتجنب إحداث الضرر بالآخرين،

¹ - عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات: الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص 7.

² - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2106، ص 53.

وعدم انتهاك المؤسسة للمبادئ والمعايير الأخلاقية، واحترام وجهات النظر المختلفة والقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام حقوق الإنسان، فضلا عن الوفاء بالعهود المبرمة مع الزبّون والمعاملة الصادقة، وتقديم المشورة والنصح الذي يكسبها قاعدة جماهيرية مميزة، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.¹

4. المسؤولية الإنسانية: يقصد به المسؤولية الطوعية وهي الخطوة الأخيرة في الهرم، وتضم السلوكيات والنشاطات الإضافية التي يراها المجتمع مرغوبة، والتي تضيف قيمة لدعم الأعمال كما هو الحال في دعم المشاريع الاجتماعية والإسهامات الخيرية للمؤسسات، وبذلك يتّضح أن هذه المسؤوليات تتمثّل في إسهامات إنسانية للمؤسسة غير ملزمة، وقد تكون متوقعة من طرف المجتمع، لكنها تمتاز بترحيب من قبل المجتمع لأنها ذات علاقة بمشاريع تحمل الخير للمجتمع، كما هو الحال في علاج الفقر في الدول النامية، وبناء المساكن للمشردين وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان، وأن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.²

أما الباحث كارول (Archie Carroll) جعلته شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية يشير إليها بأربعة أبعاد وأنها غير مستقلة عن بعضها البعض وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري كما هي موضحة في الشكل أدناه:

شكل رقم (01) : هرم كارول (Carroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الخيرة
إن التصرف كمواطن صالح يساهم في تعزيز
الموارد في المجتمع وتحسين نوعية الحياة فيه.

¹ - ياسمين حكمت سلمان وحزمة فائق وهيب، قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الأداء المالي للمصارف، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، مج 14، ع 48، العراق، 2019، ص 33.
² - وليد وحيد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار البازوري، الأردن، 2014، ص 183-184.

المسؤولية الأخلاقية

عندما تراعي المنظمة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الإضرار بالفئات المختلفة.

المسؤولية القانونية

أي احترام القوانين الذي يعتبر مرآة عاكسة لما هو صحيح أو خطأ في المجتمع ويمثل قواعد العمل الأساسية.

المسؤولية الاقتصادية

كون المؤسسة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بمتطلبات المؤسسات الأخرى.

المصدر: عرابة رباح وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في

التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة شلف، الجزائر، ص 1.4

ومن خلال الأبعاد التي طرحها Carroll نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية

تتبعها المؤسسات الاقتصادية وتتمثل في:

1. **الإستراتيجية الاستباقية (التطوعية):** وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية التطوعية.

2. **الإستراتيجية التكيّفية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.

3. **الإستراتيجية الدفاعية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية.

4. **الإستراتيجية المانعة (التعويقية):** وهي قيام المؤسسة بمحاربة المتطلبات الاجتماعية.¹

¹- عرابة رباح وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة شلف، الجزائر، ص 4.

ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخطط التالي:

شكل رقم (02) : تدرج الدور الاجتماعي للمؤسسة



المطلب الثاني : مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وترتكز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تسع مبادئ رئيسية نختزلها في الآتي:

1. المبدأ الأول: الحماية وإعادة الإصحاح البيئي (Environnemental Restoration)

: ويدعو إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلّق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة الأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية.

2. المبدأ الثاني: القيم والأخلاقيات (Ethiques) : تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير

وإنفاذ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة.

3. المبدأ الثالث: المسائلة والمحاسبة (comptabilité) يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية

في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات.

¹- طاهر حسن المنصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 01، 2007، ص 92.

²- عرابة رابح وبن داودية وهيبة، المرجع نفسه، ص 94.

4. المبدأ الرابع: تقوية وتعزيز السلطات (Renforcement) العمل على الموازنة في الأهداف الإستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمُزوّدِين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن.¹

5. المبدأ الخامس: الأداء المالي والنتائج (Performance financière et résultats): 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.

6. المبدأ السادس: مواصفات موقع العمل (Spécifications du chantier): أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية والمهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيّمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات

7. المبدأ السابع: العلاقات التعاونية (Relations de collaboration): أن تتّسم المؤسسة بالعدالة والأمانة مع شركاء العمل وتعمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.

8. المبدأ الثامن: المنتجات ذات الجودة والخدمات (Produits et services de qualité): تحدّد المؤسسة وتستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء وسلامة الزبائن.

9. المبدأ التاسع: الارتباط المجتمعي (Connexion communautaire): تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه وتتميّز بالحساسية اتجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع، وتلعب المؤسسة في هذا الخصوص

¹ - عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011، ص 55-56.

دورا يتّسم بالإيجابية والتعاون والمشاركة حيثما يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال¹.

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة

وتنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب ESTEO إلى ما يلي:

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

- **البذل في سبيل الإنسانية:** بتدعيم المؤسسات العلمية، وتدعيم 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.

¹- رمضاني ابتسام، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، دراسة حالة مستشفى حكيم سعدان بسكرة، الجزائر، 2017/2016، ص 11- 12 .

- **الخدمات الصحية:** تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، وتوفير وسائل وإمكانات وخدمات العناية والرعاية الصحية.

- **رعاية مجموعة معينة من الأفراد:** المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.¹

2. **مجال الموارد البشرية:** إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة. وقد أدت التطورات التقنية إلى التأكيد والاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحض اعتبارات التدريب والتكيف مع طرق الإنتاج المتغيرة والقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف وشؤون العاملين، وتنظم معالجة هذه الأمور من حيث الشكل والمضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية إيجابية، فتحقق سلامة العاملين في النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من أخطار المهنة يؤدي إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

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

- **تحقيق الرضا الوظيفي:** منح العاملين أجور ومرتببات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، إتباع سياسة للتقدمي تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للتقدمي، وإعداد برامج تدريب لزيادة مهارة العاملين، والمحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات وجدولة الإنتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.²

¹- محمد فلاق وقدور بنفالة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبيليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، مكتبة عين الجامعة (الاقتصاد والبحوث الجامعية)، الجزائر، ص 6-7.

²- محمد فلاق وقدور بنفالة، مرجع سابق، ص 7.

3. **مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:** ويعتبر هذا المجال من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسّع استغلال الموارد الطبيعية والتقدّم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسّع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات، فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتدّ على ما تتحمّله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20 % من ميزانيتها للتخلّص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية، ويتضمّن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال ما يلي:¹

- **الموارد الطبيعية:** الاقتصاد في استخدام الموارد الخام، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام والطاقة.
- **المساهمات البيئية:** تجنّب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه إحداث الضوضاء، تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات، والتخلص بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

4. **مجال مساهمات المنتج أو الخدمة:** تتضمّن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع القدرة الاستهلاكية للعملاء وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة وبطريقة استخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام، وعلى ضوء ما تقدّم من تحديد أهم الأنشطة خاصة بمجال المنتج أو الخدمة على النحو التالي:

- **تحديد وتصميم المنتجات:** القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، وتعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى التقليل من احتمالات التعرّض لأيّ إصابة عند الاستخدام.

¹ - أسْمهان علي العواسا، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية بإقليم الجنوب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة مؤتة، الأردن، ص 19.

- **تحقيق رضا المستهلكين:** وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، والقيام ببرامج إعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه، وتوفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.¹

ونجد في الجدول الموالي توضيح مختصر حول تقسيم مجالات المسؤولية الاجتماعية القائم على الشرائح والقطاعات:

جدول رقم (03): تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية القائم على الشرائح والقطاعات

الرقم	العنصر أو الشريحة	مسؤولية الإدارة اتجاهه
01	المالكون والمساهمون	تحقيق أكبر ربح/ تعظيم قيمة الأسهم والمنشأة ككل/ تكوين صورة محترمة للمنشأة في بيئتها/ حماية أصول المنشأة/ زيادة حجم المبيعات.
02	العاملين	أجور ورواتب مجزية/ فرص تقدّم وترقية/ تدريب مستمر/ عدالة وظيفية/ ظروف عمل مناسبة/ رعاية صحية/ إجازات مدفوعة/ تأمين السكن ووسائل النقل.
03	العملاء	منتجات بنوعية جيدة/ أسعار مناسبة/ سهولة الحصول على المنتجات/ الإعلان الصادق/ منتجات آمنة عند الاستعمال/ إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها بعد الاستعمال.
04	المنافسون	منافسة عادلة ونزيهة/ معلومات صادقة وأمانة/ عدم استقطاب العاملين بوسائل غير نزيهة.
05	المجهزون (موزعون وموردون)	الاستمرارية/ أسعار عادلة/ تطوير استخدام المواد الجاهزة/ تسديد الالتزامات المالية والنزاهة في التعامل.
06		المجتمع (للأطفال، الشباب والمسنين)/ رعاية الموهوبين/ دعم الفنون/

¹- محمد فلاق وقدور بناقطة، مرجع سابق، ص 7-8.

	المجتمع	الإسهام في حالات الطوارئ والكوارث/ احترام العادات والتقاليد السائدة.
07	البيئة	الحد من تلوث الهواء والماء والتربة/ الاستخدام الأمثل والعادل للموارد خصوصا غي المتجدد منها/ تطوير الموارد وصيانتها/ التشجير وزيادة المساحات الخضراء.
08	الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الحكومية/ تسديد الرسوم وعدم التهرب منها/ الإسهام في البحث والتطوير/ الإسهام في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية.
09	المنظمات الاجتماعية	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك/ احترام دور جمعيات المجتمع المدني/ التعامل الصادق مع الإعلام.

المصدر: خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 20.¹

ويوجد تصنيف قائم على اتجاهين الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة وهو مصنف كالآتي:

1. المسؤولية الاجتماعية للجمهور الداخلي: تتوجه أنشطة المسؤولية نحو مجموعات

العاملين في المؤسسة بتوفير عدد من الأنشطة والخدمات لهم في المجالات التالية:

- التدريبية بتحسين مهاراتهم.
- الاجتماعية بتحسين أحوالهم الاجتماعية والتضامن معهم في المناسبات.

¹ - خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007، ص 20.

- الإسكانية بتحقيق الاستقرار المعيشي لهم ولأسرهم.

فمن الطبيعي أن تنعكس مثل هذه الأنشطة والخدمات على مستويات الرضا للعاملين وبالتالي زيادة كفاءاتهم في العمل والإنتاج.

2. المسؤولية الاجتماعية للجمهور الخارجي: وتتمثل في الأهداف والأنشطة التالية:

- حماية المستهلك.
- التشغيل: وذلك بمحاولة توسيع فرص العمل لأبناء المجتمعات المحليّة كأحد أهم روافد التنمية لهم.
- البيئة: وقد بدأ يتضح أن ثمة علاقة وطيدة بين خطط التنمية وبين الحفاظ على البيئة الطبيعية وحمايتها، فالكثير من المنشآت تسهم في استهلاك مقدرات البيئة باختلافها وبالتالي تجب عليها الإسهام في الحفاظ عليها وحمايتها من التلوث أو النفاذ.
- المجتمع ومشكلاته المختلفة وهي مشكلات متعددة منها: المشكلات الاقتصادية كالبطالة وقلة الموارد، المشكلات الاجتماعية كانتشار الجريمة أو الفساد أو التوتر الاجتماعي، المشكلات الصحية كانتشار بعض الأمراض والأوبئة والعادات الصحية الخاطئة.¹

كما يمكن تلك القطاعات والشرائح إلى المجالات التالية:

1. **الجمهور الداخلي للمؤسسة:** وهو مجموعة العاملين فيها في شتى الوظائف والمهمّات.
2. **جمهور المستثمرين:** أو المساهمين أو الشركاء ومن حق هؤلاء الاطمئنان إلى نجاح أعمالهم وحصولهم على الفوائد المرجوة.
3. **جمهور المتعاملين:** حول المؤسسة كالموردين والموزعين والسائقين ومقدمي الخدمات، وهؤلاء قد يشكلون قطاعا واسعا يؤثر على حياة المئات وربما آلاف الأسر.

¹ -Brand Strategy, 10 Key things to know about CSR, London, 2007, p 23.

4. **الجمهور العام:** ويتكوّن من المجتمع ككل، وهو المجتمع العام الذي يستهلك منتجات الشركة أو يوفر لها الأيدي العاملة أو المواد الخام أو حتى يوفر لها الأمان والاستقرار والاستمرار في العمل.

5. **البيئة:** ويقصد بها البيئة الطبيعية التي تعمل الشركة في نطاقها وتشمل البيئة الجويّة والأرضية والمائية والموارد والنباتات والحيوانات.

6. **الدولة (الحكومة):** ويقصد بذلك علاقات التعاون والتأثير المتبادل بين المؤسسة والدولة أو أحد أجهزتها ودوائرها أو نشاطاتها، ومن حق الدولة على الشركات الالتزام بالقوانين والتعليمات والأعراف المتبعة خصوصا فيما يتعلّق بالإيفاء بالضرائب والرسوم، وكذلك الوفاء بالتعهدات الأدبية والأخلاقية من خلال مشاركة الدولة في بعض مسؤوليات التنمية، لأن التنمية لا يمكن أن يكتب لها النجاح إلا بتعاون القطاعين العام والخاص.

7. **المجتمع الإنساني:** إذ أن بعض الشركات الكبرى يجب أن تحمل قسطا من المسؤولية الاجتماعية الإنسانية، خصوصا تلك التي تمارس نشاطا دوليا عابرا للقارات، وثمة الكثير من المنتجات في مرحلة العولمة أصبحت تنتج وتوزع عن طريق هذه الشركات بما يلقي عليها مسؤوليات إنسانية وبيئية عامة.¹

المطلب الرابع : عناصر المسؤولية الاجتماعية

1. تتكوّن المسؤولية الاجتماعية من عدة عناصر يكمل كل منها الآخر يدعمه وهي:
 - **الاهتمام:** وهو يتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمراريتها وتحقيق أهدافها، والاهتمام له أربعة مستويات هي،
 - **الانفعال مع الجماعة:** ويكون بصورة آلية، حيث يساير الفرد حالتها الانفعالية بصورة لا إرادية، ودون اختيار أو قصد أو إدراك ذاتي، ويكون بصورة إرادية حيث يدرك الفرد ذاته أثناء انفعاله بالجماعة.
 - **التوحيد بالجماعة:** وهو شعور الفرد بالوحدة المصيرية معها، فخيرها خيرها وضررها ضررها.

¹ - Brand Strategy, meme reference, p 24.

- **تعقل الجماعة:** حيث تملأ الجماعة عقل الفرد وفكره وكيانه، وتصبح موضوع نظره وتأمله، ويوليها قدرا كبيرا من الاهتمام المتفكر، حيث يدرسها ويحللها ويقارنها بغيرها.¹
- **الفهم:** مسؤولية الفرد تتضمن فهم الفرد للجماعة وللمغزى الجماعي لسلوكه، وينقسم الفهم إلى قسمين:
- **فهم الفرد للجماعة:** وذلك لماضيها وحاضرها ومعاييرها والأدوار المختلفة فيها، وعاداتها واتجاهاتها وقيمها ومدى تماسكها وتعاملها تصور مستقبلها.
- **فهم الفرد للأهمية الاجتماعية لسلوكه:** بمعنى فهم مغزى وإثارة سلوكه الشخصي والاجتماعي على الجماعة.
- **المشاركة:** ويقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في العمل يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في تحقيق أهدافها، حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك، أي أنها تقوم على الاهتمام والفهم، وهي أيضا تتم من خلال ما تقتضيه رعاية الجماعة وهاديتها وإتقان أمورها، والمشاركة تظهر قدرة الفرد وتبرز مكانته والمشاركة لها ثلاثة جوانب هي:
- **التقبل:** أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها، والملائمة له في إطار فهم كامل بحيث يؤدي هذه الأدوار في ضوء المعايير المحددة لها.
- **التنفيذ:** أي المشاركة المنفذة الفعالة الايجابية، والعمل مع الجماعة مساهمة ومنجرا في اهتمام وحرص ما تجمع عليه من سلوك في حدود إمكانيات الفرد وقدراته.
- **التقييم:** أي المشاركة التقييمية النافذة المصححة والموجهة في نفس الوقت.²

وإذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح فإن هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثيرها على المؤسسة أو حسب البيئة أو الزمن، وقد حدّد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات فهناك بعض العناصر التي تأتي في أولوية متقدمة كالزبائن (حسب Carroll)،

¹ - منى بنت سعد بن فالح العمري، الأسلوب المعرفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل الماجستير علم النفس تخصص علم النفس التربوي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2007، ص 40.

² - منى بنت سعد بن فالح العمري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

وعموما يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعات خاصة والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول رقم (04): عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر	التوقعات
الإدارة العامة	8. مرونة الأشخاص. 9. عضوية النقابات العمالية في السياسة العامة للمؤسسة. 10. تحفيز الأفراد والتماسك الاجتماعي.
الإطارات الوسطى	11. الاتساق في القرارات الإدارية. 12. احترام التسلسل الهرمي. 13. المشاركة في الإدارة.
العمال	14. جاذبية الأجور. 15. شروط العمل. 16. تطوير العمال. 17. التكوين.
ممثلي الأفراد	18. احترام الحريات النقابية. 19. مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة.
الموردون	20. احترام العقد ومكافحة الممارسة غير التنافسية. 21. الثقة والعلاقات طويلة الأجل. 22. التكامل مع نظام الإنتاج: مشتريات، الوقت، النقل... 23. التكامل مع نظام الجودة. 24. السياسات الاجتماعية والبيئية.
الزبائن (المستهلكين)	25. الأسعار. 26. الابتكار/ نوعية المنتج/ خدمات ما بعد البيع. 27. أخطار بيئية وصحية مرتبطة بالمنتج. 28. احترام القوانين (الاجتماعية والبيئية). 29. شهادة المنتج (الجودة...).
البنوك	30. قيم الأسهم.

31.فعالية وشفافية الإدارة (الحكومة). 32.شفافية المعلومات. 33.مسؤولية قانونية. 34.أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث/الأمن الداخلي...).	التأمينات المستثمرين
35.المنافسة العادلة والنزاهة. 36.المعلومات الصادقة والأمانة.	المنافسون
37.خلق فرص عمل جديدة. 38.دعم الأنشطة الاجتماعية. 39.احترام العادات والتقاليد. 40.الصدق في التعامل.	المجتمع
41.الاستخدام الأمثل والعادل للموارد. 42.المحافظة على البيئة.	البيئة
43.الالتزام بالتشريعات والقوانين. 44.المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية. 45.احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.	الحكومة
46.التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك. 47.احترام دور النقابات العمالية. 48.التعامل الصادق مع الصحافة.	جماعات الضغط الاجتماعي

المصدر: ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 28- 29.¹

2. معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية وهي:

¹ - ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص 28- 29.

- **معيار 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 بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الوفاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم وما إلى ذلك.
 - **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة ردّ الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولّدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه وما إلى ذلك.
 - **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مُشمّلة بذلك على التبرّعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.
 - **معيار الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** وتشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصبّ في خدمة المستهلكين حيث تتضمّن 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 المقدّمة إلى المستهلكين.¹
- وفي الخير نجد أن التطبيق العلمي لتجارب الخصوصية أظهر أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للمؤسسات هو أيضا استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاجية وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين والمستفيدين إلى هذه المؤسسات مما ينعكس على الأداء المالي لها ويعزز من قدرتها التنافسية.

¹- محمد فلاق وقدور بنفالة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 10.

المبحث الثالث: المداخل الأساسية للمسؤولية الاجتماعية

تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات ولكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع وبذلك تحاول كل مؤسسة تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي.

المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

1. الاتجاه الأول: أداء المنظمة لوظيفتها الاقتصادية:

بحيث أن المؤسسة يمكنها تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية إذا أدت بنجاح وظيفتها الاقتصادية، حيث يترتب عليها تحقيق قوة إنتاجية وربح أكثر ونمو اقتصادي مما يزيد من قدرة المجتمع على تناول مشاكله بالدراسة والتحليل، فتحقيق الرفاهية للمجتمع هي من هدف المنظمة واهتماماتها تتمثل في أداء وظيفتها الاقتصادية من أجل تحقيق الربح ومن أنصار هذا الاتجاه رجل الاقتصاد الشهير "Milton friedman" الذي يقرر أن هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط للمؤسسة تحقق من خلال استخدام المنظمة لدورها وتحكمها المنافسة الحرة دون خداع، واستند أنصار هذا الاتجاه إلى المبررات التالية:

- الوظيفة الاقتصادية هي أساس قيام المنظمات بحيث أن نجاح المجتمع يعتمد على دور المنظمات والمؤسسات في خدمته، فالمنظمة كهيئة اقتصادية يجب أن تتعامل بالأسلوب الاقتصادي فقط كي تخدم المجتمع جيداً، كونها تهدف إلى تحقيق الربح.¹
- الاهتمام بمصالح المساهمين له الأولوية المطلقة، أي مراعاة مصالح المساهمين وإعطائها الأولوية الكاملة وأن لوائح وقوانين المنظمات تحدد سلوكها وأعمالها.
- نقص المهارات اللازمة لممارسة المشاركة الاجتماعية لدى المنظمات، فإن المسؤولين عن منظمات الأعمال يفتقرون إلى المهارات التي تمكنهم من أداء الدور الاجتماعي بنجاح.
- السلوك الأخلاقي ينطبق على الأفراد لا على المنظمات، لأن الأفراد وحدهم يستطيعون صنع المفاهيم الأخلاقية وطالما أن المسؤولية الاجتماعية قضية أخلاقية إذا فهي مسألة ضمير.
- غموض مفهوم المسؤولية الاجتماعية وصعوبة تحديد فئاتها ومجالاتها، بحيث أن تتوقع متطلبات المجتمع وتحاول الوفاء بها قبل أن ينتقدها المجتمع وأن لا تركز المنظمة على الربح فقط.

¹- الحموري نسرین عدنان، المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الإعلام، الأردن، 2014، ص 142- 143.

- ارتفاع التكاليف الاجتماعية، بحيث يطالب البعض بالاهتمام بمصالح العاملين ويحذرون من أن الضغوط الاجتماعية الخاصة بالتكاليف يمكن أن تؤدي إلى الركود.¹

2. الاتجاه الثاني: الموازنة بين تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية

ومن مؤيدو هذا الاتجاه قد دعتهم التغيرات الاجتماعية في المجتمع ودور المنظمات من خلال السعي نحو التوازن بين كل من تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية، ومن أسباب ومبررات أنصار هذا الاتجاه نجد:

- تحقيق الأرباح على المدى البعيد، وهذا يساعد المنظمة على الاستمرار والنمو والتوسع في الأرباح ومن بين أنصار هذا الاتجاه يرون أن المنظمة المسؤولة اجتماعيا تهدف إلى تحقيق الأرباح بطريقة آمنة وهو الهدف الأسمى.
- التلاحم الاجتماعي بين المنظمة والمجتمع حيث أصبح النظام الاجتماعي الآن أكثر تداخلا وتشابكا وصار معقدا لدرجة أن العمل داخل المنظمة تقريبا له تأثير على المجتمع الخارجي ولذا أصبحت المنظمات تؤثر على نوع الحياة وطبيعتها مما يوجب عليها ضرورة الاهتمام بمختلف تأثيراتها على النظام.
- التشجيع على استخدام الموارد بحكمة وفعالية، بحيث أن موارد المجتمع محدودة لذا يجب على المنظمة خلق المسؤولية لحماية هذه الموارد واستخدامها بحكمة.
- التزام السلوك الأخلاقي لبناء السمعة الطيبة، فمنطلق المسؤولية من الناحية الدينية والإنسانية يوجب عليها وضع المصالح الإنسانية دائما في أولويات اهتماماتها.
- توازن القوة مع المسؤولية، فالمنظمة تتمتع بقوة اجتماعية كبيرة فهي تؤثر على البيئة وظروف المجتمع، وبهذا تحقق قدرا كافيا من المسؤولية فقط.
- إتباع مبدأ الوقاية خير من العلاج، بحيث على المنظمة مواجهة المشاكل الاجتماعية أفضل من تأجيلها لكي لا تجد نفسها مستقبلا وقعة في مشاكل.¹

¹ - حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية العدد 9، المعهد العربي للتخطيط، الكويت فيفري 2010، ص 7.

وهناك اتجاهات تتم من خلالها نشر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، والتعرّف على أهم الفوائد التي ساهمت في سدّ احتياجات المجتمع ومتطلّباته الضرورية، فيمكن شرح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال:

3. **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي

يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمّن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوّع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

4. **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد

والمؤسسات الوسيطة ضرورية الإدخال للمؤسسات الاجتماعية، وتستطيع أي مؤسسة من خلال تفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.

5. **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** فعلى الصعيد الداخلي

تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يُمكن العاملين من تحقيق توازن المسؤولية بين المتطلّبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن الكثير من رؤساء الإدارات وكبار المديرين

¹- مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15/14 فيفري 2012، ص 5-6.

يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات وغيرها.¹

المطلب الثاني: شروط المسؤولية الاجتماعية وفوائدها

1. شروط المسؤولية الاجتماعية : وتتحدد المسؤولية الاجتماعية بعدة شروط بالرغم من اختلاف أنواعها، وتتمثل فيما يلي:

- أ- **المعرفة:** وتعني قدرة الإنسان على معرفة ما هو صالح من الأعمال والتميز بين الخير والشر، وهذا ما يقودنا للتمييز بين المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والقانونية، وذلك أن الإنسان الذي يجهل القانون لا يعد مسؤولاً من الناحية الأخلاقية إذا خالف أحكامه، ولكن جهل القانون لا يعد عذراً من الناحيتين الاجتماعية والقانونية.
- ب- **السلطة:** هي التي تضع قواعد السلوك وتحدد قيم الأفعال وجزائيتها، فتوجه بذلك نياتنا لذا لا وجود لمسؤولية أخلاقية دون وجود السلطة التي تحاسبنا على أفعالنا من الناحية الأخلاقية وهي الضمير لذلك، فالشعور بالمسؤولية الأخلاقية يكون ضعيفاً عند من تضعف لديه مراقبة الضمير.
- ت- **الحرية:** تعني أن نكون مسؤولين عن أفعالنا التي تكون على يقين بأننا قمنا بها بمحض إرادتنا أي أننا لنا مسؤولين عن الأفعال التي نقوم بها تحت ضغط خارجي أو تحت اضطراب داخلي كالهيجان والجنون...²

¹ - بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15- 16 فيفري 2012، ص 5- 6.

² - الحموري ونسرين عدنان، مرجع يبق ذكره، ص 142.

2. فوائد المسؤولية الاجتماعية :

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

وفي هذه السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية واستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تأثير إيجابي على الداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسة.¹

ومع تعاظم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها، وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضي بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة،

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

مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دو انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملائمتها وعدالتها للعاملين، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، وعدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينياً، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارستها بالفساد.¹

وإلى جانب المستهلكين الذين تتأثر مواقفهم من المؤسسات تبعا لممارساتها، فإن المؤسسات المعروفة بسمعتها الجيدة واستجابتها لمسؤولياتها الاجتماعية تكون أقدر على كسب بقاء مجتمع الأعمال إلى جانب الحكومات، فالأخيرة تكون أكثر استعدادا لمنحها مزايا وأفضليات إضافية مثل الإعفاءات والتخفيضات على الرسوم والضرائب بدلا من إخضاعها للرقابة الصارمة ومع ذلك فإن فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لم تستغل بصورة تامة وخاصة في البلدان النامية بسبب بعض جوانب الضعف المعروفة والتي تقف عائقا أمام جهود المؤسسات في هذا المجال، فمثلا من الناحية السياسية فإن عددا كبيرا من البلدان النامية شهدت اضطرابات سياسية أدت إلى حدوث انهيار الاقتصاديات والاختلال الأمني، وهذا الوضع لا يشجع على الاستثمار سواء بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الأجنبية، كما أن التدخل السياسي والفساد يشكّلان خطرا على الجهود الخيرية التي تبذلها المؤسسات نظرا إلى المساعدات التي يساء استغلالها، أو ظهور ثغرات للتهرب والتلاعب الضريبي بالنسبة للمؤسسات بسبب فساد الموظفين المسؤولين عن تحصيل الضرائب، أو استخدام المنظمات غير الحكومية كوسيلة لتحقيق المكاسب المادية وغيرها من أشكال الفساد الإداري.

¹ - ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

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

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

المطلب الثالث : تقييم المسؤولية الاجتماعية

¹ - ضيافي نوال، مرجع سابق، ص 37.

إن أي منظمة أو شركة تحترم مسؤولياتها الاجتماعية، ويجب أن تضمن بأن جهودها وتضحياتها المالية تعود بالنفع والفائدة على المجتمع والبيئة المحيطة والشركة نفسها فهذه العناصر الثلاث هي مضمون الفكرة الأساسية التي تدفع نحو تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومن أجل المحافظة على التقاليد المتبعة تطلب الشركات المعنية من موظفيها الجدد قراءة قوانينها الأخلاقية، ومن ثم يتم التوقيع على عقد العمل والهدف من ذلك هو إشعار الموظف الجديد بأهمية الالتزام بالسلوك والقوانين الأخلاقية في الشركة، وتقوم المؤسسات كذلك بتقييم مدى التطابق خلال فترة معينة من القوانين الأخلاقية ومدى تجاوب والتزام الموظفين بهذه القوانين، ثم يرفع تقرير حول النتائج إلى الإدارة العليا، ومن الأسئلة القانونية: هل تم إتباع القوانين الأخلاقية ؟ وهل يتم تطبيقها مباشرة بعد إقرارها ؟ وللإجابة على هذه الأسئلة يفرض على الشركة بطبيعة الحال الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، وتبعاً لذلك تقوم من البداية بتحديد أهدافها الاجتماعية.¹

ويمكن للمؤسسة أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية في إطار عمليات التقييم تسمح لها بإرضاء جميع الأطراف بالاعتماد على:

1. الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين واستعمال معايير تقييم دقيقة.
2. يجب أن ترتبط عملية التقييم بالإجراء الإداري والقانوني المواقف، ففي حالة الأداء الجيد يجب أن يحصل العامل على مكافأة بغرض تشجيعه، وفي حال الأداء السلبي يمكن أن يتعرض العامل لعقاب بحسب درجة إهماله.
3. عدم الاكتفاء بالتحفيز المادي، بل يجب أن يحصل العامل على قدر كاف من التقدير والاحترام نظير ما يقدمه من عمل متقن في المؤسسة.
4. لا يجب أن تكون الرقابة على الأداء رقابة لصيغة مباشرة لأنها ستؤدي إلى مضايقة العمال، وسيصبح الأمر أكثر استفزاز لهم.

¹ - عبد الرزاق سالم الراحلة، المسؤولية الاجتماعية، ط1، دار الإعصار العلمي، عمان، 2009، ص 188.

ويجب أن تمنح عملية التقييم لأفراد ذوي خبرة ودراية بالعملية وأن يتميزوا بقدرة التعامل مع الآخرين أن لا تقتصر عملية التقييم على الفترة الحديثة بل تشمل العملية كلها.¹

وتعد عملية التقييم من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وقد أصبحت وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة من جهة وعلى فعالية كفاءة الأداء الوظيفي من جهة أخرى، كما تعكس عملية تقييم الأداء الوظيفي الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، وتعتبر مهمة لجميع المستويات في المؤسسة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج.

وتكمن أهمية التقييم كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية والتي لها فائدة كبيرة على المؤسسة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، حيث أنها تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، كما تكمن أهمية التقييم لدورها الواضح في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخاصة شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، والتي تؤثر على توفير علاقات حسنة تسود بينهم وبين الإدارة، وللتقييم أيضا أهمية كبيرة لارتباطها بمجموعة من القرارات التي ستؤثر على المستقبل المهني للعاملين، والتي بالتالي ستؤدي إلى بذل قصارى جهدهم في عملهم، والمتمثلة فيما يلي:²

1. تزويد المؤسسة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
2. تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.

¹ - بلقايد محمد جواد وسعيداني، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على الموارد البشرية في الشركات: دراسة ثلاث شركات عربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع6، جامعة تلمسان، جزائر، 2018، ص 498.

² - خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 149.

3. يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في المؤسسة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

4. يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.

5. يعتبر أسلوب تتبّعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعة ومقاييس محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصّلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين.

6. يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

7. يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمؤسسة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

وهنا يعدّ التقييم عملية منظّمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه انجازها، ونمو شخصيته وتطوّر أدائه، وتنظر المؤسسة المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم.¹

ومن هنا نجد أن الاهتمام المتزايد الذي يكتسي المسؤولية الاجتماعية نجم جرّاء التغيرات الجوهرية التي تمسه فهو عبارة عن تركيب معقد وليس مفهوم بسيط وذلك بسبب احتوائه على جوانب ثقافية، دينية تجعل من الصعب وضعه في ركن واحد، الأمر الذي يوضّح عدم وجود تعريف موحد يلقي إجماعاً على الرغم من العديد من الدراسات التي تعرضت لهذا المفهوم.

¹ - عطا الله محمد تيسير الشرعية ومحمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 251-252.

خلاصة الفصل:

تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات، فأصبحت المسؤولية الاجتماعية تشغل حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال، ولكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي مؤسسة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي وتبني نشاطات مطلوبة بإصرار كبير من طرف أصحاب المصالح ذات التأثير وبشكل مستمر، كما وضّحت الدراسة النظرية أن المسؤولية الاجتماعية تعد مطلباً علمياً وحاجة اجتماعية، لأن المجتمع بأسره وأجهزته ومؤسساته كافة في حاجة

إلى الفرد المسؤول اجتماعيا، فارتفاع درجة إحساس والتزام أفراد المجتمع بالمسؤولية الاجتماعية تعدّ المعيار الذي بموجبه نحكم على تطور المجتمع ونموّه.

وبعد دراستنا لهذا الفصل المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه هي المسؤولية الاجتماعية بحد ذاتها.
- تتكون المسؤولية الاجتماعية من أربعة أبعاد هي : البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني والخيري.
- للمسؤولية الاجتماعية إستراتيجيات مختلفة تتمثل في: إستراتيجية المبادرة، الإستراتيجية الدفاعية، الإستراتيجية التكيفية، الإستراتيجية المعرفلة.
- للمؤسسة الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع.

الفصل

الثاني

الفصل الثاني: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة

تمهيد:

يعدّ الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء العمال بكفاءة وفعالية أكبر، ونظراً لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتباره معيار يحدد مدى تحقيق أهدافها، سنتعرف في هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال مفهوم الأداء ومحدداته، وأهم العوامل المؤثرة عليه، وإجراءات تحسينه.

المبحث الأول: ماهية الأداء

نتج عن سرعة التحولات والتغيرات التي شهدتها محيط المؤسسة تزايد معدلات الابتكار، التغير التكنولوجي، وغيرها من التطورات التي جعلت المؤسسة في مواجهة

حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية، لأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء وبلوغ مستويات عالية منه تثبت من خلاله المؤسسة وجودها وذاتها، لذا يكاد يكون الأداء ظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية والبعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات.

المطلب الأول: نظرة تاريخية للأداء

إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها:

1. الاتجاه الاجتماعي السياسي: في إطار هذا الاتجاه جاء التركيز على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المؤسسات الحكومية ولقد مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية تخطيط أولي لهذا الاستخدام، بحيث يُتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيّدة مع المواطنين وتلبية متطلبات حياة أخذت بالازدهار والتوسع والنمو.¹

إن الاتجاه الاجتماعي السياسي طوّر في غالبه بهذه المرحلة من قبل إدارات المؤسسات الحكومية وخاصة الخدماتية منها، وكان الطابع الغالب على تفكير المديرين هو الاعتقاد بإمكانية جعل المؤسسات الحكومية وتحسين أدائها مشابه لمؤسسات القطاع الخاص بحدود كبيرة، كما أن المدخل المؤدي لذلك يمكن أن يتم من اختيار أعضاء في هذه الإدارة قادرين على تحمل المسؤولية وأغنى تجربة وهم يمارسون أعمالهم الإدارية بروح التجديد والتغيير المستمر لجعل الأداء في أعلى مستوياته.

2. الاتجاه الفكري التطوّري: إن التطوّر الحاصل في مصطلح الأداء اعتمد على بعدين أساسيين في هذا التطوّر هما فكري وفني فأخذ مجاله للتطبيق والتحسين بشكل ملحوظ في هذه المرحلة وفي هذا الاتجاه يمكن الإشارة إلى ما يلي:

أ- **المعرفة:** لقد حاول المفكرون في العلوم الاجتماعية من خلال جهد كبير ومنظم لاكتشاف كميّة قيادة بحوث ميدانية وعلمية في العلوم الاجتماعية وليس مجرد طرح

¹ - محمد قنري حسن، إدارة الأداء المتميّز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015، ص 346.

تصوّرات نظرية في هذه المجالات يصعب التحقيق من صدق الفرضيات والفروض فيها وهكذا مثّلت الطروحات لترشيد استخدام المفاهيم من خلال تطبيقات ميدانية لفحصها والتأكد منها بداية بروز دور مهم للتطبيقات الإحصائية والرياضية والمحاسبة المساعدة على القياس، وهكذا أخذ المنحنى الأخصائي والرياضي للقياس يطال البحوث الاجتماعية والإدارية على وجه الخصوص.

ب- التفكير الإحصائي: كان المر مركزاً على استخدام هذا الفكر الإحصائي لمساعدة المنظمات الحكومية على صنع سياساتها في المجالات المتعدّدة، فإن البحوث الإحصائية ركزت على تطوير أساليب تقليل الأخطار في المشاهدة الإحصائية والعينات... ومن ثمّ تطوير الاحتمالات والإحصاء الوصفي وغيرها من الأساليب التي طوّرت من إمكانية القياس والتحليل وانعكست إيجابياً في البحوث الإنسانية والاجتماعية.¹

ت- العلوم الاجتماعية: ومن روادها "آدم سميث وجون ستيوارت ميل" في هذه المرحلة بدأ الاهتمام الجدّي لجوانب المنهجية عند كتابة البحوث ويمكن القول أن التطبيقات المهمة جاءت في مجال المنظمات الحكومية وجعلها أكثر كفاءة، ويلاحظ أن مجمل المساهمات الأولية لتحسين فاعلية الإدارة جاءت من ترابط مفاهيم للعلوم الاجتماعية والاقتصادية كعلم الاجتماع وعلم النفس والقانون وغيرها وتتطلب تظافر الجهود بينهما.

3. الأساليب الفنية والتطبيقية: إن الأداء من النواحي الفنية أصبح من الممكن تطبيقه في بيئة عمل المنظمات ومن أهم هذه الأساليب:

أ- المسوحات الاجتماعية: تطور هذا الأسلوب الفني المسمى المسوحات خاصة بعد أن ازداد الاهتمام بتجميع بيانات حول الظروف الاجتماعية وهي تعتمد على نتائج المسوحات كمُدخلات لإجراء تعديلات في الظروف الاجتماعية المدروسة.

ث- الإحصائيات: ساهمت في استفادة المنظمات الحكومية بشكل كبير حيث ركّزت في البداية على نتائج المسوحات ثم بعد ذلك مثّلت تنبؤات للظواهر المحددة ومن المعلوم

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

أن هذه الإحصائيات مثّلت وسيلة فعّالة بيد أفراد المجتمع لأجراء مقارنات موضوعية حول العديد من الظواهر وكيفية علاجها.

ج- المحاسبة ومحاسبة التكاليف: إن الإحصائيات وتقرير المنظمات الحكومية بدأت ترتبط بشكل أكبر مع محاسبة التكاليف وكان هدف المحاسبة مبني على أساس العلاقة القويّة بين محاسبة التكاليف على وجه الخصوص والأداء ومع بداية القرن العشرين أصبحت محاسبة التكاليف جزء مهم جدا من العلوم المحاسبية العامة.¹

ح- الكشوفات والعروض الإيضاحية: عرضت بعض المدن الأوربية معارض تطور الأداء فيها من خلال استعراض موازنات لعدّة سنوات، جاءت هذه العروض كأنها تقييم موضوعي للأداء للأجهزة الحكومية وكيفية الاستفادة لأفراد المجتمع معها وأيضا الاحتياج لتحسين طرق العمل والأداء في هذه المنظّمات، إن الكشوفات والعروض الإيضاحية في خصائصها وأنواعها تحكي اليوم إلى حد كبير تقرير الأداء العام في الإدارة المعاصرة.

خ- تحليل السياسة: إن الإحصائيات والكشوفات والعروض تهتمّ بالأداء والانجاز في الأجهزة الحكومية جعل منها ذات علاقة قويّة بالسياسة المعتمدة من قبل الحكومات، إن تحليل السياسة يأخذ أساليب ويستخدم العديد من الأدوات، حيث أن الجانب الكميّ القائم على معطيات ومؤشرات إحصائية، حيث الجانب الكميّ القائم على معطيات ومؤشرات إحصائية رقمية كذلك النوعي المرتبط بجودة الخيارات الواردة في إطارها الإيجابي على أفراد المجتمع والمعنيين بهذه السياسة.²

¹ - سورية أمجوح، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال علاقات عامة، دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين لمؤسسة سونلغاز أم البّنة=واقي، الجزائر، 2019/2018، ص53.

² - نفس المرجع السابق ، ص54.

د- **معدلات التوظيف:** إن تطوّر الأداء في الأجهزة الحكومية والمنظمات ينعكس على نسب التوظيف وتحسين الوضع الاقتصادي وكذلك الاجتماعي وهذا من المداخل المهمة لتطوير المجتمع ويلاحظ أن تطوّر وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أحسن النتائج.

ذ- **الإدارة العلمية:** إن مفاهيم الإدارة العلمية بدأت تعمّم باستخدامها بالمنظمات الحكومية لتحسين فكرة استخدام الموارد والارتقاء بالإنتاجية حوالي سنة 1910 وخلال هذه الفترة بدأت المنظمات الكبيرة تطوّر مؤشرات معقدة للإنتاجية وكذلك تحسينها.

ر- **بطاقة الأهداف:** وتعني الوسيلة مثل المسوحات أو آليات التدقيق والتي لها القدرة على إعادة تسجيل مؤشرات الأداء في إطار النظام المستخدم لتلك البطاقة.

4. **الأعمال والقطاعين العسكري والحكومي:** ورغم أن المؤسسة العسكرية تعتبر من أهم مؤسسات الدولة إلا أن قطاع العمال استفاد أيضا من المنظمات الحكومية الأخرى وخاصة الخدمية منها مثل السكك الحديدية والنقل العام والكهرباء والماء ومؤسسة الاتصالات والبعض من المؤسسات الإنتاجية التي أقامت الدولة لكونها تحتاج إلى استثمارات ضخمة في البداية وكما تم تبيانها سابقا عن كيف تمّ تطوير الأساليب الإدارية وجوانب قياس الأداء في المنظمات الحكومية في الولايات المتحدة وأوربا وساهمت إدارات المدن وهيئات محلية أن تكون النواة الأولى لنمط الإدارة الذي على غرار الإدارات العليا في الشركات الصناعية أو الخدمات الخاصة.¹

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق، ص24.

المطلب الثاني : مفهوم الأداء وأنواعه في المؤسسة

1. مفهوم الأداء في المؤسسة :

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المواضيع شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين إلا أنه لم يتم لتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدّد للأداء، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات المفكرين والكتّاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعرف محدّد لهذا المصطلح لفريق من الكتّاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمّن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثمّ لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح وتجر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مُستمدّة من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل من الكتّاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محدّدة من التعاريف:

¹ - Ecosid :dialogues autour de la performance en entreprise, édition harmttan, Paris, 1999, p18.

- عرّفه Daft على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات¹.
- ووضّح Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها².
- وعرّف كل من Hunger & Wheelen الأداء المؤسسي بأنه: " النتيجة النهائية لنشاطات المؤسسة " والذي يعكس قدرتها على تحقيق أهدافها باستخدام الموارد بكفاءة، لتقديم مخرجات تتوافق مع أهدافها وملائمة لزيائنها ومستخدميها.
- وعرّف P.Druker على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال³، ونستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعدّ مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثمّ تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الكفاءة والفعالية لذلك نحاول تعريف هذين المصطلحين في النقاط التالية:

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

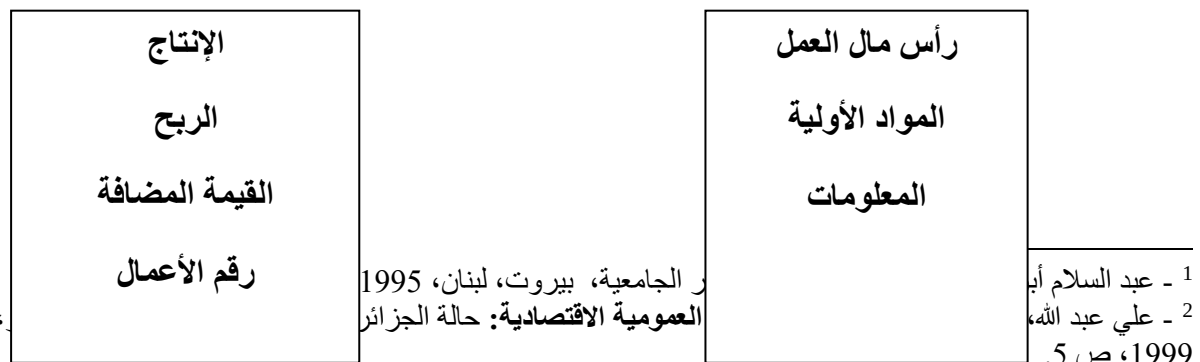
² - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 38.

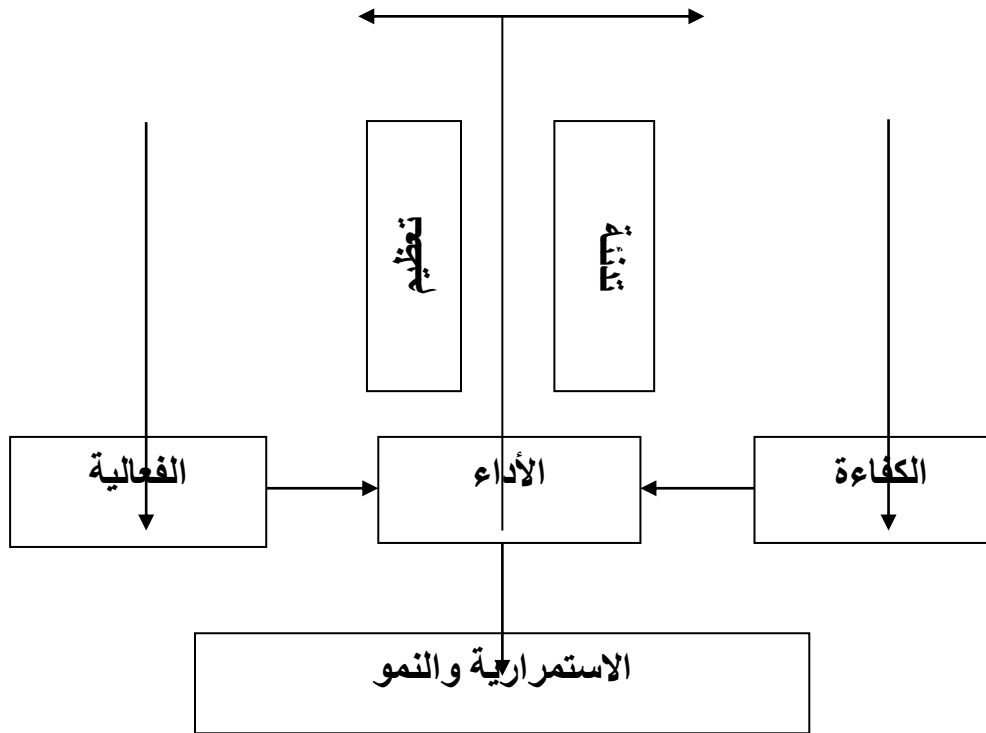
³ - P.Druker, *l'avenir du management selon Druker*, Edition village mondial, Paris, 1999, p73.

- **الكفاءة:** تعرّف بأنّها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتمّ بها إنجاز العمليّات المتعلقة بالأهداف، وتمثّل إلى حدّ بعيد بنسبة المخرجات للمدخلات، كما أن الكفاءة تعني الحصول على الكثير نضير مما هو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا، والأرباح في حدودها القصوى، الكفاءة مفهوم يقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات.¹
- **الفعالية:** هي القدرة على البقاء والاستمرار للمؤسسة والتحكم في البيئة وتعظيم عوائد الأفراد والإسهام في رفع كفاءة المؤسسة ومعدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم مبيعاتها وزيادة حصّتها في السوق وتحقيق رضا العاملين والعملاء وتنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية.²

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

شكل رقم (03): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية





المصدر: ببكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 31.¹

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

2. أنواع الأداء في المؤسسة :

وينقسم الأداء إلى ثلاث أقسام هي:

أ- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة،

¹ - ببكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 31.

فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.¹

ب- الأداء الوظيفي: هو كل السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات مثلاً ممكن أن يكون موجّه نحو الزملاء وساعده الزملاء في حلّ مشكلة لها علاقة بالعمل أو نحو المنظمة ككل من خلال حرصه واستمراره الحساس وبذل مجهود إضافي في العمل أو التوجّه نحو العمل التطوّعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

ت- الأداء المعاكس أو المجابه: حيث يتميّز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخّر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

ويمكن القول أن حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على أداء العاملين فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطّط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسّع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه سيشكل عائقاً كبيراً أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها وعليه فأداء العاملين يتبلور في عدة نقاط هي:

¹ - نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 19.

- يعد الأداء مقياس لقدرة العامل على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والتنقل والترقية.
- غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام العامل بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.
- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.¹

المطلب الثالث : مكونات الأداء وخصائصه في المؤسسة

1. مكونات الأداء في المؤسسة :

يتكون مفهوم الأداء من مجموع مكونات أساسية والمتمثلة في الآتي:

- أ- **نوعية العمل:** وتتمثل في ما يدركه العامل في عمله الذي يقوم به وما يمثله من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء.
- ب- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ - إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2011، ص 149.

- ت- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ث- **المثابرة والوثوقية:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمّل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة العامل للإرشاد والتوعية من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹
- ج- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقاً من أن الفعالية تمثّل معياراً يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية فقد اعتبر المفكرون التقليديين أن الفعالية تتمثّل في الأرباح المحققة وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة نظر هذه وهو "فنست" بأنها القدرة على تحقيق النشاط، وعرفها "ولكر و روبرت" بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصّتها في السوق مقارنة بالمنافسة.
- وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية أي التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة... ونستنتج مما سبق أن الفعالية تعني أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم.
- ح- **الكفاءة:** عرفها كل من "ولبر و روكيرتس" بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات على المدخلات، أما الكفاءة حسب "فنست" هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفء هو الأقل تكلفة، ومن هنا يمكن أن نستنتج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بُدّ من الاستغلال الرشيد والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، فالكفاءة لا يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم

¹ - محمود عبد الرحمان وإبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 36.

الأرباح – مقابل تدنّي التكاليف) وهذا يشير إلى أن عمليّة الإنتاج تعتبر غير كفّنة، إذ تطلّبت استعمال كمّيّة أكبر من المدخلات مقارنة بكمّيّة أقل من المخرجات لإنتاج نفس الكمّيّة من النتائج وهنا يتطلّب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها ...¹

2. خصائص الأداء في المؤسسة : يتميّز الأداء في المؤسسة بمجموعة من الخصائص

والمتمثلة في:

- أ- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة وتورّث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- ب- الاعتماد على جماعيّة الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المستخدمين والخبراء لإدارة المؤسسات ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرّد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- ت- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة وكذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- ث- استثمار كافة جهود الأفراد والعاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- ج- اختيار أفضل الأساليب والنظريّات الإدارية التي تحقق تفوّقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدّمها.

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 109-110.

ح- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءة من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.

خ- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنشطتها باعتبارها مؤسسة للجميع، حيث تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدّمها.¹

د- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وتُتيح المجال للمتميّزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.

ذ- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبة واضحة فضعه في جانب من الجوانب أو غلوّه في الآخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.²

يكتسي الأداء أهمية متزايدة في المؤسسات الاقتصادية لما يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا دور عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، والحكم على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخططة من جهة أخرى.

¹ - إيباد علي الدجني، دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 149.

² - إيباد علي الدجني، نفس المرجع السابق، ص 149.

المبحث الثاني : معايير الأداء ومحدداته في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه

بما أن المؤسسة اليوم تتميز بالتطور والديناميكية والحركة، تزداد معها حجم المعرفة والاتجاهات، وهذه التطورات والتغيرات تنعكس على المؤسسات التي ليس أمامها سوى أن تتكيف مع هذه التطورات وذلك من خلال الاعتماد على أداء العمال التي تعتمد عليهم المؤسسات في تحقيق أهدافها والقيام بأنشطتها المختلفة والعمل على تحسين أدائها الذي يعتبر إحدى القوى الفعالة في تطوير المؤسسة وتغيير ملامحها إلى الأفضل.

المطلب الأول: معايير الأداء في المؤسسة

وتتمثل معايير الأداء في:

- أ- **الجودة:** هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على كيفية الداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوبة في أداء العمل.
- ب- **الكمية:** هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة لذلك يُفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز.¹

¹ - عبد الباري وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 270.

ت- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد فير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأس مال وليس دخل، مما يحتم أهمية الاستغلال الأمثل في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، فهو يعدّ من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقّعي يحدد متى يتمّ تنفيذ مسؤوليات العمل لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل المطلوب به.

ث- الإجراءات: هي عبارة عن خطوات مرنة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح والمصرّح باستخدامها لتحقيق الأهداف فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتّبعة في إنجاز العمل المتوقعة ومدوّنة في مستندات المؤسسة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضّل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتّبعة في إجراء العمل، وتختلف تقسيمات الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة بدراسة وقياس الأداء، ومن أهم المعايير لتصنيفه ما يلي:

أ- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي:

3. الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل أداء مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي مجمل الأداء الجزئي المتمثل في الأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

4. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسين في الأوضاع الاقتصادية¹.

ب- حسب معيار الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي.

¹ - مزغيش عبد الحليم، تحسين ظاءاء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 25-26.

5. **الأداء الكلي:** يتجسّد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.

6. **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.

ت- **حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدة مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى والتي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي: الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، وفيما يلي: شرح موجز لكل صنف:

7. **أداء الوظيفة التسويقية:** يتحدّد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، وتحقيق رضا العملاء، وبناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

8. **أداء الوظيفة المالية:** وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة

9. **أداء وظيفة الإنتاج:** وهذا يظهر الأداء في قدرة المؤسسة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، وطريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

10. **أداء المورد البشري:** وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغيّر يصعب تحديد كفاءته وفعاليته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية غلا أنها تبقى جدّ قاصرة عن إعطاء

التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعمل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.¹

المطلب الثاني: محددات الأداء في المؤسسة ومقاييسه

1. محددات الأداء في المؤسسة :

انطلاقاً من قراءتنا والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبياً عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية × إدراك الدور × بيئة العمل × قدرة الفرد

أ- **الدافعية:** مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد.²

ب- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جرّاء عمله أو وظيفته.³

ت- **بيئة العمل:** وهناك نوعين من بيئة العمل: البيئة التنظيمية والخارجية، ويقصد بالبيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة العلاقات بالرؤساء - الزملاء - المرؤوسين أب (البيئة

¹ - مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 52- 53.

² - سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014، ص 72- 73.

³ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص 114.

تؤدي الوظيفة فيها) وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العمل وبالتالي جودة أدائه.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية يقصد بها المنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلباً في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات.¹

ث- قدرة الفرد على أداء العمل: وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات.²

ويمكن كتابتها بالمعادلة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}$$

وتختلف رؤية الباحثين لمحددات الأداء الوظيفي نذكر منها:

¹ - المرجع السابق، ص 114.

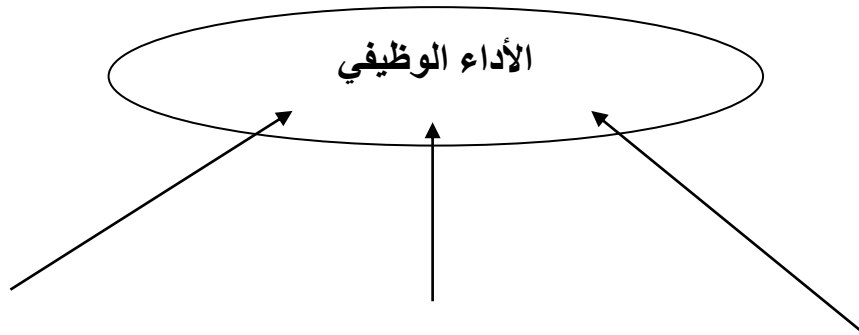
² - سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص 74.

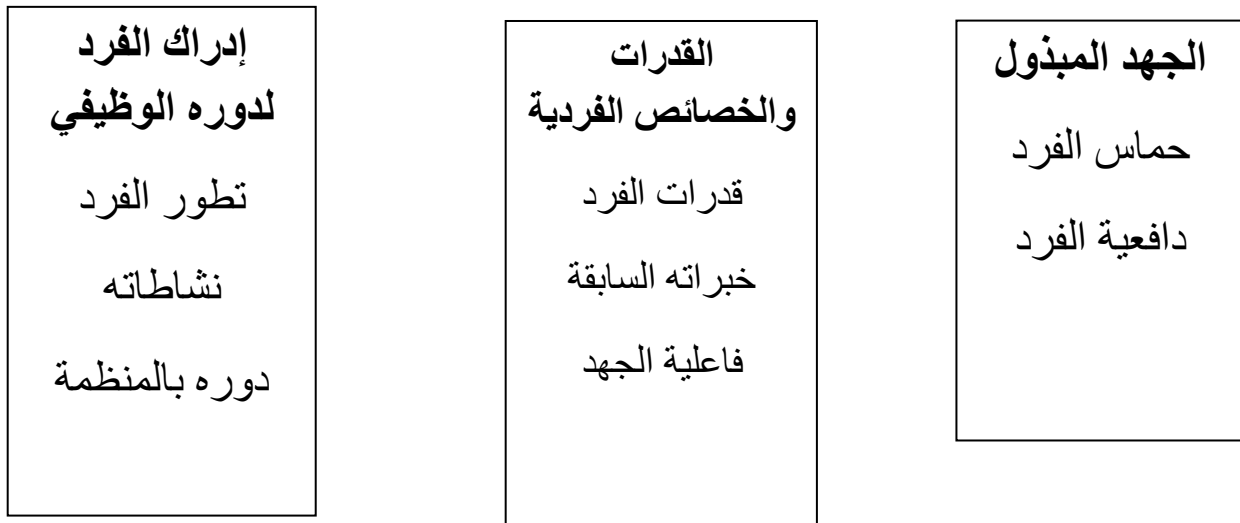
يرى هلال محمد عبد الغني (1996) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.¹

ويوضح علي السلمي (1989) أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء، أي أنّ تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل.

ولا يوجد اتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محدّدات الأداء، ويعود ذلك إلى عدّة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محدّدات الأداء.

شكل رقم (04) : محدّدات الأداء الوظيفي حسب نموذج (Porter & Lawler)





المصدر: وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 81، جامعة بغداد، 2015، ص 146-147.¹

الجهد المبذول: يقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
القدرات والخصائص الفردية: فهي قدرات لا تتغير في فترة زمنية معينة.
إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يقصد به المعرفة والمهارة ووضوح الدور.

2. مقاييس الأداء في المؤسسة :

إن مقاييس الأداء تختلف من هدف لآخر ومن توجه استراتيجي إلى آخر، ويتم تقييم الأداء المؤسسي بناء على الجهة صاحبة المصلحة في ذلك الأداء، ويمكن تصنيف الجهات ذات المصلحة في أداء المؤسسة على الوجه التالي: **المساهمون – المستهلكون – الموظفون – المجتمع**، ولكل فئة من هذه الفئات مقاييس محددة لأداء المؤسسة تحقق عادة مصالحهم من وجهة نظرهم، ويعتبر مفهوم قياس الأداء مفهوماً يختلف من مفكر لآخر وفيما يلي بعض التعاريف المقترحة:

¹ - وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 81، جامعة بغداد، 2015، ص 146-147.

أ- يرى "Gouche, Gluck" أن قياس الأداء هو تلك المرحلة الأساسية من مراحل عملية الإدارة، والتي يحاول فيها المدير أن يفترضوا أن بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة ويلبي أهداف المؤسسة.¹

ب- ويعرف أيضا أنه عملية مرشدة لنشاطات تقدير ما إذا كانت الوحدات المستقبلية حصلت علة مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها، والقصد من هذه العملية هو التوصل إلى الحكم على كفاءة وفعالية المؤسسة ككل فعملية القياس يجب أن تكون شاملة والأنشطة تتم بالترابط والتكامل.

ت- ويعرف أيضا بأنه عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادية معينة.²

ث- وقد وضع عالم الإدارة الأمريكي الشهير "Peter Drucker" مجموعة من أهداف الأداء المؤسسي التي يمكن أن تستخدم كمعايير لقياس أداء المؤسسة في الجوانب المختلفة وعلى الوجه التالي:

- الموقف التنافسي في أسواق المؤسسة.

- الإبداع في مجال التكنولوجيا.

- استخدام موارد المؤسسة المالية والمادية.

- الإنتاجية الربحية.

- تطوير القوى البشرية الإدارية.

- تطوير أداء العاملين الآخرين.

- المسؤولية الاجتماعية.³

ومنه يمكننا أن نستخلص أن القياس هو عملية وضع مجموعة من مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وعادة ما تكون

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

² - علي عبد الله، أثر البيئة أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 5.

³ - أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية، ط 2، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 219.

الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المؤسسة¹.

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

- **الفعالية:** وهي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة تطابق المخرجات لمتطلبات المؤسسة.
- **الكفاءة:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوب بأدنى تكلفة من الموارد.
- **الجودة:** هي مدى تلبية المنتج أو الخدمة لمختلف متطلبات وتوقعات العملاء.
- **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بالشكل الصحيح وفي الوقت المحدد له.
- **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.
- **السلامة:** هذه الخاصية تقوم بقياس جانب اللياقة العامة الكلية للمؤسسة وبيئة العمل للعاملين².

ويمكن تصنيف مقاييس الأداء وتوضيحها حسب ما يبرزه الجدول التالي:

جدول رقم (05) : تصنيفات مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المؤسسة على تخصيص واستخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق	المخرجات الفعلية إزاء

¹ - نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 51-52.

² - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 69.

الأهداف	المخرجات المخططة	
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معيّنة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر : طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 1.91

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

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

أ- **المقاييس الإنتاجية:** تعتبر الإنتاجية من أهم مكونات الأداء فهي علاقة بين مدخلات ومخرجات، نفقات وإيرادات، كمية الإنتاج وعدد العمال، قيمة الإنتاج، وساعات العمل، وأن تحسينها في المؤسسة يتيح لها تخفيض تكاليف منتجاتها

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 91.

ومن ثم البيع بأسعار منخفضة تمكّنها من تعزيز مكانتها في السوق،¹ وتستخدم الإنتاجية للتعبير عن إنتاجين هما:

- كمؤشر يقيس المؤسسة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، والذي يعكس لنا درجة استثمار المؤسسة لمواردها، وهذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية ككل.

- كمؤشر يقيس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المؤسسة ودرجة الارتفاع فيه هو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية، ويمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنّها العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي أنها:

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

الأولية

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

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

ب- **مقاييس الإنتاج:** تستخدم هذه المؤشرات في كل ما لديه علاقة بالإنتاج وخصوصاً مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر مختلف السنوات، إلى جانب مستوى استغلالية الطاقات الإنتاجية القائمة ثم القيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية وأهم هذه المؤشرات هي:

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

¹- طارق الحاجو فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000، ص 241.

ويستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطوّر الإنتاج في السنة المعنّية بالمقارنة مع السنة السابقة وكلّما ارتفعت هذه النسبة كلما دلّ ذلك على حدوث تطوّر وزيادة في قيمة الإنتاج.¹

ت- **مقاييس مالية:** تستخدم هذه المؤشرات للوصول إلى هدف رئيسي هو تقييم أداء المؤسسة تقييماً موضوعياً لجوانب عديدة مثل: قوّة قابليّتها على تحقيق الأرباح والعوائد من استثماراتها وكذلك قابليّتها على مواجهة التزاماتها بشكل فعّال ودائم، فهاته المؤشرات متعدّدة وتصنف عموماً إلى أربعة معايير هي:²

ث- **مقاييس الربحية:** وهو من أهم مؤشرات الأداء لكافة المؤسسات الاقتصادية، ونظراً لارتباطه المباشر بنجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق هدفها الاقتصادي الرئيسي المتعارف عليه في النظريّة الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن، ويعتبر العائد على الاستثمار أهم مقاييس الأداء في مجال الربحية، ويستخدم لقياس أداء المؤسسة أو وحدات العمل الإستراتيجية فيها في مجال تحقيق أهدافها الربحية، ويحسب العائد على الاستثمار بقسمة الربح الصافي قبل الضريبة على مجموع الأصول، ومن المقاييس الأخرى للأداء العائد على " السهم الواحد " ويعتبر مؤشراً على أداء المؤسسة في السوق المالي أما العائد على المساهمين فهو مقياس لأداء المؤسسة في مجال تعظيم رضا المساهمين.

و هناك معايير متعدّدة ومختلفة للربحية أهمّها : إجمال الربح المتحقق

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

ج- **مقاييس القيمة المضافة:** وهي تنقسم إلى:

- **القيمة الاقتصادية المضافة:** ويعبر هذا المقياس عن الفرق بين قيمة المؤسسة قبل وبعد تنفيذ الإستراتيجية، ومن الممكن حسابه بطرح المجموع السنوي للكلفة الرأسمالية ومن مجموع العائد السنوي التشغيلي بعد دفع الضرائب.

¹ - مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للشر، عمان، 2005، ص 253.

² - بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 48.

- **القيمة السوقية المضافة:** تعتبر القيمة السوقية المضافة عن القيمة التقديرية الحالية لرأس المال المستثمر في المؤسسة في الماضي والحاضر.¹
- ح- **مقاييس السيولة:** يبين لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق سيولة مالية، وهذه النسب تختلف من نشاط إلى نشاط وترجع كثيرا إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك لمراحل تطوّر مشروعات المؤسسة، على سبيل المثال فمن المنتظر مثلا بالنسبة لمؤسسات المقاولات أن تكون سيولتها ضعيفة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع والشروع في بيع وحداته، وتقاً درجة السيولة من خلال مؤشرين هما النسبة الجارية ونسبة الأصول السريعة.

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

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

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

فهذا المعيار يعطي صورة واضحة على وضع السيولة لدى المؤسسة الاقتصادية، ففكرة هذه النسبة بسيطة وهي أنه في حالة المؤسسة في هذا اليوم ما هي إلا الإمكانية لديها لمواجهة التزاماتها الجارية من خلال ما هو متوقّر لديها من أموال تحت اليد، وذلك لأن التصرف في المخزونات وتحويله إلى نقد قد يستغرق وقتا ولهذا لا يستبعد المخزونات من النسبة الحالية.

- خ- **مقاييس رأس المال:** هذا المعيار يهتم بنسب الاقتراض، لأنها تحدد قدرة المشروع على الحصة على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو من

¹ - أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، 2009، ص220.

مصادر الملكية، كما أنها تحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو

الهدف الرئيسي للإدارة المالية، ومن هاته النسب مايلي: ¹

إجمالي القروض (طويلة وقصيرة الأجل)

$$\text{نسبة الديون إلى الأصول} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{رأس المال المستثمر}}$$

ويتكوّن رأس المال المستثمر من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني من إجمالي القروض زائد رأس المال المدفوع، وتجدر الإشارة إلى أن ارتفاع نسبة الديون إلى الأصول يعني أن المؤسسة لديها عبء ديون كبير والذي يقلل من هامش الأمان للمقترضين.

إجمالي القروض

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

د- **مقاييس التشغيل:** يبيّن لنا بصفة عامة كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل

وإدارة المؤسسة بصفة يومية ومن هاته النسب ما يلي:

مصرفات الإدارة

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

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

تكلفة المبيعات والتوزيع

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

فكلما انخفضت هاته النسبة كلّما دلّ ذلك على ارتفاع مستوى كفاءة الإدارة في توزيع وبيع المنتجات بأقل تكاليف ممكنة.

¹ - مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 268.

ذ- **مقاييس البيع:** يوجد هناك مؤشرات عديدة التي تعكس مستوى تطوّر المبيعات ومن أهمّها:

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

تستخدم هذه النسبة مدى تطوّر المبيعات خلال سنة معيّنة بالمقارنة مع السنة السابقة.¹

2. **مؤشرات القياس الحديثة:** إنّ التّصوّر الذي اتّسمت به مقاييس الأداء التقليدية بنظرتها المالية البحتة وكذا اتسامها بالاختزالية أدّى إلى تزايد الاهتمام بضرورة الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس التقليدية.

لذا كان من الضروري استحداث مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كأجال التسليم وإطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال ... الخ، وقد تمّ بلورة هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الموازنة.²

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة ومعوقاته

1. العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة :

يتحقق نجاح المؤسسة ونموّها وتمييز أدائها من خلال الإسهامات الفاعلة للعنصر البشري باعتباره من أفضل الموارد التنظيمية وأحد أهم مقوّمات الإنتاج الأساسية، كما أن الظروف المحيطة بالمؤسسة تفرض عليها تحسين وتطوير كل شيء لديها بشكل دائم، ولعلّ تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها يأتي في المقام الأول في عملية التحسين المستمر، وعن طريق

¹ - نفس المرجع، ص 270.

² - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سابق، ص 151.

الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها، نظراً لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف المؤسسة، ومراعاة رغبات مورّدها البشري واحتياجاته، وأن تدرك أن ذلك المورد يعدّ جزءاً لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم فيؤثر فيه ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن جعله في منأى عنها وما فيها من قيم وعادات، واهتمام الإدارة لهذه الجوانب وحرصها المتواصل نحو تحقيق ولو جزء من احتياجات الفرد سوف يؤدي إلى تحسين أدائه، وكذلك أن تحرص على إزالة المعوقات التي تؤثر على الأداء فتحدّ من بلوغ المؤسسة لأهدافها المرجوة، وفيما يلي العوامل التي تساهم في تدني مستويات الأداء الوظيفي:¹

- **غياب الأهداف المحددة:** في ظلّ غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي مهامه مع الذي يكون أدائه محدوداً أو معدوماً.
- **عدم المشاركة في الإدارة:** ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء للعاملين.
- **اختلاف مستويات الأداء:** كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العاملين والمردود المعنوي والمالي (الترقيات، العلاوات، المكافآت والحوافز المالية الأخرى)، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة إيجاباً وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء والعكس صحيح، لذا يجب على المؤسسة تبني نظام تقييم فعال يلبي الغرض.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- **مشكلات التطوير التنظيمي:** تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الرئيسي

¹- عبد الباقي حياة، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، 2018/2019، ص 91-92.

للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع ونشر الثقافة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

- **مشكلة البيئة المادية:** إن عجز المنظمة عن تهيئة بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى ضعف في مستوى أدائهم.

- **ضعف نطاق الإشراف (القيادة):** يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر سلبي على أداء العاملين.¹

- **ضعف نظام الحوافز:** إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنويات العاملين وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم بذل جهد كبير في العمل، عدم طرحهم لأفكار جديدة وقلة التزامهم وولائهم، وبالتالي تدني مستوى أدائهم.

- **كما تعتبر المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والعامل من عوامل البيئة الإدارية المؤثرة في الأداء من أهمها:**

- **المناخ التنظيمي:** يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملين فيها، ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخلها، والتي تحيط بالموظف أثناء عمله تؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته وتحدد مستوى رضاه وأدائه والمناخ التنظيمي لهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية، فالمناخ الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على التجديد والإبداع، لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته، ويعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي، من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب

¹ - العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص تدبير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2017/2018، ص 147-148.

القرارات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الإشرافية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة، ودرجة الحرية التي تشعر بها الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات، وكلّما ساهم المناخ التنظيمي إيجاباً في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي للمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

ز- **العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي:** تعتبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميّز الفرد عن غيره من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة،¹ وهذه الخصائص قد ترتبط بالموارد البشري نفسه مثل: العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وقد تكون مرتبطة بعمل المورد البشري في المؤسسة كالدرجة أو الرتبة، ومدة الخبرة في العمل، وهنا يكمن دور الإبداع، إذ أن المبدع متميّز عن بقيّة الموارد البشرية بقدرته على إيجاد أفكار جديدة لتسيير شؤون عمله، ممّا يجعل أدائه أفضل من الباقين.

س- **نطاق الإشراف:** إن الإشراف الجيّد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمّة في رفع معنويّاتهم، وذلك بإيجاد علاقات طيّبة وخلق جو من الثقة والاحترام بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبثّ روح الفريق والتعاون بينهم، وتعهدّهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي، إضافة إلى اطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدّم واستمراره، ففعاليّة الإشراف في تحقيق مستوى عال من الأداء تعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما يتطلّب امتلاك المشرف قدرات تمكّنه من خلق جو إبداعي يحفّز العاملين ويرفع من معنوياتهم لتحقيق التميّز في الأداء، ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل ما يلي:

- يجب أن تفهم الموارد البشرية بوضوح ما هو المتوقّع منهم وأن يتوفّر الإرشاد في أعمالهم.

¹ - رواية حسن، إدارة اموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 211- 212.

- يجب تقدير العمل الجيد دائما، ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر.
- يجب أن يشجع الموارد البشرية¹.

2. معوقات الأداء في المؤسسة : يواجه الأداء في المؤسسة عدّة معوّقات ومشاكل

وصعوبات تتمثل في:

- الصعوبة في تحديد المفاهيم التي يحتاجها الأداء المؤسسي للوصول إلى نموذج يستند إلى إطار نظري ويستخدم كنموذج متكامل وواضح وعلى درجة من الدقة والموضوعية وقد تكون الصعوبة هنا بسبب اختلاف البيئات التنظيمية وطبيعة أهدافها.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والصعوبة في تحديد العلاقات من هذه المتغيرات حيث هناك العدد الكثير من المتغيرات التي يمكن تطويرها والتي تختلف من منظمة إلى منظمة، فعملية تحديد المتغيرات للوصول إلى نموذج متكامل، إضافة إلى صعوبة دراسة المتغيرات الخارجية والداخلية وأثر المتغيرات بعضها مع بعض².

وهناك معوّقات متعلقة بتقييم الأداء أهمها:

¹ - رياض بوزكرية وخالد بودور، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لمجموعة تجارب سابقة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2020/2019، ص 43.

² - رحم زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة محمد خيضر، دراسة ماجستير في علو التسيير، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 63.

أ- **معوقات تتعلق بالأشخاص:** تشمل على عدة عوامل منها ما يتعلّق بالمسؤولين عن عملية التقييم ومن ما يتعلّق بالموظّف من حيث المهارات التي يميّز بها كل شخص عن الآخر أو حالته النفسية أو غير ذلك.¹

ب- **معوقات تتعلق بأهداف عملية التقييم:** قد تكون الأهداف التي قامت المؤسسة بوضعها غامضة ومن الصعب على الموظّفين استيعابها وكذلك فشل القادة والمدراء في عرضها بشكل صحيح، وهذا ما يسبب فشل عملية التقييم ومن ثم التوصل لنتائج غير واضحة.

- غياب الدقة والشفافية وإتباع أسلوب المحاباة والمجاملات.²

ويوجد كثير من العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه وبالرغم أن بعض هذه العوامل قد تُؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تُؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن بين هذه العوائق ما يلي:

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات.
- نقص التعاون من الآخرين.
- نمط الإشراف.
- الحرارة والإضاءة.
- ترتيب الآلات والورشات.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد والإدراك فعلى سبيل المثال، أن أي عطل في آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يكون سبب التوجّه الخاطئ للجهود، وبنفس الطريقة فإن نقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، فإن من الأهم وأكبر مسؤوليات الإدارة هي:

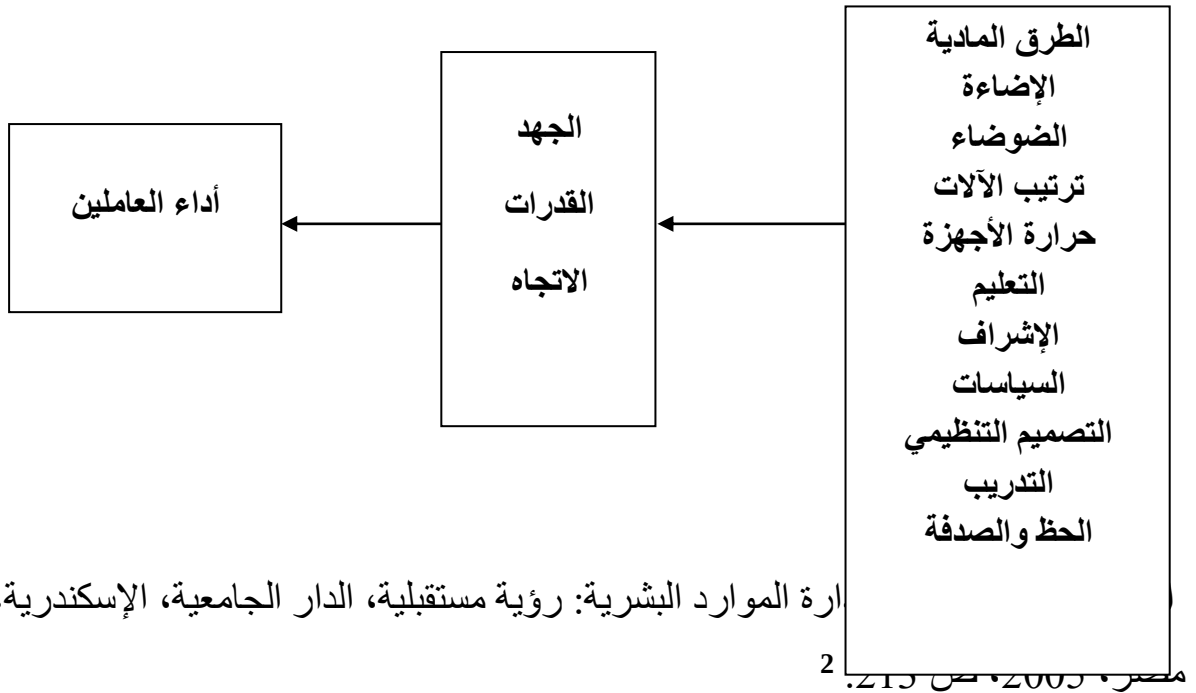
¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 219.

² - <https://www.almrsal.com/post/419850>

- توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
- توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.¹

والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

الشكل رقم (05) : العوامل المؤثرة على أداء العاملين



بالإضافة إلى العوامل السابقة توجد أيضا عوامل أخرى تؤثر على أداء العاملين منها:

- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
- القدرات الذهنية والسمات الشخصية.
- الحوافز وعلاقات العمل.
- التكنولوجيا والتدريب.¹

¹ - عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص 42.

² - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 213.

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، فهذا لم يعد أمراً اختيارياً ولكنه أصبح أمراً جوهرياً لإمكان الاستمرارية وعدم الاندثار.

المبحث الثالث: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة

لقد أخذت الدراسات الحديثة في المؤسسة الربط بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي، ومما لا شك فيه أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في المسؤولية

¹ - عبير فوزي الخطيب، المرجع السابق، ص 43.

الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الإنسانية والخيرية من أشد الأبعاد التي تؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبما أن الأداء الاجتماعي يتأثر بالدرجة الأولى بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك ما يجعلنا نستنتج أن للمسؤولية الاجتماعية الأثر المباشر على الأداء الاجتماعي، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث، من خلال محاولة عرض العلاقات بين بعض أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي.

المطلب الأول: أبعاد الأداء في المؤسسة :

وهناك أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وتتمثل في:

أ- **البعد الاقتصادي:** والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

ب- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء¹، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ت- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا

¹ - سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 116.

على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، إذ ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

ث- **البعد البيئي:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.¹

و يتكوّن أبعاد الأداء من أداء المهمة والأداء الضمني وهما:

أ- **أداء المهمة:** هي الأنشطة التي تحوّل المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وهي كذلك الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة، أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف، أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة.

ب- **الأداء الضمني:** هي تلك السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بيئة جيّدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة ويشتمل على سلوكيات مثل:

1. الإصرار على الحماس وبذل مجهود إضافي.
2. التطوُّع لإنجاز أنشطة المهمة التي تعتبر رسمياً جزء من الوظيفة.
3. المساعدة والتعاون مع الآخرين مثل (مساعدة ومساندة العمال والعملاء).
4. إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات.

ويشمل الأداء على كل من الأبعاد الضمنية (العامة) وأداء المهمة، فيجب الاهتمام بكل منهم لأنهم يسهموا في النجاح التنظيمي في حالة كل من أداء الضمني و المهمة ويجب تحديد

¹ - مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص 51-52.

كل سلوك بوضوح ليفهم الموظفون ما هو متوقع منهم فالمنظمات التي تشمل على كلا من الأداء الضمني والمهمة من المحتمل أن يكونوا أكثر نجاحاً.

وهناك من يقسم أبعاد الأداء إلى البعد التنظيمي والبعد الاجتماعي:

أ- **البعد التنظيمي:** ويقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، فالفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.¹

ب- **البعد الاجتماعي:** يشير هذا البعد إلى مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، وتتجلى أهمية دور هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى الحساب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلباً على تحقيق المؤسسة لأهدافها... ومن هنا لابد من الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات...².

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص 108.

² - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، المرجع نفسه، ص 109.

المطلب الثاني: علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة

1. البعد الاقتصادي : يجب أن تكون المؤسسة على دراية بكل ما يجري في محيطها وذلك بمراقبة وضبط ميزانيتها السنوية وكذلك العناية بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أقصى ربح ممكن الوصول إليه وتلبية الحاجات الاستهلاكية للمجتمع، فتستند المسؤولية الاقتصادية إلى مبادئ المناقشة العادلة التي تدعو إلى منع الاحتكار وعدم الضرر بالمستهلكين، احترام قواعد المنافسة، وعدم إلحاق الضرر بالمنافسين، وتعتمد المسؤولية الاقتصادية على وجهة النظر التي تركز فيها المؤسسات على هدف تعظيم الربح، ولأن الأداء الاجتماعي أحد أهم مؤشرات قياس المسؤولية الاقتصادية¹، و مساهمة البعد الاقتصادي في تحسين الأداء الوظيفي يركز على:

أ- البعد المالي : يقيس هذا البعد الربحية الإستراتيجية لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المؤسسة، ويعتمد الجانب المالي على كمّ من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.

¹ - رمضاني ابتسام، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، دراسة حالة مستشفى الحكيم سعدان بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 50.

- ب- **بعد العميل** : يهتم بتحديد العملاء وقطاعات السوق ثم يتم تحديد مؤشرات الداء لهذا الجانب والتي يمكن أن تتضمن: خدمة العملاء، خدمة عملاء جدد، حصة المؤسسة من السوق، وبالتالي تقوم المؤسسة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار مميزة وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعد على استمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مربح.
- ت- **بعد التعلم والنمو** : يحدّد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، إن جانب التعلم والنمو للمؤسسات يؤكّد على ثلاث قدرات تتمثل فيما يلي :

- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته وإرضاء الموظف ومعدلات الموظف ومعدلات الدوران.
- قدرات نظام المعلومات الذي يقاسه بنسبة من عاملين الصف الأول.
- التحفيز والمكافآت وتقاس بعدد اقتراحات كل عام ومعدل تطبيق الاقتراحات.
- ث- **العمليات الداخلية** : يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤدي كلا من بعد العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والبعد المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكوّن بعد العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية متمثلة على النحو التالي¹:

- عملية الابتكار والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
- عملية التشغيل وتمثّل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمؤسسات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- خدمة توصيل المبيعات وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

¹ - فاطمة رشدي سويلم عوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير الأداء، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص 57.

1. **البعد القانوني** : المسؤولية القانونية هي مختلف القوانين والتشريعات التي تحددها الدولة، وتقوم المؤسسة بتطبيقها، وللمسؤولية القانونية عدة مواضع مثل حماية البيئة، حماية المستهلك، والمشاركة في حل مشاكل المجتمع، فقد تولدت العديد من المشكلات بسبب الأعمال التي تمارسها المؤسسات والتي تسبب تلوث البيئة الناتجة عن مخلفات المصانع التي تُلقي في الأنهار والبحار وما يمكن أن تسببه من القضايا على الكائنات البحرية، إضافة للضوضاء الناتجة على الأصوات العالية للسيارات والمنتجات التكنولوجية والتي تسبب الإزعاج والمرض للناس، وكذلك ما يصدر عن المصانع من دخان يعمل على تلويث الهواء، وتتضمن المسؤولية القانونية الكثير من العناصر، والمتمثلة في قوانين حماية المستهلك من الغش والتزيف، وحماية البيئة من التلوث ومنع الاستخدام الغير منظم للموارد، والتخلص من الفضلات وتأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عد التمييز...

ومساهمة البعد القانوني في تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على:

- أ- **البعد المالي** : يعتمد هذا البعد على إنشاء قوانين تضم تعويضات المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، بينما تحافظ في ذات الوقت على نمو رأسمالها هادفة إلى تعزيز الربحية والنمو على المدى الطويل.
- ب- **بعد العميل** : يتمثل عمل المؤسسة في هذا البعد بتلبية احتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات، وبأسعار ونوعية مناسبة والإعلان لهم بكل صدق وأمانة، وتقديم منتجات صديقة لهم وبالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، وبما في ذلك الالتزام الشديد برضا وسلامة الزبون.
- ت- **بعد العمليات الداخلية** : يحدد المديرين التنفيذييين العمليات الداخلية المطلوب إجادتها والتي تمكّن في الوصول للأهداف المقدّمة، إرضاء حملة الأسهم، ويهتم القياس المتوازن للأداء بتنمية العمليات الجديدة والأنشطة الابتكارية لخدمة وإرضاء العملاء.

ث- **بعد التعلّم والنمو :** إن مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في الأفراد، النظم، الإجراءات.¹

المطلب الثالث: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني للمسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة

1. **البعد الأخلاقي :** تتجلى المسؤولية الأخلاقية في مختلف الرموز الغير مكتوبة، المبادئ، القيم، والعادات والتقاليد والدي، وكل ما له علاقة باتجاهات المجتمع، وتهتم المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات بما هو صحيح وعادل، وتجنّب الضرر للآخرين، كما تتضمن عدم انتهاك المؤسسة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصحيح والخطأ عند توجيهها لأعمالها، ومن أجلها تلتزم منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تغطّي الأولوية للسلوك الأخلاقي، وكي تقوم المنظمة بذلك فإنه ينبغي إيلاء أهمية كبيرة للأخلاق، وتشجيع الأفراد لاتخاذ المسؤولية الثقافية بشكل أكثر جدية، والتركيز على الجماعة، واحترام وجهات النظر المختلفة للجميع وتستند المسؤولية الأخلاقية على المعايير الأخلاقية، والقيم الاجتماعية، واحترام حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع²، ومساهمة البعد القانوني في تحسين الأداء الوظيفي يتركز على:

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

¹ - فاطمة رشدي سويلم عوض، نفس المرجع، ص 57-58.
² - رمضان ابتسام، أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

ب- **بعد العمل:** وتعتمد المؤسسة في هذا البعد على تلبية كافة رغبات العميل لأجل إرضائهم، كما يجب عليها الدخول للسوق بمنتج يخدم المستهلك بطريقة مرضية من مختلف جوانبه كالسعر والجودة ... الخ، كما تنتج سلعا بدون نفايات لمنع التلوث لكسب رضا الزبائن.

ت- **بعد التعلم والنمو:** يحدّد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين والتي يجب أن تتلاءم في المحيط.

ث- **بعد العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويركز هذا الجانب على عمليات: الابتكار، التشغيل والتحويل وكذا على الخدمات المقدمة للعميل.¹

2. **البعد الإنساني (الخيرى):** تعتبر المسؤولية الإنسانية والخيرية لقطاع العمل جزءاً مهماً من دور المؤسسات التي يجب أن تلعبه على المستويات العالمية والوطنية والمحلية، وهذه المسؤولية اختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقّق منها، وترتبط المسؤولية الإنسانية والخيرية بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، كما ترتبط بمساهمة قطاع العمال في حل مشاكل المجتمع باعتباره جزء منه، ويتوجّب على قطاع الأعمال أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده من جهة، والمشاركة في النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع، كالزلازل والبراكين، حل مشاكل الفقر والبطالة، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والرياضية، ورعاية دور الأيتام ودور المسنين، والمحافظة على البيئة، ومساهمة البعد القانوني في تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على:

أ- **البعد المالي:** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة الأجل للمؤسسة، وتشير إلى مدى إسهامها في تنفيذ الإستراتيجية، وفي التحسين المستمر لأهدافها ونشاطات من وجهة النظر المالية وذلك بتحديد الجوانب الخاصة بالموقف المالي

¹ - R.Kaplan. D.Norton, **Le tableau de bord prospectif : pilotages stratégique**, les 4axes succès, op, cit, p 89.

للمؤسسة بالاعتماد على عدة مقاييس، ويتم التقييم للأداء هنا بالمقارنة مع نتائج الأداء المالية.

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

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

ث- بعد التعلم والنمو: يركّز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المؤسسات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسدّ هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والقدرات والمهارات المطلوبة بتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل.¹

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

¹ - R.Kaplan. D.Norton, **même référence** , les 4axes succés, op, cit, p 89-90.

خلاصة الفصل:

نستنتج في الأخير أن الأداء في المؤسسة هو تلك الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها منها خلال مهامهم وقدراتهم ومجموعة من الخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، كما يمكننا القول أن أداء المؤسسة هو صورتها في بيئة أعمالها، وأن مفهوم الأداء يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة، والأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرار وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية، وقد ترتب عن التطورات الحاصلة في الفكر الإداري والراجعة لتغيرات المحيط المتغيرة بشكل متسارع ومستمر، إلى ظهور العديد من المفاهيم كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الأداء الاجتماعي... ما جعل المؤسسة تحاول إدراجها كلها أو طوعا لإرضاء توقعات ورغبات أصحاب المصالح.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالأداء الاجتماعي يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- الأداء الاجتماعي هو التكامل بين المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وعملية الاستجابة الاجتماعية والسياسية المقدمة من أجل تلبية المشاكل الاجتماعية.
- هناك علاقة متبادلة بين الأداء الاجتماعي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.
- تقييم الأداء يساعد على رفع الكفاءة وتحسين مستوى أداء العمال والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم.
- الأداء هو العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدف المؤسسة الرئيسي وذلك بتحقيق مؤشرات أداء عالية.

الفصل

الثالث

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك – الأغواط –

تمهيد :

بعد وضع الإطار النظري لموضوع المسؤولية الاجتماعية وتحسين أداء المؤسسة ، وعرض المفاهيم المتعلقة بهم، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مديرية الصيانة بمؤسسة سونطراك ولاية الأغواط من أجل معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة من خلال وضع البيانات والمعلومات المتحصل عليها من خلال استمارة الاستبيان ووضعها في جداول والتعليق عليها وتفسيرها وصولاً إلى مجموعة من النتائج.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المستضيفة

في هذا المبحث نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها،... إلخ

المطلب الأول: تقديم شركة سونطراك

1. تعريف المؤسسة: هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات:

Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures (Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة: "إن سونطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، و التنقيب (استغلال)، و النقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".¹

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظرا للتطور الاقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53 % في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي و الذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورو متوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث و التنقيب، و التي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الاقتصادية.

تعمل سونطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي :

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

وتعتبر سونطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي و العربي و العالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالميا، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي وتساهم سونطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام ، كما تشغل سونطراك حوالي 120.000 شخص.

2. مهام شركة سونطراك :

¹ – www.sonatrach-dz.com , Le 17/07/2005.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سونطراك تضطلع بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها و استغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تمميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات.
- إنشاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية؛ واكتساب حقية الأسهم.
- التمويل الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل.
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسونطراك.
- **التنظيم العام لسونطراك:** تتبع سونطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية :
- **الأنشطة الأمامية (AMT) Amont:** وهي التي تهتم بأنشطة البحث و التنقيب عن البترول .
- **أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) Transport par canalization:** وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML.
- **الأنشطة الخلفية (AVL) Aval:** يقع على عاتقها أنشطة التميع و تحضير المنتج.
- **أنشطة التسويق (Com) Commercialisation:** تهتم بتسويق منتجات الشركة.

المطلب الثاني: مديرية الصيانة بالأغواط

تتتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سونطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

1. أقسام فرع نقل الأنابيب: يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

أ- قسم الاستغلال: و الذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي:

- منطقة النقل لحاسي الرمل RTH.

- منطقة النقل لعين أميناس RTI.

- منطقة النقل بالغرب RTO.

- منطقة النقل للشرق RTE.

- منطقة النقل بالوسط RTC.

ب- قسم الصيانة: ويضم كل من :

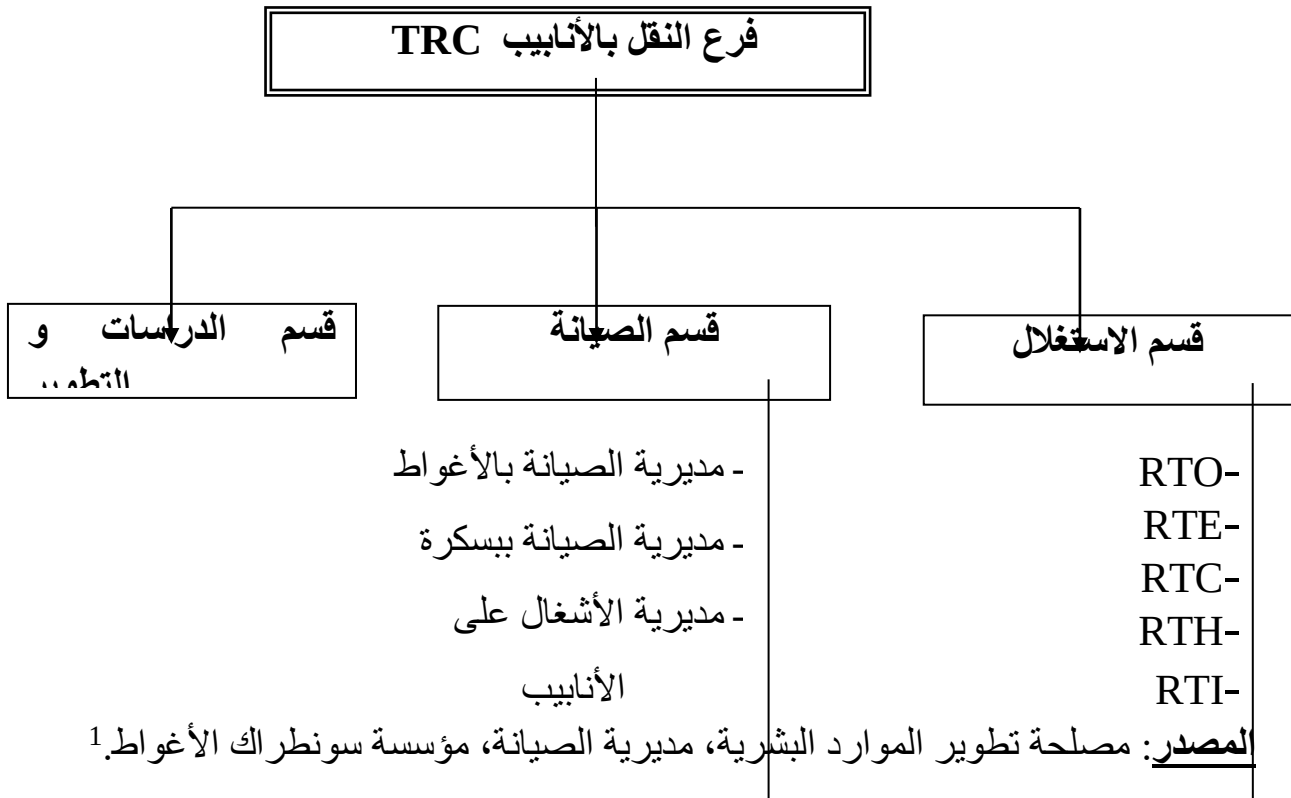
- مديرية الصيانة بالأغواط.

- مديرية الصيانة ببسكرة.

- مديرية الأشغال على الأنابيب.

ت- قسم الدراسات و التطوير: و الذي يهتم بمتابعة أعمال و بحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى.
و الشكل التالي يلخص ما ذكرناه:

الشكل رقم (06): يوضح تموضع مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط



- أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوي محطات الضخ (SP6-SP1) ، ومحطات الضغط (SC5-SC1) بالنسبة للبترول و الغاز الطبيعي على التوالي.

¹ - مصلحة تطوير الموارد البشرية، مديرية الصيانة، مؤسسة سونطراك الأغواط .

• تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2020/06/01 حوالي 301 عامل موزعين كالتالي :

144 إطار، 142 عامل تحكم، 15 عامل تنفيذ مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 236 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 65 عامل.

2. مهام مديرية الصيانة بالأغواط: تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية :

أ- التكفل بصيانة العتاد والأجهزة: بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سونطراك على المستويات التالية:

- المستوى الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات.
- المستوى الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات.
- المستوى الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.
- ب- الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة المنهجية، و التي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.
- ت- الصيانة الإستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث المفاجئة (صيانة غير مبرمجة). كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ :
 - تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوى الورشات.
 - وضع السياسات العامة و المتعلقة بالصيانة.
 - المساعدة التقنية في الإنجاز و التطوير.
 - القيام بعمليات الصيانة و الرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشغيل، مراقبة تقنية...الخ.
 - تطوير و تصميم قطع الغيار لسد الاحتياج.
- ث- القيام بالعمليات الخاصة: و التي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير للمتعاملين الآخرين.

تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي، وهذا ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديرية الأخرى.

المطلب الثالث: تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية). و في السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة و مختلف المصالح التي تتكون منها.

أ- الدوائر الإدارية :

1. دائرة المالية و المنازعات: المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية . وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

أ- مصلحة المنازعات : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية و مختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

- الإشراف على المناقصات و فتح العروض.
- تسير الأمور القانونية و المتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة...الخ
- ب- مصلحة الميزانية:** تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:
- إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات.

- القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء.

ت- مصلحة المحاسبة العامة : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- **قسم الاستثمار:** يقوم هذا القسم بالإشراف و متابعة مختلف التحركات الحاصلة في الإستثمارات (صنف ٠٢)

من اقتناء، تنازل، تلف...الخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل

لهذا القسم كذلك تقدير و حساب مختلف الإستهلاكات و تقيدها.

- **قسم المخزونات:** يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون و تقيدها وفق القيود المحاسبية، وذلك

بناءا على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.

- **قسم الخزينة:** يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال.

- **قسم التموين :** يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ الدفع و فتراته.
- **قسم الفوترة:** يهتم القسم بإعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية (زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.
- **قسم العمليات المختلفة:** يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية و التي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

2. **دائرة الإدارة و الاتصال:** تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، و سند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح و الأقسام المكونة لها.

أ- **مصلحة المستخدمين:** وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم، وتتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- **قسم التسيير الإداري :** يقوم هذا القسم بالمهام التالية:
 - تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج.
 - متابعة تحركات العمال.
 - متابعة طلبات التوظيف.
 - تحديد و إعداد فترات الاختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي.
 - إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل، مهاراته، درجة الالتزام بالعمل و الوقت و القانون الداخلي للعمل...الخ.
 - متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات.
 - تنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم احترام القانون الداخلي.
 - الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية.
 - الإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل.
 - تقديم تسبيقات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل.
- **قسم تحركات العاملين:** توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية و المهنية: العطل، تسيير عقود

العمل، متابعة حركات الحضور و الغياب، متابعة تأدية المهام و التكاليف المتعلقة بها كالإيواء، الأكل، النقل...الخ.

ب- **مصلحة الأجور:** تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل

مع ثلاثة فئات من العمال هي : الدائمين، المتعاقدين، المتربصين و الذين يستفيدون من منحة، فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا الاقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.

ت- **مصلحة الخدمات الاجتماعية :** تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية

(الاجتماعية) التي حدثت للعامل، و التي يخول له القانون بمقتضاها الاستفادة من امتيازات معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية...الخ حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:

- إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر.

- تقدير الإعانات الاجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية.

- تنظيم العطل و الرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم.

- حساب وتحديد الاقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الانضمام إلى تعاضديه عمال سونطراك.

- متابعة التكاليف و الإجراءات المتعلقة بحوادث العمل.

ث- **مصلحة تنمية الموارد البشرية :** تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح

بتنمية قدرات وملكات المهنية و المعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية، وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:

● **قسم التخطيط للمستخدمين :** المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد البشرية، و المساهمة في تسيير و تنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم المهام التالية:

- تسيير المسار المهني للعامل.

- المشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة.

- إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر و كل ثلاثة شهر.

- إعداد مخطط التنبؤ السنوي للعمال.

- توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة.

- اقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية.

● **قسم التكوين:** ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة و التي لها علاقة بما يلي:

- تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية؛
- متابعة المسار المهني للعمال و التخطيط للموارد البشرية؛
- متابعة عمليات التوظيف.

كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير و إدارة مخطط الاتصال الداخلي و الخارجي للمديرية،

والهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الإطلاع و الحصول على المعلومات و المستجدات الجديدة و المتعلقة بالمديرية و عمل سونطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، و في هذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

ب- الدوائر التقنية :

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية، و

في السطور التالية مهام وشروطات عن كل دائرة.

1. دائرة المنهجية و التنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، و التي تقوم بعمليات التدخل على I. مستوى محطات العمل. حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات – نظرا لحدوث أمر ما - بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل (آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه و الذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة.

إذن فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، وبعد الانتهاء وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي:

أ- مصلحة التحضير: تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ العمل، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل، الإيواء... الخ

ب- مصلحة التخطيط: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على انطلاق الأشغال و متابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها و نسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك، وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل و إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا. إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، و التأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل و تسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود انحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا.

ت- مصلحة الدراسات و المتابعة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، و التكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقاها المصالح العملية.
- تحليل العروض التقنية للمشاريع.
- متابعة المشاريع الجديدة و المشاركة فيها.
- دراسة و متابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنابيب.
- تحضير و إعداد إجراءات لوضع نظام الجودة.
- دراسة ملفات الشراكة.
- إعداد سجلات الأعباء.

وغيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالاستشارة التقنية، و نشير في الأخير إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة و إرسالها إلى مسؤول الدائرة لمعرفة مستوى الأداء المنجز و نسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

2. دائرة الميكانيك الصناعية: الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصطلحين هما مصلحة التدخلات، ومصلحة الورشات.

أ- **مصلحة التدخلات:** تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معاناة الآليات و تشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتروك أو آليات الضغط للغاز. وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح.

ب- **مصلحة الورشات:** عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التدخل إصلاح في أماكن العمل نظراً للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:

- **قسم ميكانيك الآليات :** والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.
- **قسم الصناعة و التصليح :** يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها و لا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالاعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

3. **دائرة الكهرباء و الآليات:** تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية و المتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب وتتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما هو مبين من اسمها هما مصلحة الكهرباء و الآليات.

أ- **مصلحة الآليات :** توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

- تقوم بإصلاح قطع الغيار.
- تصليح صمامات المحركات.
- تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات.
- تجديد المعدات.
- المساعدة في تثبيت قواعد جديدة.

و تتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

- **قسم التدخلات :** عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك.

أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات و الذي سيأتي الحديث عنه فيما بعد، وعند الانتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة اختبار.

- **قسم الورشات :** يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار و التي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط. حيث يعمل على إعادة استغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.
- ب- **مصلحة الكهرباء :** يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء

الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء المعمارية وتتكون هذا المصلحة من قسمين هما:

- **قسم التدخلات :** يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل(المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية و هنا يبدأ عمل قسم الورشات.
- **قسم الورشات :** يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار و الآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة استغلالها.

4. **دائرة العمليات الخاصة :** تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة، وهدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة و الإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سونطراك بالغاز أو البترول، فدرجة و المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث ارتكاب أي خطأ سيكلف سونطراك كثيرا بشريا و ماديا، كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية:

- المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة.
- المساهمة في عمليات الصيانة و المراجعة الدورية.
- تقديم الاستشارات التقنية.

5. دائرة التموين و النقل : المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار و مستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، و ضمان وسائل النقل لوحدة التدخل لأجراء عمليات الصيانة، وتتكون هذه الدائرة من المصالح التالية :

أ- مصلحة تسيير المخزونات : مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعل هذه المصلحة يومي ميداني.

ب- مصلحة المشتريات : تقوم هذه المصلحة وبناءا على طلبات مختلف المصالح الأخرى (مستعملة المواد) بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:

- قسم الشراء الداخلي : يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم اقتنائها داخل التراب الوطني.
- قسم الشراء الخارجي : في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم اللجوء إلى العالم الخارجي (الاستيراد) وهذا من اختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.
- قسم العبور: يقوم هذا القسم باستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف

الإجراءات المتعلقة بالجمركة و نقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

ت- مصلحة النقل : الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات التدخل و العتاد اللازم لذلك إلى محطات و أماكن العمل.

ث- مصلحة التسيير التقني : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- قسم الاستقبال : يقوم هذا القسم باستقبال مختلف مشتريات المديرية و معاينتها كميا ونوعيا مع الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن إستثمارات فإنها تمرر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للاستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن.
- قسم الترميز: بعد القيام بعملية المعالجة على المشتريات و موافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك

إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شيء تم شرائه رقم أوحد يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك،

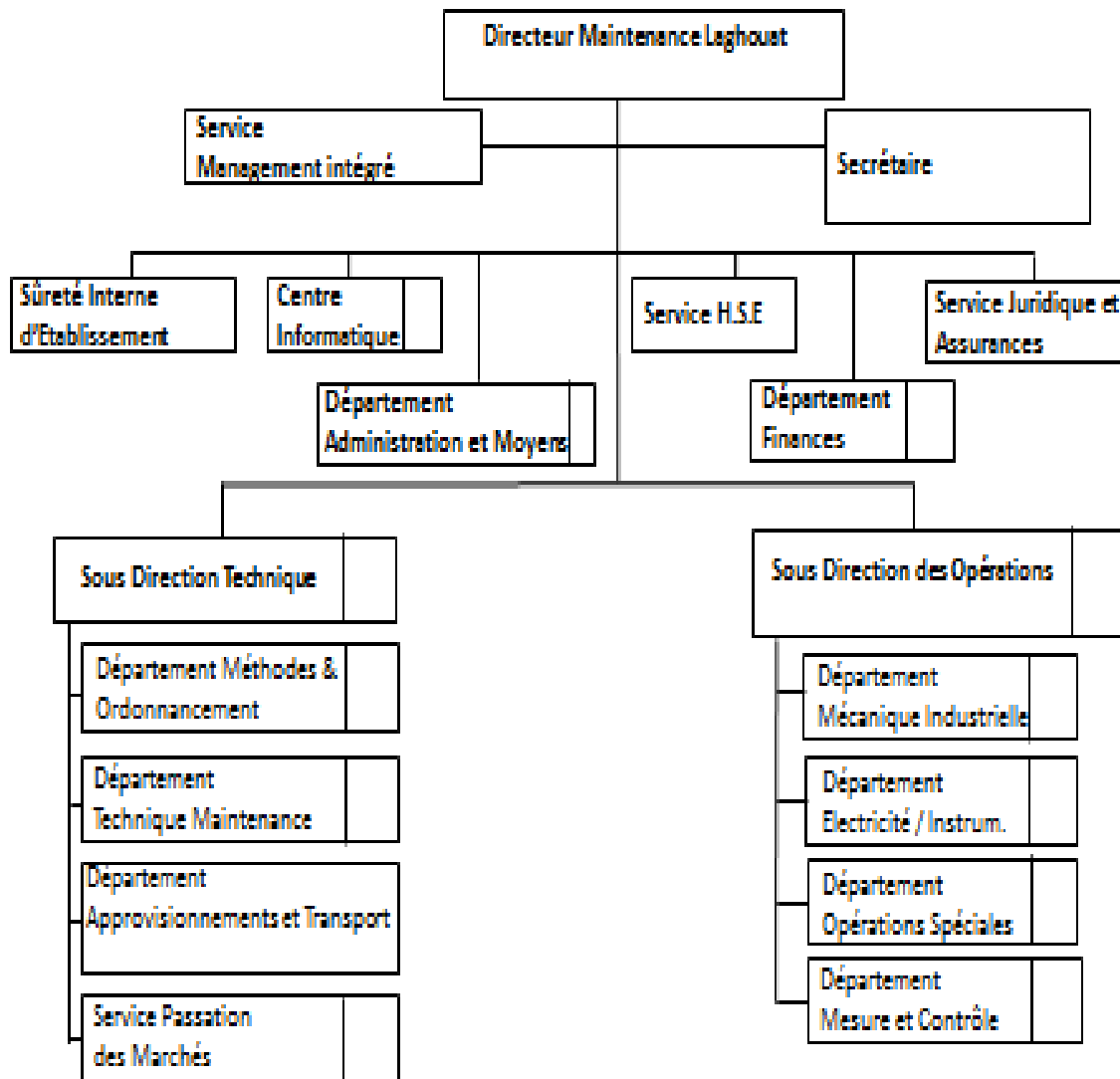
والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.

- **قسم التجهيزات و المعدات القابلة للاستهلاك :** يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات (الاستثمارات) التي قامت المديرية باقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية و القيام بعملية الجرد لها، كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

- 1- **مركز المعلوماتية (الحاسوب) و الذي يعمل على:**
 - صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية.
 - الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.
 - المساهمة في عمليات التكوين.
 - تقديم النصح والاستشارة في المجالات المعلوماتية.
- 2- **مسئول بإدارة الجودة :** وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة داخل التنظيم، خاصة وأن سونطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الالتزام بالمعايير الدولية للجودة.
- 3- **المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي Health.Safety.Environment :**
(HSE) مصلحة السلامة.
- 4- **السلامة المهنية داخل المديرية،** وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالهامم التالية:
 - عمليات التوعية والتحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل.
 - إعداد التقارير و الدراسات حول حوادث العمل و أسبابها.
 - معاناة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير الصحية العالمية المعمول بها (الضوضاء، الإنارة، الحرارة...الخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي، مديرية الصيانة

Organigramme de la Direction Maintenance Laghouat



عدد العمال الحالي : 293.

عدد الإطارات : 159.

عدد أعوان التحكم : 123.

عدد أعوان التنفيذ : 1.11¹

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

حتى تتمكن من الربط بين الإطار النظري والمفاهيمي لدراستنا المتعلقة بدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من

¹ - الهيكل التنظيمي، مديرية الصيانة، مصلحة تطوير الموارد البشرية، مؤسسة سونطراك ، الأغواط.

خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب تبنيها من أجل الإحاطة الجيدة بطبيعة الموضوع.

المطلب الأول : تحديد مجتمع وعينة البحث

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

1. مجتمع العينة:

نزولا عند أهداف الدراسة فقد تمّ تحديد المجتمع الذي تستهدفه هذه الدراسة حيث يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال مؤسسة مديرية الصيانة بمؤسسة سونطراك – الأغواط –

2. عينة الدراسة:

هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة، وتتمثل في عينة مستهدفة حيث ورّعت الاستثمارات على معظم الموظفين العاملين في الإدارة، وعليه فقد تمّ توزيع (25) استبيان عبر زيارات ميدانية لأفراد عينة البحث حيث استردت كامل الاستبيانات، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها للشروط بمعنى أن نسبة الاستجابة بلغت 100%.

3. طريقة جمع البيانات :

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

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

إن استمارة الاستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معيّن من العبارات تسمح للباحث الحصول على إجابيات فيها ما يكفي من معلومات تساعد على التوصل إلى النتائج.

5. تحضير استبيان: بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تمّ التطرّق إلى إنشاء الاستمارة

وذلك بوضع عبارات تلائم البحث، حيث تمّ تقسيم أسئلة الاستمارة إلى 3 محاور هي كالتالي:

المحور الأول: يتضمّن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

المحور الثاني: حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون من 16 عبارة قسّمت إلى 4 تقسيمات وتتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

المحور الثالث: حيث يتعلق بالمتغير الثاني تتكون من 18 عبارة، ويمّ وضع العبارات على أساس سَلَم ليكارت الخماسي، ووزّعت درجاته على النحو التالي:

- الدرجة 1 تمثّل غير موافق تماماً.
- الدرجة 2 تمثّل غير موافق.
- الدرجة 3 تمثّل محايد.
- الدرجة 4 تمثّل موافق.
- الدرجة 5 تمثّل موافق تماماً.

6. أدوات التحليل :

- بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي سيتم الاعتماد على الاجابات الواردة فيها في التحليل، ثم اللّجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل النتائج البحث الميداني واستخدام الأدوات الإحصائية التالية:
- التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عيّنة الدراسة.
 - المتوسطات الحسابية.
 - الانحراف المعياري.
 - معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة).

المطلب الثاني : تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

في هذا المطلب سيتمّ التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عيّنة الدراسة والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات البحث، عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

1. وصف خصائص عينة البحث:

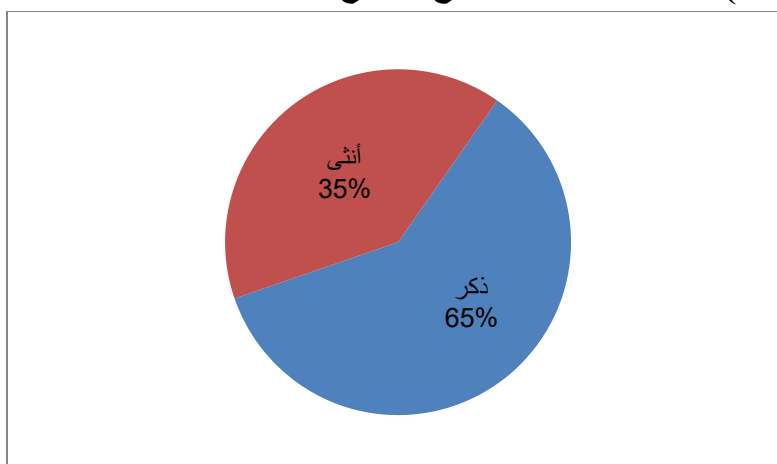
فيما يلي عرض لعينة البحث وفق الخصائص والسمات الشخصية، وسوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثين عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

أ- **الجنس:** يوضّح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	65%
أنثى	10	35%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لمخرجات logiciel spss
شكل رقم (08) : دائرة نسببة توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

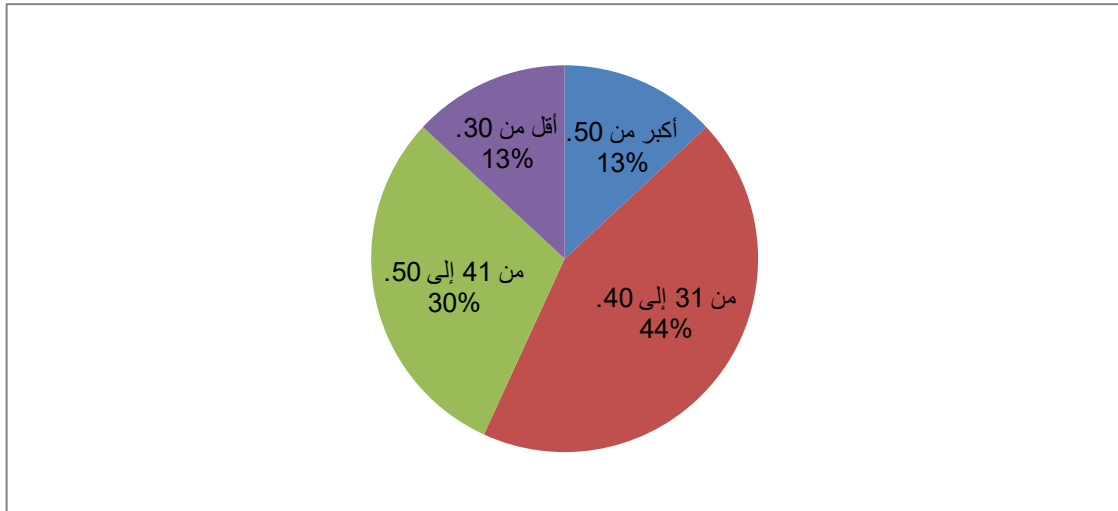


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (08).
من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسبة متفاوتة، حيث أن الذكور يمثلون نسبة (65%) في حين الإناث تمثل نسبة (35%)، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الذكور وهذا يدل أن معظم العاملين في المؤسسة هم ذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل بالنسبة للإناث والعادات والتقاليد في المجتمع، ساهمت في تفاوت هذه النسبة بين الذكور والإناث.

ب- الفئة العمرية: يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب العمر.
الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	3	13%
من 31 إلى 40 سنة	12	44%
من 41 إلى 50 سنة	7	30%
أكبر من 50 سنة	3	13%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالب استنادا لمخرجات logiciel spss
شكل رقم (09) : دائرة نسببة توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

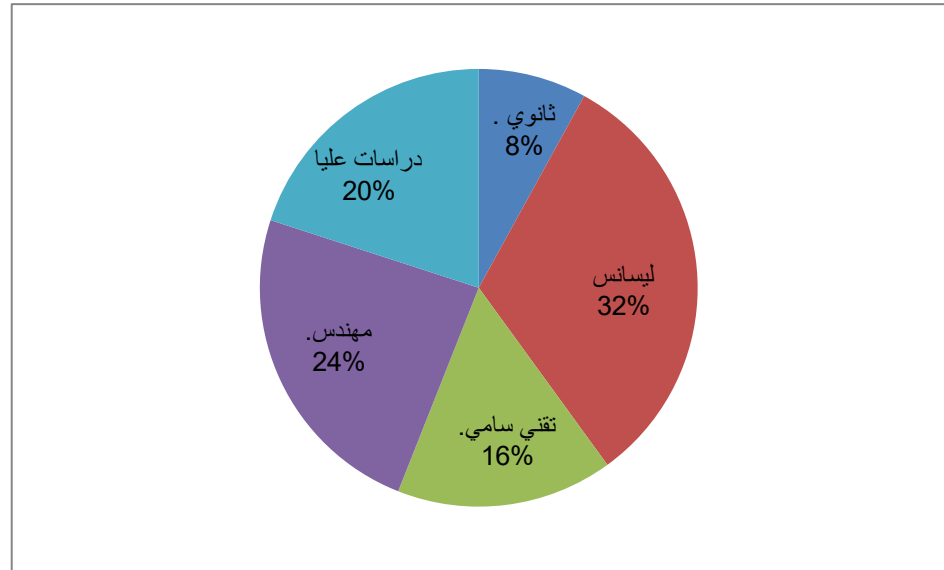


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (09).
 من الشكل والجدول السابقين يتضح لنا معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة وذلك بنسبة قدرها (44%)، حيث يمكن اعتبار هذه الفئة هي التي تتمتع بإمكانيات وطاقات كبيرة أي لا تزال لديهم طموح وفكر يميز نشاطهم وخبرتهم في المجال الذي تنشط فيه المؤسسة إلى جانب هذه الفئة نجد نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم ما بين 41 و 50 سنة قدرت بـ (30%) ونسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة قدرت بـ (13%) وهذا راجع إلى قلة الخبرة، وقدرت نسبة أفراد العينة الأكثر من 50 سنة بـ (13%) وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تعتمد أكثر على متوسطي السن بدلا من كبار السن، وعليهم يمكن القول أن معظم أفراد العينة هم من الشباب.
 ت- الدرجة العلمية: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.

الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	2	8 %
ليسانس	8	32 %
تقني سامي	4	16 %
مهندس	6	24 %
دراسات عليا	5	20 %
المجموع	25	100 %

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج logiciel spss
 شكل رقم (10) : دائرة نسبوية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



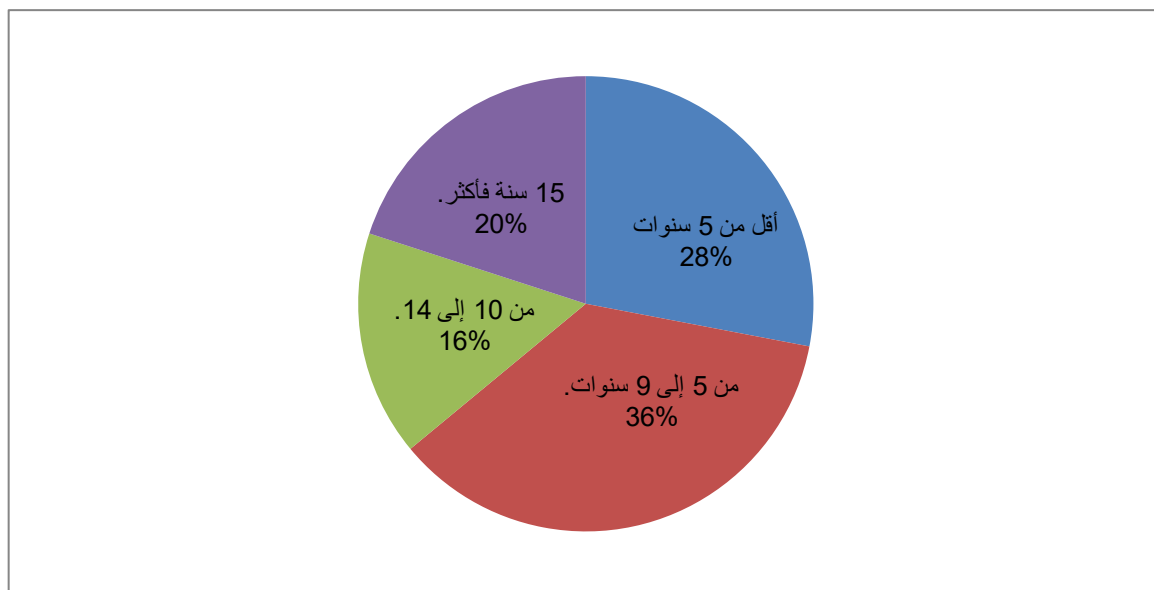
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (10).
 من الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم درجة علمية برتبة ليسانس حيث قدرت نسبتهم (32%)، في حين أفراد العينة الحاملين لشهادة مهندس ودراسات عليا قدرت نسبتهم على التوالي (24%)، (20%)، في حين أفراد العينة الذين لديهم درجة علمية برتبة تقني سامي قدرت نسبتهم بـ (16%)، أما من لديهم مستوى تعليمي ثانوي فقدرت نسبتهم بـ (8%)، وعليه يمكن القول أن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيّد وهذا لطبيعة النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة.

ث- سنوات الخبرة: يوضّح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	28%
من 5 إلى 9 سنوات	9	36%
من 10 إلى 14 سنوات	4	16%
15 سنة فأكثر	5	20%
المجموع	25	100%

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج logiciel spss
 شكل رقم (11) : دائرة نسبوية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغيّر الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (11).

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة أفراد العينة التي لديهم أكثر من 5 إلى 9 سنوات قدرت نسبتهم بـ (36%)، ثم تليها أفراد العينة التي لديهم أكثر من 15 سنة قدرت نسبتهم بـ (20%) أي أن هؤلاء الأفراد لديهم خبرة كبيرة تفيد بنسبة كبيرة المؤسسة والمساهمة بتفكير واعي ورشيد وجديد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المؤسسة، أما نسبة (20%) فتمثل أفراد العينة التي تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات، أما نسبة (16%) فتمثل أفراد العينة الذين لديهم خبرة من 10 إلى 14 سنوات.

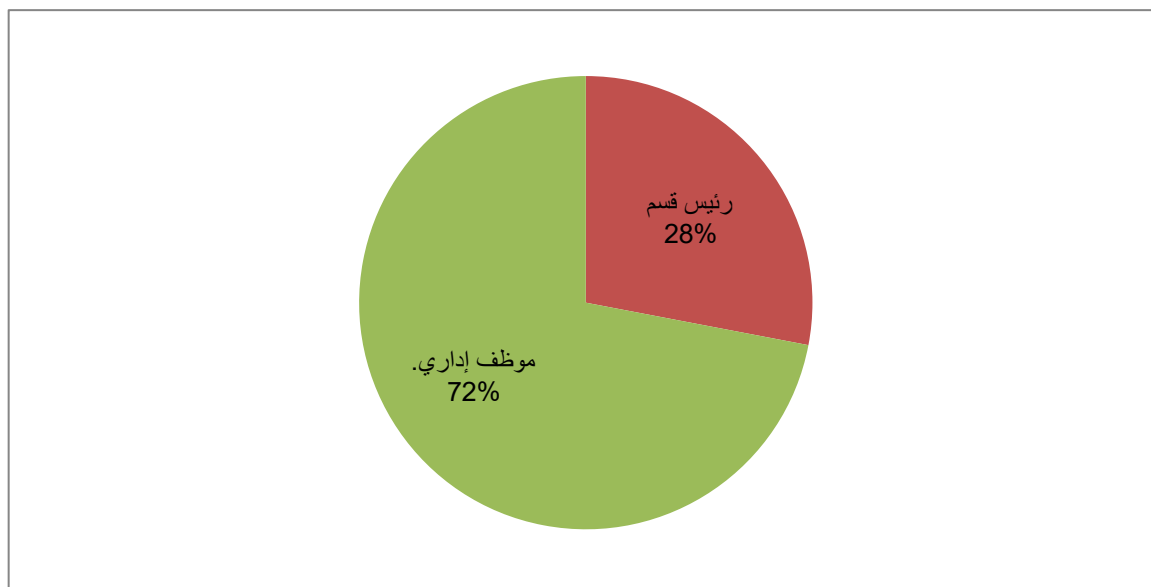
ج- حسب الوظيفة الحالية: يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية
مدير عام	0	00%
رئيس قسم	7	28%
موظف إداري	18	72%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج logiciel spss

شكل رقم (12): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الجدول رقم (12).
 من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع العينة حيث أن الموظفين الإداريين يمثلون أغلبية العينة بنسبة (72%)، أما رؤساء الأقسام فيمثلون نسبة (28%)، أما بالنسبة للمدير العام فلم يكن من بين أفراد العينة.

المطلب الثالث : تحليل وتفسير نتائج الاستمارة

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

أ- عرض نتائج الاستبيان :

1. تحليل نتائج الاستبيان :

• فيما يتعلق بعبارات البعد الاقتصادي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد الاقتصادي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر
----------	-----------------	-------------------	---------------------------

المستجوبين			
1	0.749	3.806	1. يسعى نظام إدارة مؤسستنا إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى العمال.
2	0.961	3.483	2. يولي نظام مؤسستنا أهمية لرضا العميل وتعتبره كمؤشر لقياس الأداء.
3	0.926	3.483	3. تراقب إدارة مؤسستنا عن قرب إنتاجية كل عامل خلال نظام إداري موجه لهذا الغرض.
-	0.878	3.593	المتوسط المرجع للبعد الاقتصادي

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج logiciel spss

من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق فإن العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى من وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي بلغ 3.806 وانحراف معياري قدره 0.749، ونلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية في عبارة "يسعى نظام إدارة مؤسستنا إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى العمال" قوي، وفي المقابل احتلت العبارتين رقم 02 و 03 نفس المرتبة ونفس النتائج المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.483، أي أن التزام المؤسسة كان قوي. وتعتبر العبارات في مجالها إيجابية بالنسبة للبعد الاقتصادي، لأنها أكبر من 3 أي بمتوسط حسابي مرجح بلغ 3.59 يقابله انحراف معياري 0.878 ونفس هته النتائج بأن المؤسسة تهدف إلى تحقيق الربح.

• فيما يتعلق بعبارات البعد القانوني:

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد القانوني.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1. المدراء التنفيذيون لهم إدراك كامل لمحتوى القوانين البيئية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة.	3.741	0.964	3
2. تحرص إدارة المؤسسة على احترام والوفاء بالالتزامات المتعاقدة والاتفاقات التي تبرمها.	4.096	0.65	1
3. يسعى كل من المدراء التنفيذيون والإدارة العليا للمؤسسة دوما إلى اتخاذ قرارات تتوافق والقوانين التشريعية.	3.935	0.629	2
4. تولي إدارة الموارد البشرية أهمية لاستقطاب العمالة وتوظيفها ومنحها الامتيازات الاجتماعية	3.548	1.09	5

			بما تتوافق وقوانين العمل.
4	1.012	3.677	5.توفر إدارة مؤسستنا إجراءات إدارية واضحة وشفافة وذات مصداقية، ولا تسمح بأي محاولة للغش في تقديم المعلومات.
-	0.869	3.799	المتوسط المرجع للبعد القانوني

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج logiciel spss
من خلال ما تم عرضه في الجدول السابق فإن العبارة رقم 02 تحتل المرتبة الأولى من حيث وجهة نظر المستجوبين بمتوسط حسابي 4.096، ونلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في العبارة الأولى كان قوي، أما العبارتين 03 و 01 احتلتا المرتبة الثانية والمرتبة الثالثة على الترتيب ونلاحظ أيضا أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في العبارتين كان أيضا قوي، أما العبارة التي احتلت المرتبة الخيرة فهي عبارة رقم 04 بمتوسط حسابي بلغ 3.677 وانحراف معياري قدر بـ 1.012 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة كان قوي في هذه العبارة، أما المتوسط الحسابي المرجع فكان في حدود 3.799 وانحراف معياري 0.869، وتعتبر العبارات في مجملها ايجابية لأنها أكبر من 3 ويدل البعد القانوني على أن مديرية الصيانة مؤسسة سونطراك تعترف بمبدأ عمل النقابات العمالية.

• فيما يتعلق بعبارات البعد الأخلاقي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد الأخلاقي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1.للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية للمجتمع.	4.064	0.771	1
2.تولي الإدارة العليا أهمية لقيم العدالة والشفافية والحوار أثناء وضع سياستها.	3.645	0.984	7
3.أعضاء مؤسستنا من مدراء وعاملين في جميع المستويات ملتزمون بقيم العمل والنزاهة .	3.871	0.846	3
4.تولي الإدارة العليا لمؤسستنا من مدرائها التنفيذيين أهمية لمتابعة تأثير نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي.	3.709	0.782	5
5.نسعى دوما لبناء علاقات مبنية على أسس الثقة والعدالة أثناء التعامل مع شركائنا.	3.806	0.945	4
6.لا يشعر العاملون بأي تمييز في الأجور وفي ترقيةهم.	3.322	1.012	8
7.تتبع إدارة مؤسستنا الأسس الأخلاقية أثناء	3.677	0.701	6

			وضع وتطبيق سياستها.
2	0.805	3.871	8.توفر إدارة مؤسستنا نظام فعال لرصد ومعاقبة أي سلوك غير أخلاقي يقوم به أحد أو مجموعة من العاملين بتنافي والميثاق الأخلاقي للمؤسسة.
-	0.855	3.745	المتوسط المرجع للبعد الأخلاقي

المصدر : من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج logiciel spss

من الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 01 تحتل المرتبة الأولى في إجابات المستجوبين والتي كانت على الشكل التالي للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية للمجتمع يقابلها متوسط حسابي مقداره 4.064 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة كان قوي، وفي المرتبة الثانية كانت تقابلها عبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.871 وانحراف معياري 0.805 حيث نلاحظ أن المؤسسة كان التزامها قويا في هته العبارات، أما المرتبة الأخيرة في ترتيب إجاباتهم فهي الفقرة رقم 06 "لا يشعر العاملين بأي تمييز في الأجور وفي ترقيةهم"، وكان المتوسط الحسابي للبعد الأخلاقي 3.745 وانحراف معياري 0.855 كما أن التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية في هته العبارة كان قويا، حيث أن التزام المؤسسة كان قوي، وتعتبر مجمل العبارات في المجال الإيجابي لأن معظمها أكبر من 3 وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة من خلال هذا البعد تهتم بالجانب الأخلاقي لأن له دور في تحسين صورة المؤسسة.

• فيما يتعلق بعبارات البعد الإنساني:

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة البعد الإنساني.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1.تشجيع سياسة مؤسستنا العاملين لانتفاء لمنظمات المجتمع المحلي وان يكون لهم دورا فيها.	3.591	0.722	3
2.تطور إدارة المؤسسة سياسات مرنة كي تسمح للعاملين بالتوافق بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، وتوفير مناخ تنظيمي.	3.548	0.888	2
3.لا تتردد المؤسسة في تقديم المساهمات العينية للمنظمات والجمعيات	3.774	0.668	1

			الخيرية، وتسعى دوماً لأن يكون وجودها فعال في أي مناسبة ضمن إطار العمل الخيري.
-	0.759	3.591	المتوسط المرجح للبعد الإنساني.

المصدر : من إعداد الطالب استناداً إلى نتائج logiciel spss
من خلال الجدول السابق فإن العبارة رقم 03 احتلت المرتبة الأولى في إجابات المستجوبين بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.774 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية كان قوياً، أما المرتبة الثانية كانت تقابلها عبارة رقم 02 بمتوسط حسابي 3.548 وانحراف معياري 0.888 والتزاماً قوياً بمسؤولية اجتماعية من طرف المؤسسة، أما المرتبة الأخيرة في ترتيب إجاباتهم فهي العبارة رقم 01، وكان المتوسط الحسابي العام للبعد الإنساني 3.591 وانحراف معياري 722. وكان أيضاً التزام المؤسسة قوياً في هذه العبارة، نلاحظ أن مجمل العبارات في المجال الإيجابي لأنها أكبر من 3 وتدل هذه النتائج على أن المؤسسة من خلال هذا البعد تهتم بالجانب الإنساني.

• ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

الجدول رقم (15): ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية

أبعاد المسؤولية الاجتماعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
البعد الاقتصادي	3.59	0.878	4
البعد القانوني	3.799	0.869	1
البعد الأخلاقي	3.745	0.855	2
البعد الإنساني	3.913	0.759	3

المصدر : من إعداد الطالب استناداً إلى نتائج logiciel spss
نرى من الجدول أن البعد القانوني متوسطه الحسابي يقدر بـ (3.799) وانحرافه المعياري قدر بـ (0.896) وهذا ما يدل على أن المؤسسة لديها التزام قانوني قوي، ويليه البعد الأخلاقي بمتوسط حسابي (3.745) وانحراف معياري قدر بـ (0.855) حيث أن المؤسسة لديها التزام أخلاقي قوي، ويأتي في المرتبة الثالثة البعد الإنساني بمتوسط حسابي (3.591) وانحراف معياري قدر بـ (0.759) هذا يدل على أن التزام المؤسسة بالبعد الإنساني قوي، وأخيراً البعد الاقتصادي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري قدر بـ (0.878) أي أن التزام المؤسسة بهذا البعد كان قوياً.

1. تحليل نتائج أداء المؤسسة :

• فيما يتعلق بعبارات بعد أداء العمل:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينية الدراسة لعبارات بعد أداء العمل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1.زيادة وتحسين في درجة اهتمام العاملين بالعمل وقواعده .	3.807	0.945	2
2.زيادة وتحسين في درجة اهتمام العاملين بمؤسستنا ككل.	3.774	0.99	4
3.سهولة في استقطاب عاملين جدد ذو كفاءات مميزة.	3.548	1.027	11
4.تحسين في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.	3.709	1.07	7
5.انخفاض وتقليل في مستوى دوران العمل - التسرب الوظيفي-	3.612	0.803	9
6.زيادة استعداد تدخل العاملين في الوضعيات الصعبة.	3.558	0.809	10
7.التقليل من السلوكيات غير الاجتماعية والأخلاقية.	3.645	0.877	8
8.جودة علاقات العمل بين المرووسين والقادة وبين العاملين فيما بينهم	3.741	0.773	5
9.تحسن مستوى مساهمة العامل الواحد في القيمة ككل.	3.806	0.749	3

1	0.70	3.903	10.تحسن جودة أداء العاملين.
6	0.631	3.726	11.تعزيز روح التعاون والتعلم والعمل الجماعي بين العاملين.
-	0.852	3.711	المتوسط المرجع لبعد أداء العمل

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج logiciel spss

من خلال ما سبق فإن العبارة رقم 10 تحتل المرتبة الأولى من وجهة نظر المستخدمين بمتوسط حسابي 3.903 وانحراف معياري 0.7 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة كان قويا، وفي المرتبة الثانية كانت عبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.807 وانحراف معياري بلغ 0.945 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة كان قويا، أما العبارة رقم 6 احتلت المرتبة 10 بمتوسط حسابي قدر بـ 3.558 وانحراف معياري 0.809 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية كان قويا. أما العبارة رقم 3 فقد احتلت في ترتيب إجابات المستجوبين المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.548 وانحراف معياري 1.02 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية كان قويا، أما المتوسط الحسابي المرجع لبعد أداء العميل فكان بحدود 3.711، فنلاحظ أن معظم العبارات أكبر من 3 أي في مجالها الإيجابي وتدل هذه الإجابات والنتائج على أن مديرية الصيانة مؤسسة سونطراك تهتم بتحسين صورتها لدى المجتمع ولعمل.

• فيما يتعلق بعبارات بعد شرعية المؤسسة:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات لأفراد عينة الدراسة لعبارات بعد شرعية المؤسسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين
1.رضا المستهلكين	3.902	0.731	2
2.رضا المؤسسات الشرعية عن نشاط المؤسسة.	3.838	0.637	3-
3.رضا المجتمع المحلي-نشاط المؤسسة- يحقق تنمية ولا يؤثر سلبا على المجتمع المحلي.	3.837	0.86	4
4.جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بالنسبة للتنمية.	3.956	0.921	1
المتوسط المرجع لبعد شرعية المؤسسة	3.883	3.149	-

المصدر: من إعداد الطالب استنادا إلى نتائج logiciel spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العبارة رقم 4 تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.956 وانحراف معياري 0.921 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في هته العبارة كان قويا، أما العبارة 1 احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.902 وانحراف معياري قدر بـ 0.731 حيث نلاحظ أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية في هته العبارة كان قويا، أما العبارة رقم 3 احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.837 وانحراف معياري مقداره 0.86 ونلاحظ أيضا أداء المؤسسة كان قويا، وكانت العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة رقم 3 والتزام قويا من طرف المؤسسة، في حين كان المتوسط المرجح لبعد شرعية المؤسسة 3.883 حيث أن معظم نشاطها مقبول عند أصحاب المصالح.

ب- طبيعة العلاقة بين المتغيرات :

1. تطوير نموذج الانحدار المتعدد : من خلال الجدول معاملات النموذج الانحداري الخطي المتعدد يمكن كتابة النموذج على النحو التالي :

$$Y = 0.874 - 0.088De + 0.36Dj + 0.195Dh + 0.302Dm$$

حيث يشير :

- Y : إلى مستوى أداء المؤسسة.

- De : التزام بالمسؤولية الاقتصادية

- Dj : التزام بالمسؤولية القانونية

- Dh : التزام بالمسؤولية الإنسانية

- Dm : التزام بالمسؤولية الأخلاقية

2. اختبار ملائمة النموذج : نعني بملائمة النموذج هو قدرته على تفسير العلاقة بين

مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة، حيث سنعتمد على اختبار

ANOVA واختبار معامل التحديد ومعامل الارتباط.

جدول رقم (18): العلاقة بين أداء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية ANOVA

Modèle	Somme des carres	Ddl	Carre moyen	F	Signification
1					
Régression	5.951	4	1.488	19.005	0.000
Résidu	2.035	26	0.078		
Total	7.986	3			

a. Valeurs prédites : (constantes), DM ,DH,DE,DJ

b. Variable dépendante : y

فيمكن الحكم أن النموذج أو العلاقة بين أداء وأبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعه لها دلالة إحصائية وبالتالي نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.00 < 0.05$ وبالتالي فالنموذج مقبول.

ت- اختبار فرضيات الدراسة :

جدول رقم (19): معامل ارتباط Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de 1 estimation
1	0.863	0.745	0.706	0.27979

a. Valeurs prédites : (constantes), DM ,DH,DE,DJ

b. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لمخرجات logiciel spss

يشير معامل الارتباط إلى قيمة 0.863 والذي يعني أن هناك ارتباط قوي بين المسؤولية الاجتماعية وأبعادها الأربعة وأداء المؤسسة، ونلاحظ أيضا أن معامل التحديد 0.74 ما يعني أن 74 بالمائة من أداء المؤسسة يمكن تفسيره من أبعاد المسؤولية الاجتماعية ويمكن الحكم أن نموذج له قوة تفسيرية ويمكن استخدامه اختبار SPSS الفرضيات.

جدول رقم (20): تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على الأداء Coefficients

Modèle				T	Signification
	B	Erreur standard	Béta		
1					
(constante)	0.874	0.347		2.519	0.018
DE	-0.088	0.127	-0.134	-0.691	0.496
DJ	0.363	0.180	0.477	2.015	0.054
DH	0.195	0.119	0.236	1.639	0.113
DM	0.302	0.139	0.363	2.175	0.039

a. Variable dépendante : y

المصدر: من إعداد الطالب استنادا لمخرجات logiciel spss

● الفرضية الرئيسية: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الاجتماعية على الأداء

عند مستوى دلالة 5% فرعا هذه الفرضية إلى 4 فرضيات:

1. الفرضية الفرعية الأولى: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية على أدائها هم مستوى دلالة 5.

من خلال الجدول والمتعلق بعلاقة أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء، وتحديدًا للمعامل الذي يشير إلى المسؤولية الاقتصادية والذي قيمته -0.88 فنلاحظ أن هناك علاقة

سلبية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية وأدائها لأن إشارة المعامل سالبة، ولكن من خلال مستوى الدلالة والذي وجدناه : $\text{sig}=0.496 < 0.05$ أكبر من 0.05 فالعلاقة غير دالة إحصائية وبالرجوع إلى الفرضية فالفرضية مرفوضة ونؤكد على عدم وجود تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الاقتصادية على أدائها عن مستوى دلالة 5.

2. الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها القانونية على أدائها عن مستوى دلالة 5.

من خلال الجدول وتحديدًا لمعامل الارتباط الذي يشير إلى المسؤولية القانونية وأدائها وتحديدًا للمعامل الذي يشير إلى المسؤولية القانونية والذي قيمته تقدر بـ 0.36 فنلاحظ أن هناك علاقة إيجابية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها القانونية وأدائها لأن إشارة المعامل إيجابية، ومن خلال مستوى دالة إحصائية $\text{sig}=0.05 = 0.05$ فالعلاقة ذو دالة إحصائية، وبالرجوع إلى الفرضية الثانية نؤكد على وجود تأثير دالة إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية القانونية على أدائها عند مستوى دلالة 5، وبالتالي فالفرضية الثانية مقبولة.

3. الفرضية الثالثة: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الإنسانية على أدائها عن مستوى دلالة 5.

من خلال الجدول وتحديدًا لمعامل الارتباط الذي يشير إلى المسؤولية الإنسانية وأدائها، وتحديدًا لمعامل الذي يشير قيمته إلى المسؤولية الإنسانية والذي قيمته تقدر بـ 0.19 فنلاحظ أن هناك علاقة إيجابية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الإنسانية وأدائها لأن إشارة المعامل إيجابية، ولكن من خلال مستوى دالة إحصائية $\text{sig}=0.11 > 0.05$ أكبر من 0.05 فالعلاقة غير دالة إحصائية، وبالرجوع إلى الفرضية فالفرضية مرفوضة ونؤكد على عدم وجود تأثير دالة إحصائية لالتزام المؤسسة الإنسانية على أدائها عند مستوى دلالة 5.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الأخلاقية على أدائها عن مستوى دلالة 5.

من خلال الجدول وتحديدًا لمعامل الارتباط الذي يشير إلى المسؤولية الأخلاقية وأدائها، وتحديدًا للمعامل الذي تشير قيمته إلى المسؤولية الأخلاقية والذي قيمته تقدر بـ 0.3، نلاحظ أن هناك علاقة إيجابية بين التزام المؤسسة بمسؤوليتها الأخلاقية وأدائها، لأن إشارة المعامل إيجابية، ومن خلال مستوى دالة إحصائية $\text{sig}=0.03 < 0.05$ أقل من 0.05 فالعلاقة هي دالة إحصائية، وبالرجوع إلى الفرضية فالفرضية مقبولة ونؤكد على وجود تأثير دالة إحصائية لالتزام المؤسسة بالمسؤولية الأخلاقية على أدائها عند مستوى دلالة 5.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم عرض النتائج التي تم التوصل إليها فالدراسة الميدانية والتي تهدف إلى معرفة موقف المؤسسة من المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة، وكذلك معرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية مع أداء المؤسسة، وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى قبول الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: هناك تأثير ذو دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها القانونية على أدائها عند مستوى دلالة 5.
- الفرضية الثانية: هناك تأثير ذو دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الأخلاقية على أدائها عند مستوى دلالة 5.
- الفرضية الثالثة: هناك تأثير ذو دال إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها الإنسانية على أدائها عند مستوى دلالة 5.

الخلاصة

ة

الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا هذه التطرق على الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة، ومعرفة العلاقة التي تربط المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة، فمسؤولية المؤسسة الآن هي مسؤولية متعدّدة لأنها لا تُعتبر مؤسسة فقط بل تعتبر شريكة في المجتمع، إذ أصبح على المؤسسات أن تولي مسؤوليتها الاجتماعية اهتماما مُتزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية في وقتنا الحالي مصدرا لخلق قيمة ايجابية للمؤسسة من خلال رفع مستوى الأداء، فتبني هذا المفهوم كنظام إداري يمكن له أن يساهم في استمرارية المؤسسة من خلال اهتمامها بالعمال والسعي لاحترام قيم المجتمع الذي تنشط فيه، وانطلاقا مما سبق ومن خلال هذه الدراسة ودراستنا الميدانية تمّ التوصل إلى النتائج التالية.

- نتائج الدراسة:

- تعد المسؤولية الاجتماعية مطلبا علميا وحاجة اجتماعية، لأن المجتمع بأسره وأجهزته ومؤسساته كافة في حاجة إلى الفرد المسؤول اجتماعيا، فارتفاع درجة إحساس والتزام أفراد المجتمع بالمسؤولية الاجتماعية تعدّ المعيار الذي بموجبه نحكم على تطور المجتمع ونموّه؛

- تعرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأنها الطريقة التي يجب على المؤسسات العمل بها من أجل دمج الاهتمامات الاقتصادية والاجتماعية في صنع القرار ليتم تطبيق أحسن الممارسات والتي تعود بالفائدة على المؤسسات؛

- للمسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد: البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني و الخيري، كما لها إستراتيجيات مختلفة تتمثل في: إستراتيجية المبادرة، الإستراتيجية الدفاعية، الإستراتيجية التكميلية، الإستراتيجية المعرّقة وتختلف المؤسسات في تطبيق ذلك؛

- يعد سعي المؤسسة نحو التوازن بين كل من تحقيق الأرباح وتحقيق الأهداف الاجتماعية من بين اتجاهات المسؤولية الاجتماعية، كما تشترط المسؤولية الاجتماعية إفصاح المؤسسة على الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى 01؛

- تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع ونشر الثقافة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء؛

- إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، الإنسانية والخيرية من أشد الأبعاد التي تؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبما أن الأداء الاجتماعي يتأثر بالدرجة الأولى بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك ما يجعلنا نستنتج أن للمسؤولية الاجتماعية الأثر المباشر على الأداء الوظيفي للمؤسسة؛

- تتمثل البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة في العلاقات بالرؤساء - الزملاء - المرؤوسين - وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العمل وبالتالي جودة أدائه، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية 02؛

- نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية اهتماما بالمؤسسات الوطنية نظرا لانتشاره، و مديرية الصيانة بمؤسسة سونطراك محل الدراسة كانت أحد أهم النماذج المتبنية للمسؤولية الاجتماعية. غير أن هاته المؤسسات تطبق المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة؛

- هناك تأثير دال على إحصائية لالتزام المؤسسة بمسؤوليتها (الاقتصادية والقانونية والإنسانية والأخلاقية) على أداء المؤسسة؛

- ليس هناك تأثير دال إحصائية الالتزام مديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك بمسؤولياتها الاقتصادية على أداء المؤسسة؛

- هناك تأثير دال إحصائية الالتزام مديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك بمسؤولياتها القانونية على أداء المؤسسة؛

- هناك تأثير دال إحصائية الالتزام مديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك بمسؤولياتها الأخلاقية على أداء المؤسسة؛

- هناك تأثير دال إحصائية الالتزام مديرية الصيانة لمؤسسة سونطراك بمسؤولياتها الإنسانية على أداء المؤسسة؛

- من خلال ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمديرية الصيانة بمؤسسة سونطراك تبين أن البعد القانوني يحتل المرتبة الأولى ويليه البعد الأخلاقي بالمرتبة الثانية والبعد الإنساني بالمرتبة الثالثة، في حين احتل البعد الاقتصادي المرتبة الأخيرة، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثالثة 03.

- توصيات الدراسة:

تم اقتراح مجموعة من التوصيات من بينها:

- ضرورة اقتناع مديرية الصيانة بمؤسسة سونطراك بأن تبنيها للمسؤولية الاجتماعية ليست بتكاليف زائدة فهي استثمار للمستقبل؛

- تعزيز بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم؛

- تفعيل دور الدولة من خلال سنّ قوانين صارمة وفعّالة تفرض على المؤسسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية؛

- تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي إيجابي لخلق منافسة بين المؤسسات؛

- الحرص على وجود رقابة على المؤسسات بشكل مستمر لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين لديها تفاديا لأي انزلاقات؛
 - توفير حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين على تطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية وهذا لتحسين أدائهم؛
 - ضرورة اهتمام مديرية الصيانة بمؤسسة سوناطراك أكثر باحتياجات ومتطلبات موظفيها وحماية حقوقهم وهذا لتحسين أدائهم؛
 - توفير كافة الوسائل والتقنيات الحديثة في المؤسسة لتطبيق مبدأ المسؤولية الاجتماعية.
- آفاق الدراسة:

ومن خلال هاته الدراسة تم اقتراح آفاق متمثلة في النقاط التالية:

تناولت هذه الدراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة وبذلك تكون قد ساهمت إلى حدّ معين في سد القليل من الفجوة البحثية المرتبطة بموضوعنا هذا، وفيما يلي بيان لأهم الفجوات التي يمكن للباحث تناولها مستقبلا:

1. إعادة دراسة نفس الموضوع في المناطق الجنوبية التي تزخر بانتشار المؤسسات الاقتصادية العامة في قطاع المحروقات وما شابهه.
2. دراسة مدى التزام المؤسسات الاقتصادية ذات صفة شركات متعددة الجنسيات والعاملة في الجزائر بمسؤولياتها الاجتماعية ومقارنة ذلك بالالتزامات في دول أكثر تطورا من الجزائر والأخذ بنتائجها.
3. تحليل انحراف تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أدائها باختلاف كل من حجم المؤسسة والقطاع الذي تنتمي إليه جنسية المؤسسة والعوامل التنظيمية الأخرى.

قائمة المصادر المراجع:

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب :

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، ط 1، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013.
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. أكرم أحمد الطويل وعلي وليد، إدارة سلسلة التجهيز أبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 5، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 149.
5. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
6. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء، ط 1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 2010.
7. طارق الحاج و فليح حسن، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء، الأردن، 2000.
8. طاهر حسن المنصور الغالبي وصالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 01، 2007.
9. طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور متكامل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. عبد الباري وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
12. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، المسؤولية الاجتماعية، ط 1، دار الإعصار العلمي، عمان، 2009.

13. عبد السلام أبو قجف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1995 .
14. عبير فوزي الخطيب، إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق للدراسات العليا، الأردن، 2009.
15. عرابة رابح وبن داودية وهيبة، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة شلف، الجزائر.
16. عطا الله محمد تيسير الشرعية ومحمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط 1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
17. محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2015.
18. محمد فلاق وقدر بنفالة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية جيزي، موبيليس، نجمة، التحول من العمل الخيري إلى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر.
19. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2106.
20. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2015.
21. مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2005 .
22. منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
23. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط 01، 2006.
25. نور أحمد، مبادئ محاسبة التكاليف الصناعية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
26. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
27. وليد وحيد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري، الأردن، 2014.

II. مذكرات، رسائل:

28. أسهمان علي العواسا، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية بإقليم الجنوب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة مؤتة، الأردن.
29. العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2018/2017.
30. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، 2011.
31. ببكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
32. بن عرامة عبلة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي (CHC) باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (ل م د) في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018.
33. بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفطال، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
34. الحموري نسرین عدنان، المسؤولية الاجتماعية للعلاقات العامة في البنوك التجارية الأردنية: دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الإعلام، الأردن، 2014.
35. خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير البيئة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2007.
36. رحم زعيبي، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: من منظور بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة جامعة محمد خيضر، دراسة ماجستير في علوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2010.
37. رياض بوزكرية وخالد بودور، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لمجموعة تجارب سابقة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2020.

38. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014.

39. ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.

40. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية الاجتماعية: مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي، ورقلة، الجزائر، 2007.

41. عبد الباقي حياة، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، 2019.

42. عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011.

43. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.

44. فؤاد محمد الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك: مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2003.

45. محمود عبد الرحمان وإبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.

46. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

47. منى بنت سعد بن فالح العمري، الأسلوب المعرفي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل الماجستير علم النفس تخصص علم النفس التربوي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2007.

48. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بباتنة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

49. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.

50. ياسر سعيد أبو هريبد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الدولة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2017.

III. المجلات العلمية المحكمة:

51. بلقايد محمد جواد وسعيداني، أشكال المسؤولية الاجتماعية الممارسة على الموارد البشرية في الشركات: دراسة ثلاث شركات عربية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ع6، جامعة تلمسان، الجزائر، 2018.

52. صديق زكرياء و بن جيمة عمر، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص ودورها في تحقيق الأمن الاقتصادي بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 03، ع 02، بشار، الجزائر، 2017.

53. علالي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية: مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 22، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017.

54. ميسون عبد الله الشملة وسجي حميد الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، مج 1، ع 41، جامعة تكريت، العراق، 2018.

55. وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج 21، ع 81، جامعة بغداد، 2015.

56. ياسمين حكمت سلمان وحمزة فائق وهيب، قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الأداء المالي للمصارف، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، مج 14، ع 48، العراق، 2019.

IV. الملتقيات العلمية :

57. براق محمد و قمان مصطفى، أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ورؤية الفكر الاقتصادي الإسلامي لها: الملتقى الدولي الثالث منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.

58. بن مسعود نصر الدين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية: الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15-16 فيفري 2012.

59. خباية عبد الله وخباية صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15/14 فيفري 2012.

60. صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات: ملتقى بجامعة بشار، التأهيل النظرية لماهية المسؤولية الاجتماعية وعوائد محققة، بشار، الجزائر.

61. عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات: الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.

62. عيشوش خيرة، المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال: ملتقى دولي حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر، 15/14 فيفري 2012.

63. مقدم وهيب، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة: ملتقى اقتصاديات البيئة والمسؤولية الاجتماعية، جامعة مستغانم، الجزائر.

64. هيئة الهلال الأحمر، المسؤولية الاجتماعية كرافد أساسي لرسالة الهلال الأحمر: مؤتمر المسؤولية الاجتماعية، أبو ظبي، 16/15 أفريل 2013.

65. إعداد المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

V. المواقع الإلكترونية :

66. عبد الكريم بن رزوق، الأداء الوظيفي، متاح على الموقع الإلكتروني www.oujdacty.net

67. WWW.ALMRSAL.COM /POST/419850.

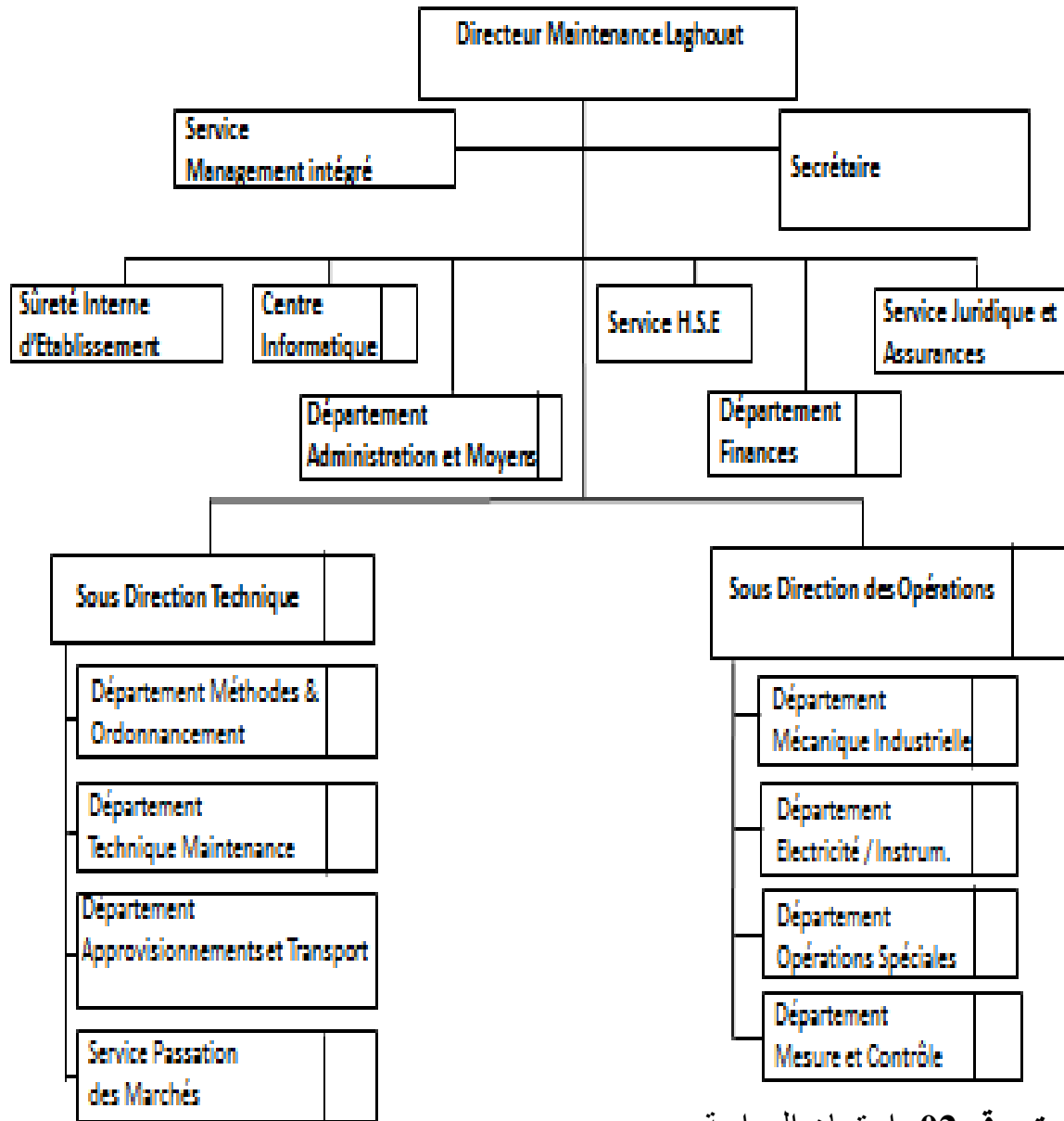
ثانيا: باللغة الأجنبية

68. Brand Strategy, 10 Key things to know about CSR, London, 2007.
69. Dennis Molho, la performance globale de l'entreprise, édition d'organisation, Paris- France, 2003.
70. Ecosid :dialogues autour de la performance en entreprise, édition harmattan, Paris, 1999.
71. P.Druker, l'avenir du management selon Druker, Edition village mondial, Paris, 1999.

الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة مؤسسة سونطراك - الأغواط -

Organigramme de la Direction Maintenance Laghouat



الملحق رقم 02: استبيان الدراسة

جامعة عمار تليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

يقوم الطالب "تاج عبد المجيد" في إطار إتمام شهادة الماستر بعنوان
"دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة"
بدراسة حالة من مديرية الصيانة مؤسسة سونطراك

تحت إشراف



استبيان

لذا نطلب من سيادتكم أن تخصصوا جزء من وقتكم والتفضل بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بوضع علامة (x) في الإجابة التي ترونها مناسبة.

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع العلامة (x) أمام الإجابة التي تنطبق عليك:

الجنس	ذكر	أنثى
الفئة العمرية	☐ 30 سنة فأقل ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة	☐ من 51 سنة فأكثر
الدرجة العلمية	☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ تقني سام ☐ مهندس ☐ دراسات عليا	
سنوات الخبرة	☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9 سنوات ☐ من 10 إلى 14 سنة ☐ 15 سنة فأكثر	
الوظيفة الحالية	☐ مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ موظف إداري	

ثانياً: يرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية، وبيان مدى اتفاق مضامينها مع واقع المؤسسة التي تشرفون على إدارتها، حيث كل عبارة من العبارات التالية تقيس أحد عناصر التزام مؤسستكم بمسؤولياتها الاجتماعية، وبذلك تعكس درجة نظام إدارة المؤسسة نحو أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

1- فيما يتعلق بعبارة البعد الاقتصادي:

العبارات	أتفق تماماً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1. يسعى نظام إدارة مؤسستنا إلى تطبيق إجراءات فعالة لمعالجة شكاوى العمال.					
2. يولي نظام مؤسستنا أهمية لرضا العميل وتعتبره كمؤشر لقياس الأداء.					
3. تراقب إدارة مؤسستنا عن قرب إنتاجية كل عامل خلال نظام إداري موجه لهذا الغرض.					
المتوسط المرجح للبعد الاقتصادي					

2- فيما يتعلق بعبارة البعد القانوني:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1. المدراء التنفيذيون لهم إدراك كامل لمحتوى القوانين البيئية التي لها علاقة بنشاط المؤسسة.					
2. تحرص لإدارة المؤسسة على احترام والوفاء بالالتزامات المتعاقدة والاتفاقات التي تبرمها .					
3. يسعى كل من المدراء التنفيذيون والإدارة العليا للمؤسسة دوماً إلى اتخاذ قرارات تتوافق والقوانين التشريعية.					
4. تولي إدارة الموارد البشرية أهمية للاستقطاب.					
5. العمالة وتوظيفها ومنحها الامتيازات الاجتماعية بما تتوافق وقوانين العمل.					
6. توفر إدارة مؤسستنا إجراءات إدارية واضحة وشفافة وذات مصداقية، ولا تسمح بأي محاولة للغش في تقديم المعلومات.					
المتوسط المرجح للبعد القانوني					

3- فيما يتعلق بعبرة البعد الأخلاقي:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1. للمؤسسة قواعد أخلاقية واضحة ونابعة من القيم الأخلاقية.					
2. تولي الإدارة العليا أهمية لقيم العدالة والشفافية والحوار أثناء وضع سياستها.					
3. أعضاء مؤسستنا من مدراء وعاملين في جميع المستويات ملتزمون بقيم العمل والنزاهة.					
4. تولي الإدارة العليا لمؤسستنا من مدرائها التنفيذيين أهمية لمتابعة تأثير نشاط المؤسسة على المجتمع المحلي.					
5. نسعى دوماً لبناء علاقات مبنية على أساس الثقة والعدالة أثناء التعامل مع شركائها.					
6. لا يشعر العاملون بأي تمييز في الأجور وفي ترقيةهم.					
7. تراعي إدارة مؤسستنا الأسس الأخلاقية أثناء وضع وتطبيق سياستها.					
8. توفر إدارة مؤسستنا نظام فعال لرصد ومعاينة أي سلوك غير أخلاقي يقوم به أحد أو مجموعة من العاملين بتنافي والميثاق الأخلاقي للمؤسسة.	-	-	-	-	-

-	-	-	-	-	المتوسط المرجع للبعد الأخلاقي
---	---	---	---	---	-------------------------------

4- فيما يتعلق بعبارة البعد الإنساني:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1. تشجع سياسة مؤسستنا العاملين للانتماء لمنظمات المجتمع المحلي وأن يكون لهم دورا فيها .					
2. تطور إدارة المؤسسة سياسات مرنة كي تسمح للعاملين بالتوافق بين حياتهم العملية وحياتهم الشخصية، وتوفر مناخ تنظيمي.					
3. لا تتردد المؤسسة في تقديم المساهمات العينية للمنظمات والجمعيات الخيرية، وتسعى دوماً لأن يكون وجودها فعال في أي مناسبة ضمن إطار العمل الخيري.					
المتوسط المرجع للبعد الإنساني					

5- فيما يتعلق بعبارة بعد أداء العمل:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1. زيادة وتحسين في درجة اهتمام العاملين بالعمل وقواعده.					
2. زيادة وتحسين في درجة اهتمام العاملين بمؤسستنا ككل.					
3. سهولة في استقطاب عاملين جدد ذو كفاءات مميزة.					
4. تحسين في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.					
5. انخفاض وتقليل في مستوى دوران العمل – التسرب الوظيفي.					
6. زيادة استعداد تدخل العاملين في الوضعيات الصعبة.					
7. التقليل من السلوكيات غير الاجتماعية والأخلاقية.					
8. جودة علاقات العمل بين المرؤوسين والقادة، وبين العاملين فيما بينهم.	-	-	-	-	-
9. تحسن مستوى مساهمة العامل الواحد في القيمة ككل.	-	-	-	-	-
10. تحسن جودة أداء العاملين.					
11. تعزيز روح التعاون والتعلم والعمل الجماعي بين العاملين.					
المتوسط المرجع لبعد أداء العمل					

6- فيما يتعلق بعبارات بعد شرعية المؤسسة:

العبارات	أتفق تمام	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تمام
1. رضا المستهلكين عن نشاط المؤسسة .					
2. رضا المؤسسات الشرعية عن نشاط المؤسسة.					
3. رضا المجتمع المحلي – نشاط مؤسسة يحقق تنمية ولا يؤثر سلبا على المجتمع المحلي.					
4. جعل السلطات العمومية ترى أن نشاط المؤسسة مهم بنسبة لتنمية.					
المتوسط المرجع لبعد شرعية المؤسسة					