

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA
UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA



جامعة باجي مختار - عنابة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مخبر الانتماء: مخبر الابتكار والتحليل الاقتصادي والمالي (LARIEF)

أطروحة دكتوراه

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية
نحو تحقيق تنمية مستدامة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات
الاقتصادية الجزائرية -

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: علوم إقتصادية

للطالب: دعاس محمد الشريف

مدير أطروحة التخرج: بوشنقير إيمان أستاذة التعليم العالي جامعة باجي مختار - عنابة

أمام أعضاء اللجنة

أ.د شابي حليلة	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د بوشنقير إيمان	أستاذة التعليم العالي	مقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
د. عويسي وردة	أستاذة محاضرة - أ.	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
د. نوي حياة	أستاذة محاضرة - أ.	عضوا	جامعة باجي مختار - عنابة
أ.د كافي فريدة	أستاذة التعليم العالي	عضوا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
أ.د قطاف ليلي	أستاذة التعليم العالي	عضوا	جامعة فرحات عباس 1 - سطيف

السنة الجامعية: 2025/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تصريح

أنا الممضي أسفله الطالب: دعاس محمد الشريف، أصرح بشرفي أن هذا العمل البحثي المتمثل في أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق تنمية مستدامة -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-"، والمقدم لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات هو عمل أكاديمي خاص بي.

كما أصرح بأن هذا العمل غير مقدم لا جزء منه ولا كله لأية مؤسسة علمية أخرى بهدف نيل شهادة أكاديمية أوغير ذلك، لذلك فإنني أتحمل المسؤولية الكاملة عن كل ما ورد في مضمونه.

المعني بالأمر: دعاس محمد الشريف

ملخص:

جاءت مشكلة الدراسة لمعرفة الأثر الذي يترتب على تطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية من تحسين للأداء والإرتقاء به إلى أعلى المستويات إلى الوصول إلى إستدامة شاملة، باعتبار أن المسؤولية الإجتماعية هي جزء لا يتجزؤ من التنمية المستدامة والبعد الإجتماعي الخاص بها، إذ لا سبيل للوصول إلى تنمية مستدامة إلا من خلال التطبيق الفعلي لأبعاد المسؤولية الإجتماعية وجعلها مطلباً ضرورياً لا طوعياً، ولا يكون ذلك إلا من خلال إدماج هذه الأبعاد ضمن استراتيجيات وتوجهات المؤسسات الإقتصادية، مع مراعاة أهمية كل بعد على حدى، وفي محاولة الإجابة على إشكالية الدراسة، إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وتحليل مختلف الأبعاد، وكذا المنهج الإحصائي للدراسة الكمية وتفسير النتائج.

وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الإقتصادية التي تولي أكبر أهمية لانتهاج ممارسات المسؤولية الإجتماعية تكون ذات أداء مرتفع وصورة وسمعة جيدة في الأوساط العاملة فيها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الإدماج الفعلي لهذه الأبعاد مجتمعة دون إهمال أي منها، فيتحقق بذلك مستوى الأداء المرغوب وتبدأ أولى الخطوات لبلوغ تنمية مستدامة، مع مراعاة الجوانب الإقتصادية والبيئية، وينجر عن ذلك أعلى درجات التنافسية وبذلك البقاء والإستمرارية.

الكلمات المفتاحية: مسؤولية إجتماعية، تحسين أداء، تنمية مستدامة، مؤسسة إقتصادية.

Résumé:

Le problème de l'étude découle de la volonté de déterminer l'effet résultant de l'application des dimensions de la responsabilité sociale allant de l'amélioration de la performance et son élévation à des niveaux supérieurs, jusqu'à l'atteinte d'une véritable durabilité dans la mesure où la responsabilité sociale constitue une composante indissociable du développement durable et de sa dimension sociale. En effet, il n'est pas possible d'obtenir un développement durable sans une mise en œuvre effective des dimensions de la responsabilité sociale, et il est nécessaire de faire de cette mise en œuvre une exigence impérative et non pas optionnelle. Cela ne peut se réaliser que par l'intégration de ces dimensions dans les stratégies et les orientations des institutions économiques, en tenant compte de l'importance de chacune d'elles. Et afin de répondre à la problématique de l'étude, nous avons adopté la méthode descriptive et analytique pour décrire les variables de l'étude et analyser ses différentes dimensions, ainsi que la méthode statistique pour l'étude quantitative et l'interprétation des résultats.

Dans cette étude, nous sommes parvenus à la conclusion que les entreprises accordant la plus grande importance à l'adoption de pratiques de responsabilité sociale présentent des performances élevées ainsi qu'une image et une réputation favorables au sein de leurs milieux professionnels. Cela ne se réalise que par l'intégration effective, et conjointe, de ces dimensions, sans qu'aucune ne soit négligée. Ainsi, le niveau de performance souhaité est atteint, amorçant les premières étapes vers un développement durable, en prenant en compte les aspects économiques et environnementaux. Cela se traduit par un niveau de compétitivité élevé, assurant la pérennité et la continuité de l'organisation.

Les mots-clés : Responsabilité sociale, Amélioration de la performance, Développement durable, Entreprise économique.

Abstract:

This study addresses the issue of understanding the impact of implementing social responsibility dimensions from enhancing performance to elevating it to the highest level on achieving comprehensive sustainability. Social responsibility is viewed as an integral part of sustainable development and its social dimension. True sustainable development can only be attained through the actual application of social responsibility dimensions and their recognition as mandatory (not optional). This requires embedding these dimensions within the strategies and orientations of economic institutions, taking into account the importance of each one separately. To address the research problem, the study employed a descriptive-analytical method to describe the variables and analyze various dimensions, along with a statistical method for the quantitative aspect and result interpretation.

This study concluded that economic institutions placing the highest importance on adopting social responsibility practices achieve high performance and enjoy a strong image and reputation among their stakeholders. Such outcomes are only realized through the effective integration of all dimensions of social responsibility, without neglecting any aspect. This comprehensive approach enables organizations to reach their desired performance levels and launch initial steps toward sustainable development, with due consideration for economic and environmental factors. Consequently, these institutions attain superior competitiveness, ensuring their survival and long-term continuity.

Keywords: Social responsibility, Performance improvement, Sustainable development, Economic institution.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم صلي وسلم وزد وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسان إلى

يوم الدين، أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع لمن ربياني وسهرا على راحتني، لمن لهما الفضل بعد الله في نجاحي

وتفوقي، والداي العزيزان أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية وأكرمهما بكثير الخير دنيا

وآخرة إن شاء الله؛

إلى إخوتي وأخواتي الذين كان منهم العون والتشجيع لإكمال دراستي؛

إلى كل أصدقائي وأحبابي ورفقاء دربي،

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله؛

الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل وسدد خطاي ومنحني القوة لإتمامه،

أتقدم بجزيل الشكر وواسع الإمتنان إلى كل من:

الأستاذة الدكتورة بوشنقىر إيمان، والتي تفضلت بالإشراف على هذا الإنجاز، وكان لها من الدعم

والتوجيه والنصائح ما كان سببا في إتمام هذا العمل،

كما أتقدم بجزيل الشكر لمشرفي السابق الأستاذ الدكتور مهدي جابر والأستاذ مزيان سعيد على

كرم توجيههما ونصحهما،

إلى كل أساتذتي الكرام كل باسمه وكل بمقامه؛

إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث والتكرم بالحضور والمشاركة؛

فجزاهم الله عنا كل خير.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	تصريح
VI	ملخص باللغة العربية
VI	ملخص باللغة الفرنسية
VI	ملخص باللغة الإنجليزية
VI	إهداء
VI	شكر وتقدير
VI-VI	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال
XI-VI	قائمة الجداول
أ - ص	مقدمة عامة
الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
3	المطلب الأول: مراحل تطور إهتمام المؤسسات بالمسؤولية الإجتماعية
5	المطلب الثاني: نظرية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة
7	المطلب الثالث: إتجاهات التأييد والمعارضة بخصوص تبني المسؤولية الإجتماعية
13	المطلب الرابع: مجالات المسؤولية الإجتماعية
17	المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات
17	المطلب الأول: تعاريف المسؤولية الإجتماعية وعلاقتها ببعض المفاهيم القريبة منها
25	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الإجتماعية
31	المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الإجتماعية
34	المطلب الرابع: أسس تطبيق المسؤولية الإجتماعية
40	المبحث الثالث: التجارب الدولية لمنظمات الأعمال في مجال المسؤولية الإجتماعية
40	المطلب الأول: تجارب الدول المتقدمة
45	المطلب الثاني: تجارب بعض الدول النامية
48	المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية

52	المبحث الرابع: التنمية المستدامة... المفهوم والمضمون
52	المطلب الأول: الإطار النظري للتنمية المستدامة
65	المطلب الثاني: مبادئ التنمية المستدامة
67	المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنمية المستدامة
72	المطلب الرابع: تحديات التنمية المستدامة
75	خلاصة
الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية	
77	تمهيد
78	المبحث الأول: ماهية الأداء
78	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء
90	المطلب الثاني: تصنيفات الأداء
94	المطلب الثالث: مستويات الأداء
96	المطلب الرابع: أهمية الأداء
97	المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية
97	المطلب الأول: قياس الأداء في المؤسسات الإقتصادية
103	المطلب الثاني: تقييم الأداء
110	المطلب الثالث: قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
112	المطلب الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
114	المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية
115	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الأداء
117	المطلب الثاني: أسباب تحسين الأداء بالمؤسسة
119	المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء في المؤسسة
124	المطلب الرابع: خطوات تحسين الأداء
126	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
128	تمهيد
129	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
129	المطلب الأول: منهجية الدراسة
131	المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

133	المطلب الثالث: أدوات التحليل
134	المطلب الرابع: إختبار أداة الدراسة
141	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
141	المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
144	المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة
148	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المسؤولية الإجتماعية
155	المطلب الرابع: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تحسين الأداء
162	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة
162	المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى
163	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية
165	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة
166	المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرابعة
172	المطلب الخامس: إختبار الفرضية الخامسة
175	خلاصة
177	الخاتمة العامة
182	قائمة المراجع
206	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	بعض حجج المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الإجتماعية في منظمات الأعمال	01
15	مجالات المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات	02
27	أصحاب المصالح في بيئة عمل المؤسسة	03
28	هرم أبعاد المسؤولية الإجتماعية حسب Carroll	04
29	أبعاد المسؤولية الإجتماعية حسب Pride et Ferrell	05
45	المقاربات الثلاثة للنموذج الياباني للمسؤولية الإجتماعية	06
62	تداخل أبعاد التنمية المستدامة	07
62	أبعاد التنمية المستدامة وعناصرها	08
64	ترابط أبعاد التنمية المستدامة الأربعة	09
86	مصفوفة الكفاءة والفعالية	10
130	نموذج الدراسة	11
142	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	12
143	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب العمر	13
145	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	14
146	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي	15
147	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية	16

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عناصر المسؤولية الإجتماعية والممارسات الأكثر شيوعا	16
02	أبعاد المسؤولية الإجتماعية الشاملة	26
03	مراحل تنفيذ المسؤولية الإجتماعية	35
04	المؤشرات الإقتصادية للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة	68
05	المؤشرات الإجتماعية للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة	69
06	المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة	70
07	المؤشرات المؤسسية للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة	70
08	الإستثمارات المزعة والمستردة	130
09	قائمة الأساتذة المحكمين	134
10	الصدق الداخلي لعبارات محور المسؤولية الإجتماعية	135
11	الصدق الداخلي لعبارات محور تحسين الأداء	137
12	صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة	139
13	معامل ألفا كرومباخ	140
14	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	142
15	توزيع أفراد العينة حسب العمر	143
16	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	144
17	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	146
18	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	147
19	سلم ليكارت الخماسي	148
20	تحليل عبارات البعد الإقتصادي	149
21	تحليل عبارات البعد القانوني	151
22	تحليل عبارات البعد الأخلاقي	152
23	تحليل عبارات البعد الخيري	154
24	تحليل عبارات البعد المالي	156
25	تحليل عبارات بعد العملاء	157
26	تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية	159
27	تحليل عبارات بعد التعلم والنمو	160
28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الإجتماعية	162
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	163
30	تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	165
31	نتائج إختبار نموذج الإنحدار المتعدد	167

169	إختبار الإرتباط الذاتي	32
170	نموذج الأسلوب الهرمي	33
172	نتائج إختبارات Independent Simple T – test	34
174	تحليل التباين لتأثير الأقدمية في إجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور	35

المقدمة العامة

تعمل المؤسسات في الوقت الراهن في مناخ معقد وبيئة شديدة التنافس والتعقيد تفرض عليها العديد من التحديات، وفي ظل تحول العالم إلى الإقتصاد المبني على المعرفة، توالى الإبتكارات والإبداعات التكنولوجية المتلاحقة والمتسارعة، أين أصبح التغيير هو الثابت الوحيد، فكان لزاما على مؤسسات العالم وتلك التي في الدول المتقدمة على وجه الخصوص الأخذ بأسباب تحسين أدائها والعمل على تطويره وبلوغ أفضل مستوياته، من خلال تبنيها مجموعة من الإجراءات التي تضعها في واجهة المنافسة وتبقي على استمراريتها وبقائها، وقد أخذت أغلب دول العالم المتقدم على عاتقها تبني مفهوم المسؤولية الإجتماعية، الذي يعتبر حديث العالم ومن المواضيع الهامة التي أثارت جدلا واسعا في الأوساط العلمية والتكنولوجية، والتي تعكس العلاقة المتبادلة بين المؤسسات والبيئة والمجتمع، حيث بادرت أغلب المؤسسات والتي تعتبر بدورها مؤيدة لفكرة إنتهاج سياسات المسؤولية الإجتماعية إلى تقديم تقارير حول المسؤولية الإجتماعية إلى جانب التقارير المالية، والذي يعكس إسهاماتها في خدمة المجتمع وتنميته، فالمؤسسات باعتبارها نظاما مفتوحا فهي تؤثر وتتأثر بمختلف التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية...إلخ، وبالتالي فهي بحاجة للعب مجموعة من الأدوار الإقتصادية والإجتماعية، والأخذ بعين الإعتبار الجوانب القانونية والأخلاقية والخيرية نحو مجتمعها الذي يعتبر مصدرا لثروتها وقناة لتصريف منتجاتها وخدماتها، حيث كان اهتمام المؤسسات ومسؤولياتها فيما مضى تتمحور حول إنتاج السلع والخدمات وتحقيق العوائد، بمعنى التوجه الدائم نحو تحقيق الهدف الإقتصادي الذي وجدت من أجله ألا وهو تحقيق الأرباح، لتتطور فيما بعد وتشمل مختلف الممارسات الإجتماعية التي من شأنها تقديم قيمة مضافة للمجتمع، خصوصا عند تنامي الوعي الإستهلاكي لدى المستهلكين، حيث أدركت هذه الأخيرة تمام الإدراك أن زيادة الأرباح إلى أقصى حد ممكن ليس وحده الأمر المهم بالنسبة لممارسة الأعمال، فالمؤسسات كان لابد لها من المساهمة في النفع العام على أوسع نطاق، وأن تكون إستراتيجياتها

وقراراتها مبنية ضمن إطار أخلاقي من شأنه الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارساتها والتي تؤثر في المجتمع الذي تعمل فيه، فكان لزاما عليها كسب صفة المواطنة والعمل وفق نمط يجعلها مسؤولة إجتماعيا.

إن المسؤولية الإجتماعية هي عبارة عن جانب فكري ظهر في البداية من خلال مجموعة من وجهات النظر التي طرحت لتجسيد تعامل المؤسسات مع مجتمعاتها، ثم تدرجت تاريخيا في الظهور تحت مجموعة من الضغوطات النقابية وتأثيرات بعض الجماعات غير الحكومية والمجتمعات المدنية، ليأتي فيما بعد تأثيرات المنافسة وتغيير التوقعات لتبدو كنمط ينفي جميع إعتبرات المكسب المادي كهدف رئيسي للمؤسسات، لتظهر فيما بعد كممارسة طوعية من طرف المؤسسات، وكمفهوم ذو علاقة مع عديد المفاهيم الأخرى كالأداء وكيفيات تحسينه والنهوض به إلى أرقى المستويات، حيث أضحت تجسيد مبادرات وسياسات المسؤولية الإجتماعية ضمن إستراتيجيات عمل المؤسسات أمرا ضروريا، حتى يتم الربط بين التصور للتنمية المستدامة والإجراءات الميدانية الهادفة لتحقيقها، وكذا تحقيق التكامل بين دور كل من الدولة والمؤسسات في بناء المجتمع وترسيخ مبادئ التنمية المستدامة، والتي تتشكل عند اندماج ثلاث محاور تتمثل في النمو الإقتصادي والتقدم الإجتماعي وحماية البيئة.

ومن خلال هذا السياق، وجب على المؤسسات أن تضع نصب أعينها تطبيق إستراتيجيات المسؤولية الإجتماعية كسبب رئيسي لتحسين أدائها من جهة، ومن جهة أخرى إيجاد حلول للمشكلات التي تقف عائقا في وجه النمو الإقتصادي والإجتماعي، فينتج عن ذلك تحسين حياة المجتمع، وبالتالي بناء صورة وسمعة جيدة تمكنها من كسب المزيد من العملاء والبقاء في سكة المنافسة لأطول فترة ممكنة.

المقدمة العامة

ومن بين الآثار الإيجابية التي يمكن أن تنجر عن التطبيق الفعلي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، نجد تحسين الأداء الذي يعتبر كنتيجة لهذه الأخيرة، فتنبي الدور الاجتماعي والالتزام القانوني والأخلاقي من طرف المؤسسات يعتبر إستثمارا يحقق لها عديد المزايا كزيادة الإنتاجية وتقليل النزاعات والخلافات بين العاملين في المؤسسة والمتعاملين معها، فيتحقق الشعور بالإنتماء والذي ينعكس على تحسين الأداء وتعزيزه وبذلك زيادة الأرباح.

أولاً: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في تحسين أدائها؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نقوم بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تهتم المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية ؟
- ما هو مستوى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة؟
- هل تؤثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية؟
- هل هناك إختلافات في الآراء تعزى للمتغيرات الوصفية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: يساهم تطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية في تحسين أدائها.

- الفرضية الفرعية الأولى: تهتم المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية.

- الفرضية الفرعية الثانية: مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة مرتفع.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة إرتباط طردية وذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية وتحسين أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد إختلافات معنوية في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوصفية عند مستوى معنوية 0.05.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها كونها تعالج أحد أهم المواضيع التي لاقت إستحسانا كثيرا خلال العقود الأخيرة، ألا وهي المسؤولية الإجتماعية وأثرها على تحسين الأداء، من خلال تقديم إطار عملي يربط بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية وتحسين الأداء من جوانبه المالية وغير المالية، فمسألة تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية ضمن أعمال وممارسات المؤسسات الإقتصادية ومسألة

إقترانها بتحسين أداء هذه المؤسسات وتطويره إلى أرقى المستويات أصبح أمراً شائعاً في المؤسسات العالمية والدول المتقدمة يكسبها العديد من المزايا في ظل طوعيته وعدم حتميته، على عكس الدول النامية وأغلب مؤسساتها التي لا تبدي أي إهتمام بهذا الموضوع وكثرة الأفكار المؤيدة لكونه يضعف الجانب المالي والإقتصادي للمؤسسة، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء أكثر فأكثر على هذا الموضوع وتوجيه أنظار متخذي القرار في هذه المؤسسات إلى تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية ضمن أعمالها، حيث يعتبر الأخذ بهذه الأبعاد مكسباً يزيد من مستوى أداء هذه الأخيرة والإرتقاء به، وهو الأمر الذي يرضي جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة والتي لها مصلحة مرتبطة معها.

رابعاً: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في العناصر التالية:

- إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع ودراسة واقع تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية في المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.
- معرفة مدى قدرة المؤسسات الإقتصادية على التوفيق بين البعد الإقتصادي وباقي الأبعاد.
- معرفة مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بالبعد الخيري كونه لا يحقق أي عوائد ملموسة على المدى القصير.
- الوقوف على مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة.
- توضيح الأهمية البالغة للمسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية.

- زيادة الوعي لدى المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وامتخذي القرار فيها بأن برامج المسؤولية الإجتماعية لا تشكل عبئا عليها وإنما تساهم بطريقة فعالة في تحقيق الأهداف وكسب صورة وسمعة جيدة.

خامسا: دوافع إختيار الموضوع

ترجع دوافع إختيار هذا الموضوع والخوض فيه إلى الأسباب الذاتية والموضوعية التالية:

• أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع ومعرفة مدى انعكاس تبني أبعاد المسؤولية الإجتماعية على أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

- الإقتراب من المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وإلقاء نظرة عن طبيعة ممارستها في مجال المسؤولية الإجتماعية.

- التعرف على أكثر أبعاد المسؤولية الإجتماعية تحقيا لمستوى مرتفع من الأداء.

• أسباب موضوعية:

- حداثة الموضوع في مجال البحث العلمي في الجزائر.

- إرتباط الموضوع بمجال التخصص.

- تقريب المفاهيم الإدارية الحديثة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وإن لم يكن الأمر مرهونا بتطبيقها على أرض الواقع.

- حاجة ومتطلبات المجتمع لمثل هكذا ممارسات في ظل تناقص دور الدولة في هذا المجال.

سادسا: حدود الدراسة

وتتمثل في:

• الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة مدى تبني المؤسسات لأبعاد المسؤولية الإجتماعية وأثر هذه الأبعاد على تحسين وتطوير أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية والسير بذلك نحو تحقيق تنمية مستدامة، وقد تم طرح مجموعة من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال والتي يمكن أن تحقق إفادة لمختلف المؤسسات.

• الحدود الزمنية:

تم الإعتماد على توزيع الإستبيان على المؤسسات المعتمدة للدراسة ومعالجته خلال الفترة 2024-2025.

• الحدود المكانية:

إقتصرت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية متمثلة في المؤسسة الوطنية للدهن بولاية سوق أهراس، مركب الحديد والصلب بالحجار -عنابة- ومجمع صيدال -عنابة-.

سابعا: منهج الدراسة

من أجل الإحاطة بمختلف جوانب البحث وحيثياته، تم استخدام المنهج الوصفي بالإعتماد على الأسلوب التحليلي لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث بهدف وصف جميع متغيرات الدراسة

والوقوف على الأبعاد المختلفة لهذا الموضوع، وكذا تحليل البيانات للوصول إلى نتائج محددة، أما في الشق الميداني فتم الاعتماد على المنهج الإحصائي لمعالجة وتحليل البيانات التي يتضمنها الإستبيان بمختلف محاوره من خلال برنامج spss 22.

ثامنا: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا العنصر إلى الدراسات التي تمكنا من خلالها من معالجة متغيرات الدراسة، والتي سيتم ذكرها فيما يلي:

- دراسة Robert Kaplan and David Norton (1992)، مقال بعنوان:

The balanced scorecard - Measures that drive performance -.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيجاد القصور الحاصل في مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية، والعمل على إيجاد مقياس يمنح نظرة شاملة عن أداء هذه الأخيرة، فقام الباحثان بدراسة على عينة من المؤسسات الإقتصادية لمدة سنة كاملة، أين وجدوا أن مستوى أداء هذه الأخيرة ضعيف، حيث كانوا يعتمدون كمقياس للأداء على مؤشرات مالية بحتة، وكنتيجة لذلك تم طرح بطاقة الأداء المتوازن من طرف الباحثان كأداة للقياس تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، وتقدم معلومات من أربع جهات نظر مختلفة وتقلل من الحمل الزائد المتمثل في استعمال الكثير من المقاييس والتي لا تأتي بنتيجة تذكر، حيث أثبت هذا الطرح نجاعته من أولى استخداماته من طرف المؤسسات، ولبي العديد من الإحتياجات الإدارية التي كانت المؤسسات في أمس الحاجة إليها، وقد تم التوصل في الأخير إلى أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة تساعد على تجاوز المفاهيم التقليدية وتساهم بدرجة كبيرة في تحسين الأداء والإرتقاء به إلى أعلى المستويات.

- دراسة إلهام يحيوي (2006)، أطروحة دكتوراه بعنوان: دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية -.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء والإلمام بمختلف جوانبه من أداء بشري، مالي، تمويني، إنتاجي وتسويقي، والتعرف على مؤشرات تقييمه، كما وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الجودة وطبيعة العلاقة بينها وبين تحسين مستوى الأداء بالمؤسسات الصناعية الإسمنتية الجزائرية، وكذا معرفة تأثير الجودة على أداء هذه المؤسسات من مختلف الجوانب، وقد كانت محصلة هذا البحث الوصول إلى وجود آثار إيجابية لتطبيق مدخل الجودة على تحسين مستوى أداء المؤسسات الصناعية بجميع جوانبه، وحتى ينجح هذا المدخل في التحسين المطلوب، وجب اتباع عدة أساليب مساعدة كانتهاج مسيرة التحسين المستمر حتى لا تكون تغييرات وتطورات المحيط أمر مبالغت يضعف مستوى الأداء، إلى جانب حساب وتحليل تكاليف الالجودة حتى يتم تحديد مصدرها وأسبابها وكيفية التقليل منها ومحاولة تفاديها، حتى لا ينجر عنها جملة من الآثار السلبية التي تضعف كاهل المؤسسة، ومحاولة إستخدام معايير حوائز الجودة حتى يتم التقييم المثالي الذي يأتي من ورائه التحسين المثالي.

- دراسة Dima Jamali et AssemSafieddine (2008)، مقال بعنوان:

Corporategovernance and corporate social responsibility synergies and interrelationships

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التأثير المتبادل والعلاقة المترابطة بين مفهومي المسؤولية الإجتماعية وحوكمة الشركات، من خلال مراجعة الأدبيات واستطلاع الإفتراضات المطروحة بخصوصهما، وتأكيد ذلك بدراسة تجريبية لعينة من المؤسسات اللبنانية، وقد توصلت الدراسة إلى

أن حوكمة الشركات هي عبارة عن ركيزة أساسية للمسؤولية الاجتماعية، حيث لا يمكن النظر إلى الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات واستدامتهما بشكل مستقل، إذ لا يمكن الوصول إلى تحقيق مسؤولية اجتماعية حقيقية دون قيادة فعالة ورؤية طويلة المدى وآليات رقابة ناجعة، وكلما كانت حوكمة رشيدة ومنتينة كلما زاد احتمال التوفيق في تبني مسؤولية اجتماعية، وقد خلصت هذه الورقة البحثية إلى تقديم جملة من التنبهات لمدراء المؤسسات بخصوص التداخل المتزايد بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات، وإصلاح بعض السياسات الخاصة بتبني المسؤولية الاجتماعية لاسيما وسط الضغوطات المتزايدة لتبني هذه الأخيرة.

- دراسة محمد عاطف محمد ياسين (2008)، رسالة ماجستير بعنوان: واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية لأراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية -.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تبني المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات المملكة الأردنية الهاشمية والتحقق من وجهة نظر مديري الوظائف الرئيسية في المؤسسات بخصوص هذا المفهوم، ودراسة طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأنماط التبني المتبعة في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود إهتمام كبير من طرف المؤسسات محل الدراسة بالجانب الإقتصادي دون أية بوادر للإهتمام بباقي الجوانب، وبذلك يكون إهتمامها إقتصاديا ماديا على حساب الجوانب البيئية والاجتماعية، ونظرا للضغوطات المتواصلة وحتى يتم تفادي هذا الأمر، وجب على الدولة وضع مؤشرات ومقاييس تتماشى مع بيئة العمل ومدعومة بالمقاييس العالمية، إلى جانب وضع مجموعة من الخطط الإستراتيجية والقيام بجملة من الدراسات التي من شأنها التسهيل في تطبيق المسؤولية الاجتماعية ورفع مستوى الأداء.

- دراسة مقدم وهيبة (2014)، أطروحة دكتوراه بعنوان: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري-.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المسؤولية الاجتماعية كمفهوم وجب التعريف به وإبرازه ومعرفة مدى استجابة المؤسسات الجزائرية للبرامج المرتبطة به، كونه من المفاهيم الحديثة التي ظهرت وانتشرت في السنوات الأخيرة، فالمؤسسات الجزائرية بدورها وقادة القرار فيها وجب عليهم إدخال هذا المفهوم ضمن أولوياتهم والعمل على انتهاجه والإهتمام بتفعيله، والإبتعاد عن فكرة كونه مجرد مساعدات وأعباء مالية، وإنما هو عبارة عن نظام تحصل به المؤسسات على ميزة تنافسية ويكسبها مكانة في المجتمع، فهو سبيل للإبقاء على مصالح المجتمع وحفظها، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن عملية ممنهجة تتطلب إدارة إستراتيجية كونها من الأمور التي تتعلق بالسياسة العامة للمؤسسة، فنجدها محل إهتمام في الدول المتقدمة أكثر منها في الدول النامية نظرا لحركية السوق وشدة المنافسة ووعي رجال الأعمال ومتخذي القرار بهذه الأساليب التي تحسن من الأداء الإقتصادي والاجتماعي للمؤسسات، على عكس الدول النامية التي تفنقر لأقل هذه المتطلبات، كما وتوصلت الدراسة لكون المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لا تزال متأخرة لتعتبر ضمن المؤسسات الفاعلة في هذا المجال، حيث لا توجد أي جهود تنظيمية تذكر تتعلق بالإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إلا القليل من مبادرات تشجيع حوكمة الشركات والحث على تحقيق تنمية مستدامة، ويرجع ذلك لغياب القوانين التنظيمية الكافية التي تدفع بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية إلى احترام الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية، وإن توفر ذلك تظهر صعوبة التنفيذ وعراقيل التطبيق، فأغلب المؤسسات الجزائرية تقدم هبات وأعمال

تطوعية لا تدخل ضمن الخطط التنموية أو الوصول إلى تنمية مستدامة، ولا تقع تحت مسمى المسؤولية الإجتماعية، لأنها برامج غير منتظمة وليست لها علاقة بالسياسة العامة للمنظمة.

- دراسة سحنون فاروق (2018)، أطروحة دكتوراه بعنوان: استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف.-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة ومدى تأثير الأساليب الكمية لاتخاذ القرار في التحسين من مستوى هذا الأداء، إلى جانب التعرف على أهمية كل أسلوب من هذه الأساليب لدى المؤسسات محل الدراسة، ومدى الإختلاف في هذه الأهمية بين كل من المؤسسات العمومية والخاصة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وتقييم الآثار التي تنجر من جراء استخدام هذه الأساليب على قدرات المؤسسة، وقد تم التوصل في هذا البحث إلى أن مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة عالي، وخاصة الأداء الإقتصادي وما تعلق منه بجانب الربحية والقدرات والعمليات الداخلية، كما أن هناك تأثير ودور ملحوظ للأساليب الكمية لاتخاذ القرار في التحسين من مستوى أداء المؤسسات محل الدراسة، كما وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود مشكلة، وهي عدم وعي الإطارات الإدارية للمؤسسات بأهمية الأساليب الكمية لاتخاذ القرار، على الرغم من إعتقاد الكثير منها على بعض هذه الأساليب الكمية، وبذلك وجب على المؤسسات إقامة علاقات مع مراكز البحوث العلمية والجامعات لأجل تكوين الإطارات في هذا المجال، لما له من أهمية في تحسين الأداء، والإعتماد على نتائج البحوث العلمية في التسيير والذي من شأنه تحسين مستوى الإعتماد على الأساليب الكمية وتوظيفها أحسن توظيف.

- دراسة سترة العلجة (2018)، أطروحة دكتوراه بعنوان: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين لكبيرة-.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية والوظائف التابعة لها، والدور الذي تلعبه مراقبة التسيير في ذلك في سبيل الوصول إلى تنمية مستدامة شاملة، مع التركيز على الأدوات الكمية والنوعية لتقييم أداة التسيير المستعملة، وقد تناولت الدراسة مختلف الجوانب النظرية لكل من المسؤولية الإجتماعية والتنمية المستدامة ومراقبة التسيير، فالتنمية المستدامة هي عبارة عن إطار حديث يؤدي بالمؤسسات إلى التطور في الأجل القصير والطويل، ويخدم العمل على تحقيقها مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة ويخلق قيمة وثروة مستمرة، وهذا العمل على تجسيدها والإلتزام بمبادئها حتم على المؤسسات تطوير أساليب وأدوات الرقابة من رقابة قائمة على تقييم الأداء المالي فحسب، إلى رقابة حديثة تعمل على تقييم كل من الأداء الإجتماعي والبيئي والإقتصادي بغرض كشف الإختلالات وتصحيحها للوصول إلى مستوى أداء شامل ومرتفع، كما وتوصلت الدراسة إلى أهمية الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء المؤسسة كونه القاسم المشترك بين مراقبة التسيير ومبادئ التنمية المستدامة، من خلال تركيزها على المحاور المالية وغير المالية، والتي تبرز من خلالها نقاط القوة والضعف لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وقد توصلت الدراسة أيضا في الشق الميداني إلى أن المؤسسة محل الدراسة غير قادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن نتيجة عدم الإهتمام بتكييف مختلف أدوات الرقابة مع إستراتيجية المؤسسة ومبادئ التنمية المستدامة وكذلك قلة الإطارات القادرة على تبني

هذه العملية، وقد حثت الدراسة على ضرورة التطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن من خلال الإستعانة بخبراء في هذا المجال.

- دراسة زاهية عاز (2019)، أطروحة دكتوراه بعنوان: إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية -.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية ضمن ممارسات المؤسسات الجزائرية، وأهم الأسباب والعراقيل التي تعيق إدماج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الأهداف الإستراتيجية، مع ضرورة التعرف على مدى إدراك مديري المؤسسات والوظائف التابعة لها لماهية هذا المفهوم وقدرتهم على التأقلم معه، ومحاولة الوصول إلى بعض الطرق والأساليب التي من شأنها النهوض بهذا المفهوم والإهتمام به من أجل المزيد من العطاء والتنمية، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود أي دلائل تقيد بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وترقيته والعمل ضمن مقتضاه، والانتقال به من مفهوم طوعي إلى مفهوم إلزامي، ويرجع ذلك لبيئة الأعمال وفلسفة الإدارة العليا، وغياب الفكر الإستراتيجي لدى مدراء الوظائف بتبني ثقافة المسؤولية الاجتماعية وإدماجها كإستثمار تكلفته تابعة لتكلفة المنتج، وبذلك تكون المشكلة داخلية إدارية وجب التخلص منها باستبدال النموذج الإداري التقليدي بآخر متعدد الأبعاد يعكس الترسيخ الفعلي لثقافة المسؤولية الاجتماعية، ويحتوي في طياته إدارة موجهة تهتم بكل ما هو من شأنه أن يوصل المؤسسة لكونها مسؤولة إجتماعيا.

- دراسة عزوز عائشة وتوأم زاهية (2020)، مقال بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في التنمية المستدامة: تجارب رائدة لبعض البلدان المتقدمة والعربية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة كمفهومين مرتبطين ببعضهما، والخوض في تجارب الدول الرائدة في هذا المجال، وكيفية ممارسة وتطبيق هذه المفاهيم التي تساهم في دفع عجلة النمو والتنمية الاقتصادية لهذه الدول، وما مدى إختلافها عن المؤسسات العربية والدول النامية في طريقة الإنتهاج وسبل التنفيذ والوصول إلى الأهداف، وقد توصلت الدراسة إلى أن التنمية المستدامة هي الإطار العام والأشمل للمسؤولية الاجتماعية والتي لا تتم إلا بها، فهذه الأخيرة تعتبر جزء لا يتجزؤ من التنمية المستدامة والبعد الاجتماعي الخاص بها، كما توصلت أيضا إلى أن هناك فروقات واختلافات كبيرة في مستوى انتهاج ممارسات المسؤولية الاجتماعية بين الدول المتقدمة والدول العربية، حيث بالنظر إلى المؤسسات الأجنبية نجد أن انتهاجها لهذه الممارسات إنعكس بالإيجاب على المجتمع وعلى صورة الشركة، في حين أن الشركات العربية لا تزال واقعة في حدود الأعمال الخيرية التي تنعكس على صورتها فحسب، ولا ترقى إلى تحسين المجتمع وتحقيق الإستدامة، لذلك وجب إعادة النظر في هكذا فكر والإنطلاق به نحو تحقيق مستقبل مستدام.

- دراسة خير الدين جمعة ومباركي صالح (2022)، مقال بعنوان: أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بولاية بسكرة-.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء والعلاقة بينهما، وإظهار أهمية الأخذ ببرامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك تسليط الضوء على هذه الأخيرة وإبراز أهميتها في تقييم وقياس أداء المؤسسات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد

الإقتصادي على تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن، على خلاف الأبعاد (القانوني، الأخلاقي والخيري)، والتي لم يتبين لها أي أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين أداء هذه المؤسسة، حيث اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تهتم ببعض الجوانب وتترك أخرى، ما يجعلها غير مؤهلة لبلوغ هذه الأبعاد، ونتيجة لذلك، فقد حثت الدراسة على ضرورة الإهتمام بتبني المسؤولية الإجتماعية واحترام عادات وتقاليد المجتمع، والأخذ بالإعتبار تحقيق العدالة الإجتماعية وتكافؤ الفرص، وتوفير كل متطلبات الرعاية الصحية للعاملين وأسره...إلخ، حتى يتسنى التطبيق الفعلي لأبعاد المسؤولية الإجتماعية.

تاسعا: إختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة الجمع بين متغيرات الدراسة والربط بينها والتفصيل فيها في الفصول النظرية، وكذا طريقة طرح الإشكالية وطريقة معالجتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما تختلف أيضا من ناحية الحدود المكانية والزمانية والنتائج المتوصل إليها.

عاشرا: صعوبات الدراسة

تمثلت صعوبات الدراسة فيما يخص الجانب الميداني عند محاولة توزيع الإستبيان واسترجاعه، كما واجهنا صعوبات في تجاوب بعض المسيرين والحصول على معلومات تخص المؤسسات كمراحل الإنتاج والهيكل التنظيمي...إلخ.

حادي عشر: هيكل الدراسة

قصد التفصيل في متغيرات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي خاص بمعالجة الموضوع، وقد جاء هذا التقسيم كما يلي:

- الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، واستعرضنا في هذا الفصل كل ما يخص الجانب المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والعلاقة القائمة بينهما، واستعرض أهم التجارب بخصوص هذا المجال، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث، خصص المبحث الأول للبعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه مدخل مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وفي المبحث الثالث تطرقنا للتجارب الدولية لمنظمات الأعمال في مجال المسؤولية الاجتماعية، في حين تناولنا في المبحث الرابع التنمية المستدامة... المفهوم والمضمون.

- الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية، وقد تناولنا في هذا الفصل كل ما يخص الأداء من قياس وتقييم وتحسين، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول لماهية الأداء، بينما في المبحث الثاني تناولنا قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية، في حين تناولنا في المبحث الثالث تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية.

- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، حيث خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتطرقنا للإطار المنهجي للدراسة الميدانية، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

**الفصل الأول: نشأة وتطور
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات**

تمهيد

باعتبار المؤسسات الاقتصادية نظام مفتوح على بيئة الأعمال، فهي ملزمة بالتكيف والتأقلم مع كل الأحداث والمستجدات التي تطرأ والتي يمكن أن تطرأ فيما يأتي، وحتى يكون هذا التأقلم سريعاً وجب عليها أن تحظى بالقبول في المجتمع سمعة ومنتوجاً وخدمة، ولا يكون ذلك إلا بالنظر على أوسع نطاق للمجتمع الذي تعمل فيه، والتخلي عن جعل الربح الهدف الأسمى والوحيد الذي تسعى له، ومن جملة الحلول التي تجعل هذه المؤسسات تتفتح أكثر على المجتمع، نجد إضافة إلى الأعمال الاقتصادية، القانونية والأخلاقية والخيرية، والتي تعزز دورها الاجتماعي في المجتمع، إلى جانب كونها تعد استثماراً يحقق مزيداً من الإنتاجية والقدرة التنافسية، فتتقصد الخلافات داخلياً ويزيد الشعور بالانتماء...إلخ، وكل هذا يوضع تحت مفهوم واحد وهو المسؤولية الاجتماعية، ذلك المفهوم الذي يعد من الركائز الأساسية لبلوغ تنمية مستدامة شاملة.

وسنعرض في هذا الفصل المفاهيم النظرية لكل من المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، ومختلف الجوانب المتعلقة بكل منهما، من خلال التطرق لأربع مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المبحث الثالث: التجارب الدولية لمنظمات الأعمال في مجال المسؤولية الاجتماعية

المبحث الرابع: التنمية المستدامة... المفهوم والمضمون

المبحث الأول: البعد التاريخي لتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

جاء أول ظهور لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في الساحة الدولية منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي، كرد فعل للتصرفات غير المقبولة أخلاقيا و قانونيا من طرف المؤسسات، وموجة العولمة التي اجتاحت العالم، ومنذ هذا التاريخ والمسؤولية الاجتماعية تجوب الأوساط الاقتصادية الوطنية والدولية، الأمر الذي حتم على المؤسسات بحثها عن دورها الاجتماعي.

المطلب الأول: مراحل تطور إهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية

"إن المقصود بالبلورة التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو التتابع المنطقي للتطور الحاصل في رؤية الشركات والأهداف التي تتبناها هذه المنظمات تجاه أطراف أصحاب المصالح المختلفين عبر فترات زمنية طويلة"¹، "إذ أن نشوء فكرة المسؤولية الاجتماعية جاء كنتيجة لمشكلات كثيرة وأزمات عديدة ارتبطت بنظرة المؤسسة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه حتى صار من الصعب الإستمرار بحرية لظهور ظروف جديدة ووعيا إجتماعيا وبيئيا ومفاهيم حديثة تقوم على مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي تطور بنمو إحتياجات المجتمع ومدى تبني المؤسسات لهذا الإتجاه الجديد عبر الفترات الزمنية المختلفة"، فكانت المرحلة الأولى بعد قيام الثورة الصناعية، وقد تخلل هذه المرحلة سطوع نجم الإختراعات العلمية والتطورات الصناعية وظهور المشاريع الاقتصادية الضخمة ليتم في المقابل هدر الموارد المتاحة بكميات معتبرة وتوظيف النساء والأطفال والقصر في ظروف عمل غير مواتية وأجور لا تليق بالجهد المبذول،² فانحصرت المسؤولية

¹ بن عبد الفتاح دحمان، بولجة جمال عبد الناصر وناصرى نفيسة، المسؤولية الاجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات، مجلة الحقيقة، العدد 27، ص 358

² ضيافي نوال، (2010): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، ص 11.

الأساسية للأعمال آنذاك في تعظيم أرباح المالكين، فكان النقد والثروة بالدرجة الأولى وما هو جيد للمالكين فهو جيد للبلد.¹

ومع تضخم حجم المؤسسات وما قابله من استنزاف للموارد الطبيعية والبشرية على حد سواء وهو الأمر الذي لا يمت للمسؤولية الاجتماعية بأي صلة، برزت مرحلة جديدة تعنى من جهة أولى بتحمل المؤسسة لمسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين، فكان البدء بتخصيص العامل بجزء من العمل لا يحتاج إلى تدريب طويل لإتقانه، مروراً بتلبية أبرز مطالب هؤلاء العمال فيما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والإستقرار الوظيفي... إلخ، وهو ما يُلخص تطور المسؤولية الاجتماعية الداخلية للمؤسسة.² ومن جهة ثانية إهتمام المؤسسات بالمسؤولية الخارجية المتعلقة بالبيئة الخارجية ككل من زبائن وموردين وحكومة ومنافسين... إلخ، وهو الأمر الذي يعد في غاية الأهمية لكلا الطرفين (المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه)، فنجد مقولة ل (Henry L.Gantt) تنص على أن "جمهور المواطنين يكونون على استعداد لخلق أجواء التعارض والتضاد إذا أهملت إدارة الأعمال مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم"، وبذلك توسع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأصبحت المؤسسات أكثر إهتماماً بالبيئة، وتم التركيز على ما يسمى بنوعية الحياة للفرد، أين تم توفير المزيد من السلع والخدمات بمختلف الأنواع بما يتماشى مع الإرتقاء الحاصل في نوعية الحياة، وفي عام 1972 أوصى المؤتمر المنعقد بجامعة كاليفورنيا على "إلزام كافة المؤسسات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة والمساهمة في التنمية الاجتماعية والتخلي عن فلسفة تعظيم الربح كهدف وحيد"، فكان بذلك الإلتزام بالأداء الاجتماعي أمراً محتتماً و ملزماً على المؤسسات للإستمرار والبقاء ضمن المجتمع، ومنه تأتي المرحلة التي نعيشها في الوقت الراهن أو

¹ كمال برباوي، (2012): التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 02، ص 89.

² الطاهر خامرة، (2007): المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مبراح - وقلعة-، الجزائر، ص 79.

مايسمى بمرحلة إقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية، أين أصبحت جل المؤسسات الغربية تمتلك مدونات أخلاقية توطر النظرة الاجتماعية وجوانب تبنيتها تجاه مختلف أصحاب المصالح.¹

المطلب الثاني: نظريات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

منذ ظهور بوادر المسؤولية الاجتماعية وبداية نشأتها ظهرت عدة مداخل نظرية تم من خلالها إثراء مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإعطاء عدة طروحات لجوانبها مما أدى إلى بروز إنقسامات بين التأييد والمعارضة، وسنعمد فيما يلي إلى استظهار أهم هذه المداخل النظرية التي ساهمت في توصيل رصيد لا يستهان به في مضامين المسؤولية الاجتماعية.

1- النظرية النيوكلاسيكية: يعتبر الإقتصادي (Milton Friedman) رائد المبدأ النيوكلاسيكي الذي يقوم على معيار الربح، فهو يعتبر منظر هذه النظرية التي تتبنى منظور الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية للشركات، فهي تقوم على استخدام المؤسسة لمواردها بهدف تحقيق أقصى أرباح للمساهمين دون النظر إلى المجتمع، مع مراعاة المنافسة المفتوحة والعمل الأخلاقي، حيث أن هذا الموقف مؤسس على أن تعظيم الثروة يؤدي إلى تحقيق الرفاه العام، وبالتالي فالشركات ليست لديها مسؤوليات اجتماعية حتى لو كانت هي سبب المشكلة المطروحة.²

2- نظرية الوكالة: تعني الوكالة أن شخصا ما يقوم بإسناد أموره ومصالحه لشخص آخر كي يتبناها عوضا عنه، وهو نفس الشيء فيما يخص المؤسسات عند إسناد المساهمين مهام تسيير الشركات إلى المدراء، حيث تفسر نظرية الوكالة العلاقة القائمة بين المساهم والمسير باعتبار هذا

¹ ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² زكية مقري، نعيمة يحيوي، (2011): دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوضعي، الملتقى الدولي الأول: الإقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المنعقد يومي 23 و24 فيفري 2011، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية، ص 3.

الأخير تربطه علاقات تعاقدية مع عديد الجهات الفاعلة من مساهمين، دائنين، موردين، مستهلكين، منظمات غير حكومية... إلخ، أو مايسمى بأصحاب المصلحة، حيث تؤكد هذه النظرية قدرتهم على التأثير على القرارات الإستراتيجية للمسيرين.¹

3- نظرية أصحاب المصالح: يتمثل أصحاب المصلحة في الأفراد أو المجموعات التي تتأثر مباشرة بوجود المؤسسة على أن تكون لهم حصة معينة من سلوكياتها أو أدائها، فهم يعتبرون الفئة التي تمارس فيها المؤسسة دورا إجتماعيا، ويمكن التمييز بين نوعين من أصحاب المصالح، "النوع الأول لهم علاقة مباشرة بالنشاط الإقتصادي ولهم عقد ظاهر مع المؤسسة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن والموردون، أما النوع الثاني لهم علاقات طوعية مع المؤسسة في إطار غير قانوني كالسلطات المحلية والمنظمات غير الحكومية، حيث أن نظرية أصحاب المصلحة تبحث عن دمج الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للمؤسسة ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، ومن هذا المنطلق ظهرت نظرية جديدة (المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة) تأخذ بعين الإعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرارية وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفايات... إلخ، باختصار ضمان الشروط الملائمة لحياة المجتمعات البشرية مع الأخذ بعين الإعتبار المساهمة في الإنتاج والحفاظ على الموارد العالمية المشتركة (كحماية البيئة، رفع العمالة... إلخ)."²

4- نظرية الحوكمة والبحث عن الإدارة الرشيدة: وحتى لا يحدث الإنفلات وعديد التجاوزات القانونية والإدارية في المؤسسات، كان من الضروري تعميق النظر في هذه المشاكل والبحث عن

¹ مهدي شرقي، (2015): مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة -حالة المؤسسات العمومية الإقتصادية في التشريع الجزائري-، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 01، ص 139.
² ضيافي نوال، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

الإنضباط والتوازن في السلوكيات، بالبحث عن مفاهيم تتحقق من خلالها المسؤولية تجاه المجتمع وباقي الشركاء، فظهرت الحوكمة كركيزة أساسية لدعم الإنضباط والتطلي بأخلاقيات العمل والمصادقية في التقارير المالية، وبذلك تكون العلاقات بين أصحاب المصالح تتخللها الثقة والمصادقية، فتتحقق بذلك الإدارة الرشيدة القائمة على الشفافية، ومن هنا تم الإنتقال إلى الأسلوب العلمي للتسيير والإدارة الذي يتحقق من خلاله مطلب التنمية المستدامة.¹

المطلب الثالث: إتجاهات التأييد والمعارضة بخصوص تبني المسؤولية الاجتماعية

تباينت إتجاهات التأييد والمعارضة فيما يخص تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية، فهناك من خلص لضرورة تحمل أعباء المسؤولية الاجتماعية لما لها من فوائد مادية ومعنوية تعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع متبعا ذلك بحجج وبراهين منطقية، وهناك الشق الآخر الذي نادى بحتمية التخلي عنها لما لها من سلبيات تفوق إيجابياتها، وفيما يلي سنتطرق للنقاط الأساسية التي يعرضها كل إتجاه.

1- إتجاهات التأييد: من الضروري حسب هذا الإتجاه وجود علاقة قوية بين المؤسسات والمجتمع الذي تنشط فيه حتى يتسنى التقرب والتعرف أكثر على الرغبات الاجتماعية وما يصاحبه من معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وفيما يلي أهم حجج المؤيدين لتبني المسؤولية الاجتماعية:²

¹ زهية عبا، (2019): إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة -1، الجزائر، ص ص43-44.

² محمد فلاق، (2016): المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص63-65.

- إزدياد المبيعات والحصة السوقية: "حيث أكدت دراسة (Bloom et al, 2003) بأن ما نسبته 78% من الأشخاص البالغين يشترون منتجات من أجل دعم قضية يهتمون بها، وأن 48% مستعدون لتغيير العلامات التجارية والتحول إلى علامة تجارية مرتبطة بقضية نبيلة في حالة تماثل السعر والجودة، كما تضيف الدراسة أن 75% من المستهلكين قراراتهم الشرائية تتأثر بسمعة المنظمة المهمة بالبيئة، وقال 80% أنهم على استعداد لدفع نفود أكثر مقابل المنتجات الصديقة للبيئة".

- إزدياد الجاذبية بالنسبة للمستثمرين وتحسين الأداء المالي: حيث أن التزام المؤسسات بأنشطة المسؤولية الاجتماعية يعظم من قيمة الأسهم وهو ما أظهرته دراسة (Sandra Waddock) ودراسة جامعة جنوب غرب لويزيانا بعنوان "تأثير التقارير المنشورة عن السلوك غير الأخلاقي على أسعار الأسهم"، فأبانت الدراسة الأولى على وجود نسبة 5% كفارق بين أسعار أسهم المنظمات التي تنتهج أنشطة المسؤولية الاجتماعية وأسعار أسهم المنظمات التي لا توليها أي إهتمام، بينما كانت فحوى الدراسة الثانية أن النظرة المرتبطة بسلوك المنظمات غير الأخلاقي تخفض أسعار الأسهم مدة لا تقل عن ستة أشهر.

- إنخفاض تكاليف التشغيل: فالجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للشركات من تقليل للإنبعاثات الغازية والمواد الكيميائية الزراعية وكذا الإهتمام بإعادة تدوير النفايات من جهة، ومن جهة أخرى ما يخص مجال الموارد البشرية كالتناوب على الوظائف وجدول العمل المرنة والتي من شأنها تقليل نسبة غياب العاملين.

- بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع: مع ما يشهده العالم من تطور صناعي وتوسع في شتى المجالات وما ينجر عن ذلك من توسع وزيادة في الإستهلاك، ساهم ذلك في بروز تأثيرات جانبية مكلفة لخزائن الدولة وبالتالي عدم قدرتها على مجابعتها لوحدها ويستعصي عليها تغطية كل هذه

السلبيات لمحدودية مواردها، وهو الأمر الذي استدعى تدخل منظمات الأعمال في هذا الإطار بتخصيص جزء من عوائدها لاحتواء الآثار السلبية وتحسين نوعية الحياة للمجتمع، وبذلك تكون

مبادرات وهكذا شكل جسرا لامتداد الثقة وتحسين العلاقات مع الدولة والمجتمع على حد سواء.¹

- زيادة الإنتاجية والجودة: إن اهتمام منظمات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية وبالأخص ما يخدم عمالها، من توفير أرقى سبل الراحة وتحسين لظروف العمل، وتحسيسهم بكونهم جزء لا يتجزء من المنظمة عن طريق زيادة فرص مشاركتهم في اتخاذ وصنع القرارات وبالتالي زيادة ولائهم، وهو ما ينتج عنه في الغالب زيادة الإنتاجية وتقليل الوقوع في الأخطاء ومنه الوصول إلى تحقيق الجودة.²

- تجنب الإجراءات الحكومية: إن مبادرات منظمات الأعمال في تقليل الآثار السلبية وتدعيم المجتمع الذي تنشط فيه بتدخلات وإعانات على حسابها ماديا ومعنويا، من شأنه حل المشاكل الملقاة على عاتق الدولة، وبالتالي علاقات جيدة بين الطرفين، وهو ما يقابله تسهيلات حكومية من طرف الدولة وامتيازات تشجيعية لا يحصل عليها غيرها من المؤسسات، وكذا قوانين لا تقيد نشاطاتها وأعمالها، ومنه تقليل العقبات والعراقيل التي يمكن أن تصادفها، وهو بحد ذاته ميزة تظفر بها تمكنها من المضي نحو توسيع نشاطاتها لكونها تعتبر عنصر فاعل وفعال في المجتمع.³

- تحسين السمعة و تقوية العلامة التجارية: فاهتمام منظمات الأعمال بالجانب الاجتماعي وبشكل متوازن مع الجانب الإقتصادي والهدف الأساسي المتمثل في تعظيم الأرباح، من شأنه خلق ميزة

¹ سظام بن خالد الدلحي، (2011): برامج المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص 31.

² محمد فلاق، مرجع سبق ذكره، ص 65.

³ بن عواق شرف الدين أمين، (2014): دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، مجلة رؤى إقتصادية، العدد السادس، ص 115.

تنافسية وتحسين صورتها وسمعتها في المجتمع الذي تنشط فيه.¹

- تخفيض حدة التضارب بين أصحاب المصلحة: تتجلى هذه الفكرة في كون أن المسؤولية الاجتماعية تساهم في إنعاش الوضع الإقتصادي للدولة، وبذلك فهي تعمل على تعزيز وتقوية موقفها، ومنه زيادة مبيعاتها وفرص بقائها جراء الأثر الحسن الذي تركته مساهماتها الاجتماعية في نفوس الأفراد، ولا يتوقف الأمر عند هذا الحد، بل يتعدى لتحصيلها مردود وعوائد مستقبلية، ليصبح الدور الاجتماعي متعدد الفوائد أنيا ومستقبليا، وهو الأمر الذي يسيل لعاب المالكين وأصحاب المصالح، ويؤدي لخلق الثقة وعدم التضارب بين الأطراف المختلفة.²

2- اتجاهات المعارضة:ترتكز وجهة نظر أصحاب هذا الإتجاه على وجوب قيام المؤسسة على النظرية الإقتصادية ومنطلق الإقتصاد الحر، لأن الهدف الأسمى هو تعظيم الأرباح، وأن أي إنفاق خارج هذا المجال لا يأتي بالمقصود، فكانت حججهم من عدم تبني أنشطة المسؤولية الاجتماعية كما يلي:³

- خرق قاعدة تعظيم الأرباح: فالأدوار الاجتماعية حسب هذا الإتجاه تؤدي إلى الإخلال بجوهر قيام المؤسسات، كونها تعتبر إضافات تحسب من جهة التكاليف التي لا تأتي بالعائد، وأن بمزاولة المؤسسة لنشاطاتها العادية فإنها بذلك تقوم بتقديم سلع وخدمات وتوظف العاملين وتدفع الضرائب ومنه تحسين ميزان المدفوعات، والتي تعتبر في حد ذاتها أنشطة تعود بالإيجاب على المجتمع، ولا حاجة لإضافات زائدة عن اللزوم وترهق كاهل المؤسسة بالمصاريف التي تقلل من الأرباح.

¹ أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، (2012): الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المنعقد يومي 14 و15 فيفري 2012، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص 5.

² بن عواق شرف الدين أمين، مرجع سبق ذكره، ص 115.

³ بن عواق شرف الدين أمين، نفس المرجع، ص 116.

- إمكانية ضعف الأداء الإقتصادي: مع قيام منظمات الأعمال بالمبادرات الإجتماعية وتزايد مطالب الدولة والمجتمع بتبني هذه الأهداف، تجد المؤسسة نفسها عاجزة عن تدارك الوضع وزيادة الإنتاجية وتطوير إستثماراتها في شتى المجالات، وبذلك إنحسار عطائها من تقديم للمنتجات الجديدة وقلة الإنفاق في البحث والتطوير، والذي يؤدي بدوره إلى تقليص أدائها الإقتصادي الذي يترتب عنه ضعف أنشطتها ومبادراتها الإجتماعية.

- "صعوبة المراقبة والمحاسبة والمساءلة القانونية في حالة الأنشطة، وعدم توفر معايير متطورة لقياس بدقة الأداء الإجتماعي للمؤسسة".

- تحولها إلى شكل لا يختلف عن المنظمات الحكومية، كما أن القيام بالمسؤولية الإجتماعية يعتبر عمل طوعي لا يكفله القانون ولا يتمتع بمراقبة جهات رسمية معروفة لدى الجمهور تعنى بمتابعة مدى الإنجاز الإجتماعي المتحقق.¹

- محدودية خبرة ومهارة المؤسسات في حل المشكلات الإجتماعية التي تعترضها مع توفر تلك المتخصصة في هذا المجال، فيرى أصحاب هذا الإتجاه أنه من الأفضل أن تذهب هذه المؤسسات عوضا عن ذلك إلى تدعيم أدائها الإقتصادي.²

تعتبر حجج كلا الطرفين المؤيدة والمعارضة لتبني أنشطة المسؤولية الإجتماعية مقنعة ومنطقية نوعا ما، فإذا ما أخذت منظمات الأعمال بتحمل أدوار إجتماعية تتعدى قدراتها فإن ذلك يهوي بأدائها الإقتصادي والتنافسي، فتقل عوائدها وتقل معها مساهماتها الإجتماعية، ومن جهة

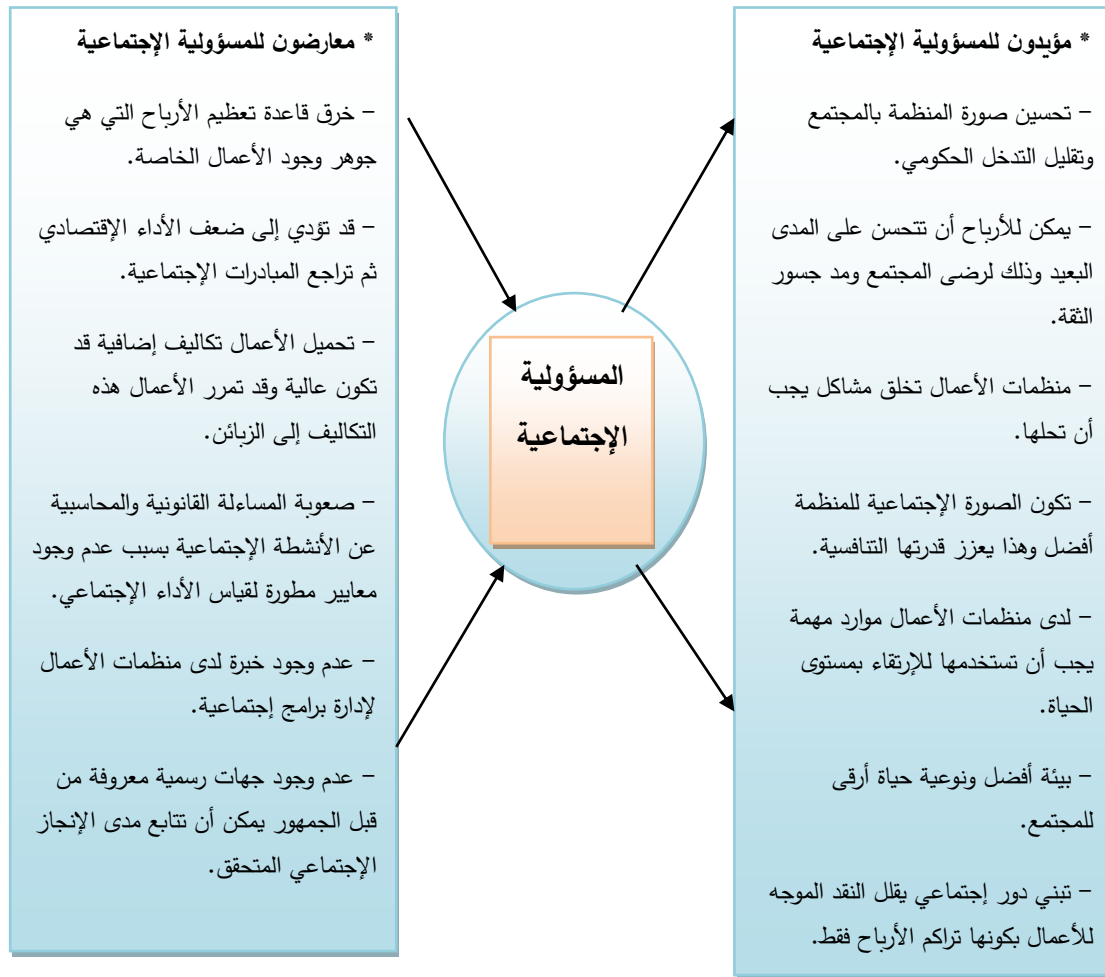
¹ محمد عاطف محمد ياسين، (2008): واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الإجتماعية -دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ص 40.

² أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 5.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

أخرى، فتعظيم أرباح المساهمين دون الأخذ بعين الاعتبار مصالح الفئات الأخرى، سيجعل المؤسسة تركز على الجانب الإقتصادي البحت، والذي سيبعدها عن الخوض في مشاكل المجتمع ومحاولة إيجاد الحلول، وبالتالي تكون نظاما لا تربطه أي علاقة جيدة مع المجتمع، الأمر الذي يصغر نظرة هذا الأخير لهذا الكيان وعزوفهم عن التواصل معها.¹

الشكل (1): بعض حجج المؤيدين والمعارضين للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، (2009): إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، الطبعة

الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 85.

¹ محمد عاطف محمد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ويظهر من خلال الشكل مجموعة الحجج الخاصة بالمؤيدين والمعارضين لتبني المسؤولية الاجتماعية، وهي عبارة عن حجج منطقية لكلا الطرفين، ومن وجهة نظري الخاصة، فإن تبني المسؤولية الاجتماعية يترتب عنه منافع كبيرة تعود على عديد الأطراف من مؤسسة وعمال ومجتمع ودولة...إلخ، على عكس عدم تبنيها والنظرة الخاصة بمؤيدين هذا الجانب، حيث يكون الإنتفاع في هذه الحالة في صالح المؤسسة فقط، ويظهر جليا الإهمال لباقي الأطراف، فيكون الهدف الوحيد هنا هو تعظيم الأرباح وتقوية الأداء الإقتصادي فقط.

المطلب الرابع: مجالات المسؤولية الاجتماعية

يوجد العديد والعديد من المجالات التي تمارس المؤسسات الإقتصادية مسؤوليتها الاجتماعية فيها نظرا لكون هذه الأخيرة عبارة عن موضوع واسع جدا، وسنذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:¹

- **المجتمع:** ويتركز الحديث هنا في تقديم يد المساعدة في حالة الكوارث ودعم الأنشطة الاجتماعية، والمساهمة في توفير البنية التحتية ومختلف التبرعات للمتنزهات والأندية الرياضية، والحرص على خلق فرص عمل نظم المعوقين وذوي الإحتياجات الخاصة...إلخ؛
- **البيئة:** ويكون ذلك من خلال التشجير والحرص على المنتجات غير الضارة والإدارة الجيدة للنفايات، وكذا مكافحة تلوث الماء والهواء والتربة، والإستخدام العقلاني والرشيد للموارد وخاصة غير المتجددة منها، مع السعي لاكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة...إلخ؛

¹ أمين مخفي، عمارة طهرات وحيرش نور الدين، (2017): تفعيل أخلاقيات الأعمال والمسؤولية ااجتماعية في المؤسسات العاملة في مجال البتروكيمياويات من أجل التميز الأخلاقي "حالة قطر -غاز QATARGAZ"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد الثاني، ص ص170-171.

- **المالكون:** وذلك بالجد كل الجد لحماية أصول المؤسسة، وإظهار صورتها وسمعتها بأبهى حلة، مع ضمان زيادة حجم المبيعات ومنه تحقيق أكبر أرباح ممكنة... إلخ؛

- **العاملون:** من خلال العدالة الوظيفية، وتوفير ظروف عمل مناسبة واحترام حقوق الإنسان في أماكن العمل، بالإضافة إلى أنظمة الأجور ودفعتها في الأوقات المحددة، مع ضمان تقديم الرعاية الصحية وفرص الترقية والتدريب المستمر... إلخ؛¹

- **العملاء والمستهلكين:** ويتدرج ضمن هذا العنصر القيام بالبحوث لتحديد نوع الإحتياجات، وتصميم المنتجات والخدمات بشكل يتلاءم مع احتياجات العملاء وقدرتهم الإستهلاكية، وضمان عدم تعرضهم للإصابة عند الإستهلاك، وكذا الترويج والإعلان الصادق، مع تقديم الإرشادات الضرورية بشأن الإستهلاك... إلخ؛²

- **المنافسون وتعزيز المكانة التنافسية:** من خلال العمل بقواعد المنافسة العادلة والنزاهة، وتعزيز الإبداع والإبتكار، ومحاولة إيجاد سبل تمكن المؤسسة من الإفراد عن باقي المؤسسات بعدة مزايا تنافسية تضمن بقاءها واستمراريتها.³

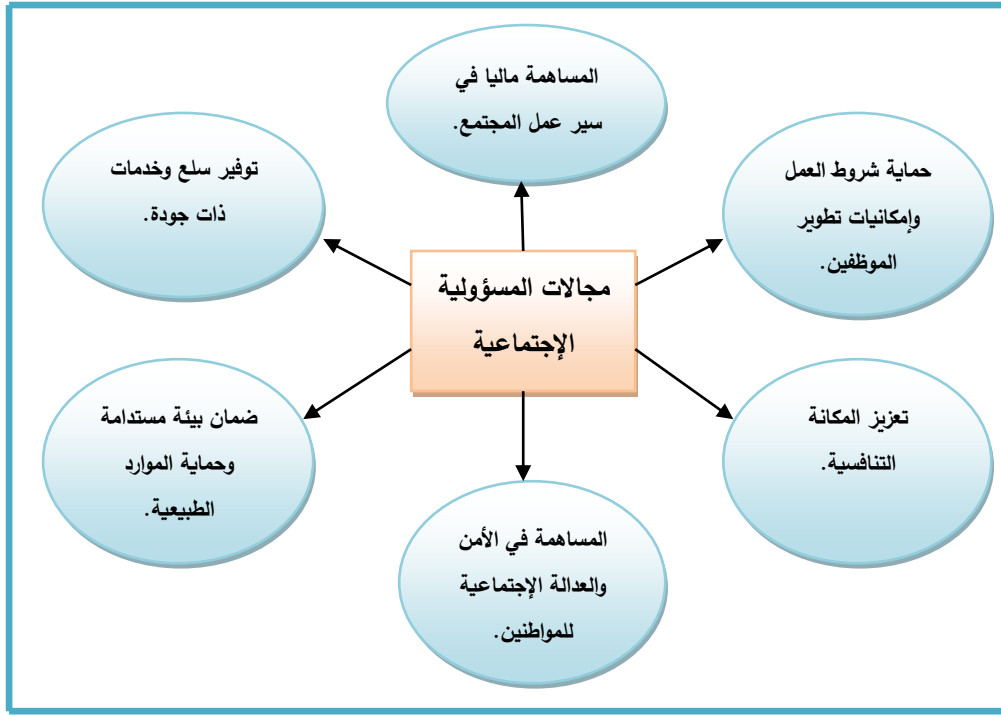
وفيما يلي شكل يوضح ويسهل التعقيد والتشابك فيما بين هذه المجالات:

¹ منير بن دريدي وآخرون، (2019): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للنشر والتوزيع، برلين، ألمانيا، ص 302.

² غردي محمد، (2013): دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 09، ص 66.

³ أمين مخفي، عمارة طهرات وحيرش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الشكل (2): مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



المصدر: حامد كريم الحدراوي، أفنان عبد علي الأسدي وعلي عبد الأمير الفتلاوي، (2014): توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية -دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد السابع، العدد الثلاثون، ص 5.

ويبين الشكل أعلاه وجود توازن في الإهتمامات بين ما هو خاص بالمجتمع والبيئة وبين ما هو خاص بأعمال المؤسسة داخليا وخارجيا، لتتجلى بذلك أهم المجالات التي تلمسها المسؤولية الاجتماعية وما يحتويه كل مجال من حماية للبيئة والتأقلم مع معطياتها، ومن خدمات للمجتمع وتوفير للسلع والخدمات، وإهتمام بالموظفين وكذا حدة المنافسة وتعزيز مكانة المؤسسة...إلخ.

وحتى تتضح الرؤية بشكل أكثر دقة، نضع الجدول الموالي، والذي يمثل أكثر الممارسات

شيوعا، والتي يمكن إعتبارها أساسية للمسؤولية الاجتماعية إتجاه ما تلمسه من مجالات:

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الجدول (1): عناصر المسؤولية الاجتماعية والممارسات الأكثر شيوعاً

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
المنافسة العادلة	- منع الإحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. - إحترام قواعد المنافسة وعدم إحقاق الأذى بالمنافسين.
التكنولوجيا	- إستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يوفرها. - إستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
قوانين حماية المستهلك	- عدم المتاجرة بالمواد المضرة. - حماية الأطفال صحياً وثقافياً. - حماية المستهلك من المواد المضرة.
حماية البيئة	- منع التلوث بثتى أنواعه. - منع الإستهلاك التعسفي للموارد. - صيانة الموارد وتنميتها.
السلامة والعدالة	- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. - تحسين ظروف العمل. - تقليل إصابات العمل. - التقاعد وخطط الضمان الإجتماعي. - توظيف النساء والمعوقين.
المعايير الأخلاقية	- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الإستهلاك. - مراعاة حقوق الإنسان. - مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.
الأعراف والقيم الإجتماعية	- إحترام العادات والتقاليد. - مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.
نوعية الحياة	- تحسين نوعية المنتجات والخدمات المقدمة (التغذية، الملابس، الخدمات، النقل العام).

المصدر: كمال برباوي، (2012): التأصيل النظري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، مجلة العلوم الإجتماعية

والإنسانية، العدد 02، ص 95.

ويبين الجدول أعلاه أكثر العناصر شيوعاً ومايحتويه كل عنصر من عموم الممارسات،

لنتجلى الصورة الإجمالية لما تلمسه المسؤولية الإجتماعية من مجالات.

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقي مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ القدم وحتى اللحظة عدة تقلبات وتطورات في المضمون والمحتوى، وكذا علاقته بالمفاهيم الأخرى، فقد أدى بروزه إلى تغير نظرة الشركات واستراتيجياتها تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، بعد أن كان همها تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وسنسلط الضوء من خلال هذا المبحث على تعاريف هذا المفهوم على صعيد بعض الباحثين والأكاديميين وكذا بعض الهيئات والمنظمات الدولية، إضافة إلى ما يتضمنه من عناصر وأبعاد، وكذا الأهمية البالغة التي يحظى بها في الوقت الراهن لما له من فوائد تعود على المؤسسة والمجتمع على حد سواء.

المطلب الأول: تعاريف المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض المفاهيم القريبة منها

رغم تعدد الدراسات الواردة في المسؤولية الاجتماعية وتعدد الباحثين، إلا أنه لا يوجد إتفاق حول تعريف موحد وشامل لهذا المفهوم، واتسمت كلها بالديناميكية عبر الزمن، وسنعرض فيما يلي تعريفات لجملة من الباحثين والهيئات الدولية بخصوص هذا المجال.

1- تعاريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر بعض الباحثين والأكاديميين:

يعتبر الإقتصادي الأمريكي (Gohn Morice Klark) أول من كتب في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمات سنة 1916، والذي تبنى فكرة توسعة نطاق مسؤولية المنظمة لتتعدى إلى الجوانب الإقتصادية، ليأتي الإقتصادي (Peter Drucker) ويعرفها على أنها "التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، ليتم بذلك وضع حجر الزاوية والإنطلاقة الواسعة لدراسة هذا الموضوع.

- عرف (Holmes) المسؤولية الاجتماعية على أنها: "إلتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في الأنشطة الاجتماعية والتي تخدم المجتمع".

- كما عرفها (ثامر البكري) على أنها: " مجمل الإلتزامات التي تتعهد بها المنظمة لتقديم مايرغبه الزبون وانسجاما مع القيم المشتركة فيما بينهما والتي تنصب في النهاية لتحقيق رفاهية المجتمع واستمرار عمل المنظمة وبما تحققه من عوائد مريحة".¹

- في حين عرفها (Gdolsby et Hunt) بأنها: " عقد إجتماعي بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه، وذلك بما تقوم به المؤسسة من عمليات تجاه المجتمع".²

- وقد عرفها الباحث (Keith Davis) سنة 1973 أنها: "تتمثل في القرارات التي يتخذها رجال الأعمال لأسباب قد تتجاوز المصالح التقنية والإقتصادية للمؤسسة".

- أما (Carroll) فقد أعطى تعريفا لها معتبرا إياها أنها: "إلتزام المنظمة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الإجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الإقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات".³

¹ مصطفى يونس، عطاالله بن مسعود ومحمد خالدي، (2021): الإلتزام بالمسؤولية الاجتماعية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية-، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، ص 489.

² روضة جديدي، عياشي عبد الله وسمية قداش، (2021): أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01، ص 440.

³ طالب حسينة، خنيش محمد وطيب بن عون، (2020): المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال في ظل تفشي فيروس كورونا، المؤتمر الدولي الافتراضي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة (الجزء الأول)، المنعقد يومي 15 و16 سبتمبر 2020، المركز الديموقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ص 116.

2- تعريف المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر بعض الهيئات والمنظمات الدولية:

- من وجهة نظر الغرفة التجارية العالمية فإن المسؤولية الاجتماعية هي: "جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب إعتبرات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً".¹

- كما عرفها البنك الدولي بأنها: "إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الإقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد".

- وترى الحكومة الكندية بأنها: "طريقة تدمج بها المؤسسة إنشغالات إجتماعية وبيئية واقتصادية في قيمها، ثقافتها، إتخاذ قراراتها، إستراتيجيتها وفي أنشطتها بطريقة شفافة ومسؤولة، أي بطريقة تأسس من خلالها تطبيقات مثالية لخلق الثروة وتحسين المجتمع".²

- أما مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة فقد عرفها بأنها: "الإلتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الإقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".³

¹ حسين الأسرج، (2010): المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية: سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد التسعون، ص 3.

² زهية عبا، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

³ محمد بوسماحة، (2020): دور وسائل الإعلام في بناء الصور الذهنية للتنمية المستدامة في ظل المسؤولية الاجتماعية زمن وباء كورونا، المؤتمر الدولي الافتراضي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة (الجزء الثاني)، المنعقد يومي 15 و16 سبتمبر 2020، المركز الديموقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ص 192.

ومن الملاحظ من خلال هذه التعاريف سواء ما صدر من طرف الباحثين والأكاديميين أو من طرف الهيئات والحكومات أنها تصب في قالب واحد، وهو محاولة بعث روح المساهمة في إيجاد الحلول المستعصية على المجتمع وضخ القيم الأخلاقية، ومنه إنعاش الجانب الاجتماعي والتكيف مع متطلباته، دون إهمال الجانب الاقتصادي الذي يؤكد استمرارية هته المؤسسات في الأعمال الاجتماعية، وبذلك يكون السير في الطريق الصحيح نحو تحقيق تنمية مستدامة.

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل للمسؤولية الاجتماعية وهو كالآتي: هي عبارة عن التزام المؤسسات بالمبادرات الاجتماعية والخيرية بما يتماشى مع القيم الأخلاقية وعدم إهدار الموارد البيئية، بهدف تحسين نوعية الحياة والمستوى المعيشي للمجتمع، دون إهمال الجانب الاقتصادي المتمثل في السعي نحو تحقيق الأرباح، وبذلك تكون قد حققت التوازن بين عديد الجوانب، ومنه تحقيق تنمية مستدامة.

3- المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض المفاهيم القريبة منها

إن للمسؤولية الاجتماعية علاقة وطيدة بعدد المفاهيم كأخلاقيات العمل، حوكمة الشركات والتنمية المستدامة، فلا تجد حديثاً عن المسؤولية الاجتماعية إلا ويقترن به حديث مثله عن هذه المفاهيم، وقد تم تطويرها في العقود الأخيرة كاستجابة للشعور المتزايد بمخالفات الشركات، وفي خضم هذا وذاك نجد تفاوت بين المؤسسات في الإلتزام بمعايير هذه المفاهيم، فمنها من يمتلك توجهاً اجتماعياً مقروناً بالتزامات أخلاقية نحو تجسيد تنمية مستدامة تكون في صالح الوطن والعالم، وبذلك يكون انسجام واتساق في معظم طروحات والتزامات هذه المؤسسات، ومنها من تكون غير ملتزمة وغير مبادرة لتبني أي مسؤوليات تجاه مختلف الأطراف.¹

¹ محمد عاطف محمد ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

كما وأسفرت العديد من المناقشات حول المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات وأخلاقيات العمل عن بروز عدة تقارير حول هذه المفاهيم، فتم إنشاء شبكات مختلفة لتحسين الفكر والممارسة في هذا المجال، ومصحوبة بمدونات لهذه الممارسات والتي لاتزال قيد التطوير لتسهيل عملية فحص هذه الحركات، ولتحديد أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها.¹

3-1- أخلاقيات العمل: هناك العديد من التعريفات لأخلاقيات العمل نذكر منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي:²

- وفقاً ل (Andrew Crane): "أخلاقيات العمل هي دراسة حالات الأعمال التجارية والأنشطة والقرارات التي يتم فيها معالجة قضايا الصواب والخطأ".

- كما يعرفها (Raymond C.Baumhart) بأنها: "أخلاقيات المسؤولية، يجب على رجل الأعمال أن يعد بأنه لن يضر عن قصد".

- ويراهما (Hellriegel and Slocum) بأنها: "مجموعة من القواعد الأخلاقية والقيم المبدئية التي تحكم سلوك الفرد والجماعة بشأن الصحيح والخطيء من التصرفات، كما أنها تسهم في تحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال التي يقوم بها الأفراد".³

ومن خلال ماسبق، أخلاقيات الأعمال هي العنصر الذي يوجه منظمات الأعمال من إدارة ومديرين وعمال في تصرفاتهم وسلوكياتهم بما يتماشى مع القيم المجتمعية النبيلة، فهي تعلم الفرق

¹ John Donaldson, Irene Fafaliou, (2003) : Business ethics, corporate social responsibility and corporate governance : a review and summary critique , **European Research Studies, Volume 6, Issue (1-2)** ,p 105.

² www.tutorialspoint.com (01/08/2023).

³ Don Hellriegel, John W.Slocume, (1996): management, 6th edition, Addison Wesley, Longman Inc, NewYork, usa, p146.

بين الخطأ والصواب، وتركز على العدالة والمنافسة النزيهة والعلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية... إلخ، سواء كان ذلك محليا أو أجنبيا.

3-1-1- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل:

تعد الأخلاق حجر الزاوية لأي نشاط مسؤول، فلا يمكن تصور المسؤولية الاجتماعية في انفصال عن الأخلاقيات المعترف بها محليا ودوليا، ولكن عند الغوص في تحليل العلاقة بين المفهومين نجد الكثير من الالتباس والتناقض بين عديد المؤلفين ودراساتهم، فمنهم من ينكر وجود أي إتساق بين الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية ويقترح الإحتفاظ بالأخلاق للحديث عن أخلاقيات الأعمال التجارية كون المسؤولية الاجتماعية تستند إلى أهداف إجتماعية و فقط، في حين نجد صنف آخر من المؤلفين يقولون بأن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن مفهوم يرتبط أشد الإرتباط بالأخلاق ولا يمكن أن يكون تعارض بينهما حتى لا يتم إفراغ عمليات المسؤولية الاجتماعية من جوهرها،¹ وبهذا الصدد، وبما أن المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن أعمال وممارسات وسلوكيات لها تأثير على المجتمع والبيئة ولا يمكن أن تتفرغ وتتسلخ من محتواها الأخلاقي، فيمكن القول أن هذه الأخيرة عبارة عن فئة فرعية من أخلاقيات العمل، إذ لا يمكن تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية دون أن تكون مهمة ورؤية المنظمة والتزاماتها مقيدة بالمعايير الأخلاقية، ف كلا المفهومين يكمل أحدهما الآخر، فلا يمكن تحقيق إستجابة إلا إذا كانت الشركات حساسة للمعايير الأخلاقية كأساس للأداء التنظيمي والأداء ككل.²

¹Nicolas Postel, Sandrine Rousseau, (2008): RSE et éthique d'entreprise : La nécessité des institutions, **revue management**, vol 11, num 2, p137.

² Mbu-Ogar, Geraldine B, (2021): Business ethics and corporate social responsibility: A conceptual approach, **Journal of accounting and financial management**, vol 7, no 5, p 87.

3-2- **حوكمة الشركات:** هي عبارة عن طريقة تحتوي في مضمونها رقابة الشركة أو الأعمال أو الهيئة الاعتبارية، حيث كان توجيه الإهتمام لها منذ تاريخ طويل، وقد ارتبط تطبيقها بالعديد من القضايا والفضائح الأخلاقية في الأعمال في شتى أنحاء العالم¹، وفيما يلي بعض التعريفات المدرجة في حوكمة الشركات:²

- حددتها لجنة (Cadbury) سنة 1992 بأنها: "حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات ومراقبتها، وهي تشمل الآليات الكاملة لعمل الشركة وتحاول وضع نظام من الضوابط والتوازنات بين المساهمين والمديرين والموظفين ومدقق الحسابات والإدارة"، أو "حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركات التجارية، ويحدد هيكل حوكمة الشركات توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين، ويحدد القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بشأن شؤون الشركة، كما يوفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومراقبة الأداء".

- كما عرفها معهد أمناء الشركات في الهند كما يلي: " هي تطبيق أفضل ممارسات الإدارة والإمتثال للقانون والالتزام بالمعايير الأخلاقية للإدارة الفعالة وتوزيع الثروة والإضطلاع بالمسؤولية الإجتماعية عن التنمية المستدامة لجميع أصحاب المصلحة".

- في حين عرفتها مؤسسة التمويل الدولية على أنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".³

¹ John Donaldson, Irene Fafaliou, **Op.Cit**, p 99.

² Suratha Kumar Das, Chitta Ranjan Mishra, (2020): Corporate Governance, 1stedition, Vikas Publishing House PVT LTD, New Delhi, p 5.

³ زغوان سفيان، عزة الأزهر، (2020): حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، ص 200.

3-2-1- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات:

هناك تداخل واضح بين مفهومي حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، حيث عند الإمعان في مفهوم حوكمة الشركات نجد أنه يحتوي في طياته وجوب الإلتزام بالمسؤولية أمام جميع أصحاب المصلحة والمراعاة الواجبة لرغباتهم وتطلعاتهم، فأليات الحوكمة الجيدة توفيق بين مصالح المالكين والمديرين وكل المعتمدين على الشركة، مايسمح بتأمين رأس مال طويل الأجل واستخدامه بكفاءة، وكذا الإحتفاظ بثقة الممولين، وهو مايعزز في النهاية تنافسية الشركة وتحسين نتائج الأداء المالي، بينما المسؤولية الاجتماعية بدورها تزيد من المصداقية وتقوي العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتحسن معدلات التوظيف من جهة، ونيل رضا الموظفين من جهة أخرى، وإظهار تصورات إيجابية عن الشركة، كما يدعو كلا المفهومين لتحمل المسؤوليات الأخلاقية والإئتمانية لأصحاب المصلحة، وهو مايعتبر عنصرا مهما لاكتساب ثقة المستثمرين الماليين لاحتوائها على الشفافية والمساءلة والصدق، إذن، فحوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات مفهومين مرتبطين ببعضهما بشكل معقد، حيث يبين كليهما مدى التفاعل بين المنظمة وبيئتها الاجتماعية السياسية الداخلية والخارجية، كما يمنحان فوائد طويلة الأجل لضمان إستمرارية العمل.¹

3-3- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و التنمية المستدامة

تعد التنمية المستدامة النطاق الأوسع والأشمل الذي يحتوي بداخله المسؤولية الاجتماعية، فهما مفهومين متقاربين من حيث اهتمامهما بعدة مجالات متشابهة، ويكمن الفرق في كون التنمية المستدامة تهتم بالجوانب الإقتصادية والإجتماعية والبيئية على المستوى العالمي، بينما المسؤولية

¹ Dima Jamali, Asem M. Safieddine and Myriam Rabbath, (2008): Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships, **Journal compilation 2008 blackwell publishing Ltd, Volume 16, Number 5, p446-447.**

الإجتماعية تحتوي في مضمونها دمج الإهتمامات الإجتماعية والبيئية في النشاطات التجارية للمؤسسات، إذ أن مفهوم التنمية المستدامة على مستوى الشركة يعني استدامة الشركات التي تقوم على الإهتمام بالقضايا الإقتصادية والإيكولوجية والإجتماعية، وعليه فإن البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة هو ما يترجم المسؤولية الإجتماعية للشركات، وبصيغة أخرى، التنمية المستدامة هي الإطار العام للمسؤولية الإجتماعية، فهذه الأخيرة تستمد اتجاهاتها من الإتجاهات والأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة.¹

ويحتاج صناع القرار إلى معلومات للمضي قدما نحو تحقيق المسؤولية الإجتماعية من معلومات عن مرحلة التقدم، نقاط القوة والضعف، طبيعة المنافسة، قرارات الدولة...إلخ، حيث تسمح هذه المؤشرات لأصحاب القرار وواضعي السياسات من رصد التقدم المحرز في سبيل تحقيق التنمية المستدامة، "كما أن وضع المقاييس العددية للتنمية المستدامة بحذر نظرا للخصائص الفريدة التي تتمتع بها المقاييس الزمنية والمكانية يساهم في إبراز مدى الإرتباط بينها وبين المسؤولية الإجتماعية"، وبالتالي لا يمكن لأي مؤسسة إقتصادية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة إلا من خلال الإلتزام بمسؤوليتها الإجتماعية والبيئية.²

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الإجتماعية

إختلف الكتاب والباحثون وتباينت أوجه نظرهم في تصنيف أبعاد المسؤولية الإجتماعية وتحديد مسمياتها، وسنعرض فيما يلي جدولاً يلخص أهم الباحثين وأهم المسميات التي اقترحوها:

¹ حسين يوسف، صديقي إسماعيل، (2021): دراسة تقييمية لعلاقة المسؤولية الإجتماعية بالتنمية المستدامة، مجلة التحليل والإستشراف الإقتصادي، المجلد الثاني، العدد الأول، ص ص 77-79.

² فضالة خالد، قرومي حميد، (2017): دور تبني المسؤولية الإجتماعية والبيئية في المؤسسة الإقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة معارف، العدد 22، ص ص 53-54.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الجدول (2): أبعاد المسؤولية الاجتماعية الشاملة

الأبعاد المحددة للمسؤولية الاجتماعية	السنة	إسم الباحث
المسؤولية الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية.	1997	Pride rt Ferrell
المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه الأفراد، المسؤولية تجاه البيئة الطبيعية.	2000	Wolfgang
العلاقات مع المجتمع، العلاقات مع العاملين، العلاقات مع المستهلكين، العلاقات مع المجهزين، العلاقات مع الجماعات المحلية، العلاقات مع الجماعات المهنية.	2000	Hick
مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية، مجال المساهمات العامة تجاه المجتمع، مجال الإهتمام بالموارد البشرية، مجال تحسين جودة المنتج أو الخدمة.	2000	بدوي
المسؤولية تجاه المستهلكين، المسؤولية تجاه العاملين، المسؤولية تجاه شركاء الأعمال، المسؤولية تجاه البيئة، المسؤولية تجاه المجتمعات المحلية، المسؤولية تجاه المستثمرين.	2001	Plazzi et Starcher
تطوير المجتمع، العلاقات مع العاملين، العلاقات مع المجهزين، حماية البيئة والموارد الطبيعية، الممارسات التسويقية، التدقيق المحاسبي، الرقابة وإعداد التقارير، المسؤولية المادية.	2002	Heyen
الإلتزام بحماية البيئة، الإلتزام بحماية المستهلك، المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه العاملين.	2009	L.Sweeny
المسؤولية تجاه حماية البيئة، الإلتزام بحماية المستهلك، المسؤولية تجاه المجتمع، المسؤولية تجاه العاملين.	2012	A.P.Malkumari
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، المسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلكين.	2014	مسان كرومية
المحافظة على البيئة، الإهتمام بالعاملين، التفاعل مع المجتمع، حماية المستهلك.	2015	إيمان بن عزوز وإلياس بن ساسي

المصدر: خالد قاشي، رمزي بدرجة، (2018): التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية

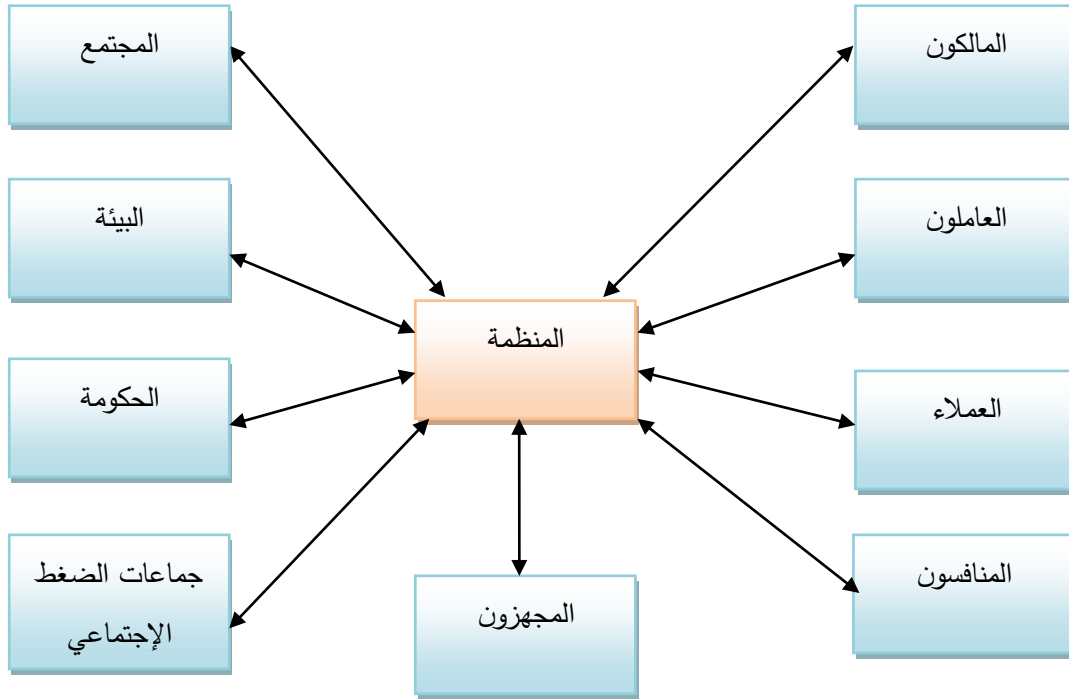
للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ص ص 33-34.

وإذا ما تم النظر في ما جاء به الباحثين من مسميات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية فإننا

سنجد أنها تتبع نموذجين أساسيين في توجهها وهما:

1- نموذج أصحاب المصالح: ونعني بأصحاب المصالح كل الفئات والأطراف التي لها علاقة ومصصلحة مع المؤسسة سواء من داخلها أو من خارجها، وفي هذا الصدد ذكر الباحثين (الغالبى والعامري) أن المسؤولية الاجتماعية الشاملة تتحدد بالعلاقة مع المالكين، العاملين، الزبائن، المنافسين، المجهزين، المجتمع، البيئة، الحكومة وجماعات الضغط الاجتماعي، مما يؤكد حسب ما سبق ووفقا لهذا النموذج أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية هي الإستجابة والتوافق مع كل طرف من الأطراف السابقة الذكر¹، وهو ما سيوضحه الشكل الموالي:

الشكل (3): أصحاب المصالح في بيئة عمل المؤسسة



المصدر: موسى قاسم القريوتي، رياض عبد الله الخوالدة وآخرون، (2014)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية-، مجلة دراسات، المجلد 41، العدد 1، ص 43. ويظهر من خلال الشكل مختلف أصحاب المصالح المعنيين بنشاط المؤسسة والتأثير المتبادل بين المؤسسة و كل طرف من هذه الأطراف.

¹ خالد قاشي، رمزي بدرجة، (2018): التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ص 34.

2- النموذج المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية:

حيث يعتبر (Carroll) من أبرز الباحثين الذين تناولوا في أبحاثهم مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وقد حدد هذا الأخير أبعادها في أربعة أبعاد وهي: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية، كما وقام بتحديددها في هرم أصبح يعرف في العالم بهرم كارول، ليأتي بعده الباحثان (Pride et Ferrell) واللذين لم يختلفا معه في مسميات أبعادها،¹ وسنعرض فيما يلي كلا الهرمين الممثلين لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والخاصين بـ (Carroll) وبالباحثين (Pride et Ferrell) على التوالي:

الشكل (4): هرم أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب (Carroll)

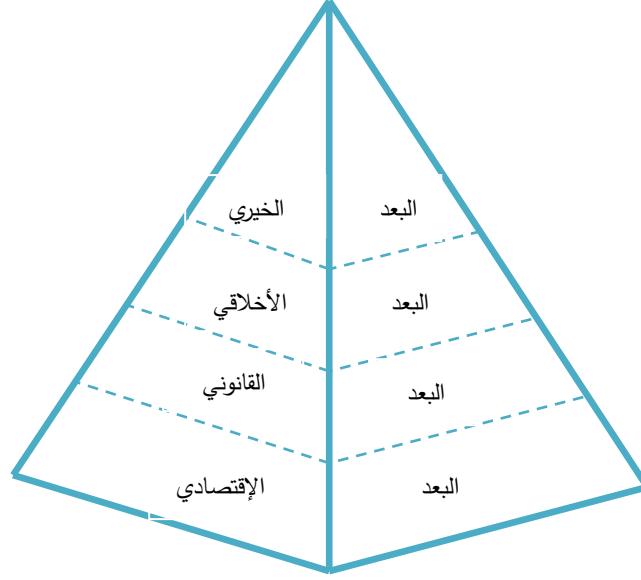


المصدر: خالد قاشي، رمزي بدرجة، (2018): التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية

للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ص 37.

¹ خالد قاشي، رمزي بدرجة، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

الشكل (5): أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب (Pride et Ferrell)



المصدر: خالد قاشي، رمزي بدرجة، (2018): التسويق والمسؤولية الاجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ص38.

ويتضح من خلال الشكلين السابقين مدى أهمية كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة، فنجد في القاعدة البعد الإقتصادي الذي يمثل البعد الرئيسي، كون المؤسسة لا تقوم ولا تستمر إلا باقتصاد قوي يدعم أعمالها ونشاطاتها ويمهد لتطبيق الجوانب الأخرى، ليليه فيما بعد البعد القانوني الذي يعتبر تطبيقه والعمل بشروطه ومقتضياته أمرا يمنح المؤسسة تسهيلات في عديد المجالات ويكسبها صورة جيدة في نظر الدولة، فتحظى بتعزيزات لا تحظى بها غيرها من المؤسسات التي لا تطبق البعد القانوني، ليأتي بعد ذلك البعدين الأخلاقي والخيري، واللذين يساهمان في إظهار صورة المؤسسة أمام المجتمع بدرجة أولى والحكومة كذلك.

ولإيضاح ذلك بالتفصيل، سنعمد فيما يلي إلى شرح كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية

و المنافع التي تنجر وراء تطبيق كل منها:

- **البعد الإقتصادي:** يعتبر البعد الإقتصادي أهم المستويات وأولها وقاعدة الهرم وأساسه، فهو يعبر عن تقديم المؤسسة لقيم مضافة للإقتصاد تتمثل في إنتاج السلع والخدمات وبيعها بربح، أي أن تحقيق الأرباح هو القاعدة الأساسية، وهي التي تبنى عليها بقية الأمور والمستويات الأخرى للمسؤولية الاجتماعية، حيث بدون تحقيق أرباح لن تكون هناك شركات، وبذلك تكون هذه المؤسسات قد أدركت مسؤوليتها الأساسية كوحدات إقتصادية تابعة للمجتمع.¹

- **البعد القانوني:** يستند هذا البعد أو ما يسمى بالمسؤولية القانونية على القوانين و التشريعات التي تسنها الدولة، وهي عبارة عن قواعد وضعت للشركات للتقيد بها وبالأنظمة المعمول بها في المجتمع الذي تنشط فيه، والتي يتوجب على المؤسسات إحترامها بالشكل الذي يسمح بارتقاء المجتمع، كما ويتبع احترام هذه القوانين والإجراءات تسهيلات حكومية تخدم المؤسسات إقتصاديا، في حين أن تقاؤها يستوجب العقاب ليكون بذلك اتباعها لا إراديا خوفا من هذه الإجراءات العقابية، ومن إيجابيات هذه المسؤوليات إتاحة فرص العمل بصورة عادلة للجميع دون تمييز بسبب الجنس أو الدين أو العرق والقومية وغيرها.²

ويتضمن هذا البعد أو المسؤولية القانونية عدد كبير من العناصر مثل قوانين حماية البيئة من التلوث ومنع الإفراط واللاعقلانية في استخدام الموارد، قوانين حماية المستهلك، السلامة والعدالة وعدم التمييز بين الأفراد...إلخ.

- **البعد الأخلاقي:** تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة إعطاء المؤسسات الأولوية للطابع الأخلاقي من أجل إلزامها إلزاما تاما بالمسؤولية الاجتماعية، فهذا العنصر يتمثل في احترام المؤسسة للمبادئ

¹ عبد الله قادية، (2018)، الدور الإجماعي للمؤسسة الإقتصادية: تفعيل للمسؤولية الاجتماعية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد 02، ص 55.

² ياسر سعيد إبراهيم أبو هريدي، (2017)، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة-، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، ص 30-33.

والمعايير الأخلاقية والقيم الاجتماعية التي توجهها في أعمالها نحو ما هو صحيح أو خاطئ حتى تكتسب هذه الأخيرة جلاء ذلك صورة وسمعة جيدة تنعكس بالإيجاب على اقتصادياتها واستمراريتها، وكذا الإهتمام بحقوق الإنسان، واحترام العادات والتقاليد لتكون بذلك قد التزمت بالنصوص الأخلاقية تجاه المجتمع والدولة على حد سواء.¹

- **البعد الخيري:** ويعني ذلك مدى شعور المؤسسة بانتمائها للمجتمع ومحاولة تقديرها لمتطلبات بيئتها والمشاركة في تنميتها²، أي بمعنى أن تكون مؤسسة صالحة وتسهم في ترقية المجتمع وتحسين نوعية الحياة من تبرعات وهبات وتمويل للمشروعات الخيرية التي لا تهدف إلى الربح، ونظافة المحيط والمساهمة في بناء المتنزهات وأماكن الترفيه والمساجد، وكذا تدعيم حملات التوعية ضد المخاطر وحماية البيئة... إلخ، لتكون بذلك قد أصابت شقا إجتماعيا وشقا بيئيا يعزز تحليها والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.³

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

لقد وجدت المؤسسات بشتى أنواعها لتقديم منتجات وخدمات للجمهور ولتبقى في الواجهة أطول فترة ممكنة، فكان تبنيها لأفكار المسؤولية الاجتماعية مغزيا لعدد الطموحات من جهة، ومن جهة أخرى يحصل به زيادة الوعي لدى جميع الأطراف المعنية، ومع زيادة مطالب الدول بتبني مفاهيم هذه الأخيرة لأهميتها التي ترجع على كل من المؤسسة والمجتمع والدولة، أصبح لزاما على

¹ ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 33.
² خولة زياني، إلهام بوغليطة، (2019): أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -Somiphos-"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04، ص 268.

³ بن علي آمال، زرواط فاطيمة الزهراء ومسعودي زكرياء، (2018)، تطبيق المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة Condor إلكترونيكس بيج بوغريج-، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقمة، العدد 08، ص 214.

المؤسسات أن تتصرف كمواطن له حقوق وعليه واجبات، ومنه الضلوع والعمل على تبني هذه الأفكار لما لها من أهمية وفوائد جمة، وفيما يلي نستعرض أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

1- بالنسبة للمؤسسة: حيث تتضح أهميتها بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:¹

- تحقيق التوازن في مستوى السلطة والمسؤولية وتشجيع المشاركة الفعالة للذكور والإناث في اتخاذ القرارات؛

- وجود قناعة في النفس تجعل المؤسسة تترفع عن أي ممارسات خادعة للمستهلك؛

- تطبيق مبادئ الشفافية والسلوك الأخلاقي واحترام مبدأ سيادة القانون؛

- المحافظة على معنويات الموظفين وكسب ولائهم وكذا المحافظة على الزبائن والعملاء؛

- تحسين صورة وسمعة المؤسسة ومنه ارتفاع قيمة مبيعاتها وأسهمها؛

- تحسين علاقات العمل داخل المؤسسة وبعث روح التعاون والترابط، ومنه التوجه نحو الإبداع

والإبتكار ومن ثم الإختراع، وبالتالي تأكيد للميزة التنافسية؛²

- التكيف مع حاجات المجتمع المتزايدة والمختلفة والذي ينجر عنه السعي الدائم نحو زيادة

الإنتاجية وبالتالي تحقيق رضا العملاء؛³

¹ صالح الحموري، رولا المعاينة، (2015): المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 30-31.

² مجيد بلال، حمر العين عبد الرزاق، (2019): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الإقتصادية، مجلة أوراق إقتصادية، المجلد 03، العدد 02، ص 149.

³ طيب سليمان مليكة، (2014): إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12، ص 91.

- "إدماج التنمية المستدامة في إستراتيجية المنظمة، فتحقيقها مرتبط بفكرة المسؤولية الاجتماعية".¹

2- بالنسبة للمجتمع: وتتجلى أهميتها بالنسبة للمجتمع فيما يلي:²

- دعم التنمية وزيادة التنقيف والوعي الإجماعي على مستوى الأفراد؛

- زيادة الإهتمام بالمجالات الإجماعية كالصحة والتعليم ومنه ترقية جميع الخدمات المقدمة للمجتمع؛

- زيادة الإندماج بين المنظمات ومختلف فئات المصالح كون المسؤولية الإجماعية مرتبطة بالشفافية والصدق في التعامل؛

- "زيادة التكافل الإجماعي بين مختلف شرائح المجتمع وخلق الشعور بالإنتماء من قبل الأفراد ذوي الإحتياجات الخاصة وقليل التاهيل وغيرهم".³

3- بالنسبة للدولة: كما وتكون أهميتها بالنسبة للدولة فيما يلي:⁴

- القيام بعديد المهام الصحية والتعليمية والثقافية والتي من شأنها تخفيف الضغط على الدولة والأعباء الملقاة على عاتقها، وبذلك تكون هذه المساهمات سببا في تلاحم العلاقات بين الدولة والمؤسسة؛

¹فلاق صليحة، متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الإجماعية في المنظمة -دراسة حالة المملكة العربية السعودية، تجربة بنك الجزيرة-، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، ص 217.

²طيب سليمان مليكة، مرجع سبق ذكره، ص 92

³كنزة حمادي، سامية عواج، (2020): المسؤولية الإجماعية في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية Ooredoo سطيف، مجلة الآداب والعلوم الإجماعية، المجلد 17، العدد 02، ص 446.

⁴كنزة حمادي، سامية عواج، نفس المرجع، ص446.

- المساهمة في القضاء على البطالة بفتح عديد المناصب، وكذا نشر الوعي بإطلاق العديد من حملات التوعية لمجابهة المخاطر البيئية على المجتمع لتكون المؤسسة بذلك قد ساهمت في إيجاد حلول للمشكلات البيئية والاجتماعية التي تثقل كاهل الدولة؛
- المشاركة في التطور التكنولوجي وجلب أحدث التكنولوجيات، وهو ما يرفع من نسبة نجاح المؤسسات ومواكبتها للركب الحضاري، والذي بدوره يساهم في رفع إقتصاديات الوطن.

المطلب الرابع: أسس تطبيق المسؤولية الاجتماعية

حتى يتجسد تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشكل كفؤ، لابد من تصميم إطار تنظيمي يشمل كافة الأولويات ويعمل على تكامل القرارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع بعضها البعض، وسنتطرق فيما يلي إلى كل من المراحل المتبعة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية وكذا المعايير المعتمدة لقياسها.

1- مراحل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية:

يحتوي هذا الإطار على أربع مراحل يمكن ترجمتها إلى ست مهام رئيسية، حيث يتم من خلالها تقييم الآثار التي تحدثها المؤسسة في المجتمع الذي تنشط فيه، وكذا إجراء التغييرات المناسبة، حيث يدعم هذا الإطار المفهوم الدال على أن نهج المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية هو عبارة عن جزء لا يتجزأ من أهدافها الجوهرية، ومن خلال الجدول الموالي سنتطرق إلى المراحل والمهام الرئيسية لهذه العملية.¹

¹ صالح الحموري، رولا المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص 124.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الجدول(3): مراحل تنفيذ المسؤولية الاجتماعية

نقاط التحقق من العمل	تحديد المهام	المرحلة
كيف	ماذا	متى
<ol style="list-style-type: none"> 1- تأسيس فريق عمل. 2- تطوير ووضع تعريف عملي للمسؤولية الاجتماعية. 3- استعراض وثائق المؤسسة، والعمليات والأنشطة. 4- تحديد وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين. 	<p>تقييم الوضع الحالي للمؤسسة فيما يخص برامجها للمسؤولية الاجتماعية</p>	<p>أولاً:مرحلة التخطيط</p> 
<ol style="list-style-type: none"> 1- الحصول على دعم الإدارة العليا والموظفين. 2- دراسة ماتعمله المؤسسات الأخرى فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 3- إعداد مصفوفة بالإجراءات المقترحة. 4- وضع أفكار للمضي قدماً فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 5- إتخاذ القرار فيما يتعلق بتحديد الإتجاه والنهج ونقاط التركيز التي يجب العمل بها. 	<p>وضع إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة</p>	<p>ثانياً: مرحلة التنفيذ</p> 
<ol style="list-style-type: none"> 1- عمل مسح للإلتزامات الحالية فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2- فتح الحوار مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. 3- تشكيل مجموعة عمل هادفة إلى تحديد وتطوير الإلتزامات. 4- إعداد نسخة أولية للخطة 5- التشاور مع أصحاب المصلحة الذين من المحتمل تأثرهم بهذه الإلتزامات. 6- مراجعة الإلتزامات بشكل نهائي والعمل على نشرها. 	<p>تطوير وإعداد إلتزامات المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1- تطوير هيكله متكاملة لصنع القرار فيما يخص المسؤولية الاجتماعية. 2- إعداد وتنفيذ خطة عمل للمسؤولية الاجتماعية. 3- تحديد أهداف قابلة للقياس، وتحديد مقاييس الأداء. 4- تشجيع الموظفين وغيرهم ممن تنطبق عليهم الخطة على المشاركة. 5- تصميم وتنفيذ تدريب خاص بالمسؤولية الاجتماعية. 6- وضع آليات لمعالجة مشاكل مقاومة التغيير. 7- وضع خطط لتفعيل الإتصالات الداخلية والخارجية. 	<p>تنفيذ الإلتزامات</p>	<p>ثالثاً: مرحلة التحقق</p> 
<ol style="list-style-type: none"> 1- قياس الأداء والتحقق منه. 2- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة. 3- إعداد وتقديم تقرير الأداء. 	<p>التحقق من التقدم الحاصل، وتقديم تقرير خاص بذلك.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1- تقييم الأداء. 2- تحديد الفرص المتاحة للتحسين. 3- إشراك أصحاب المصلحة. 	<p>التقييم والتحسين.</p>	<p>رابعاً:مرحلة التحسين</p> 
<p>العودة إلى الخطة والبدء بدورة جديدة.</p>		<p>التدقيق</p> 

المصدر: صالح الحموري، رولا المعاينة، (2015): المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء، الطبعة

الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ص 125.

ويبرز الجدول المراحل الأربعة الرئيسية لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية وهي: التخطيط، وذلك بتقييم الوضع الحالي للمؤسسة والشروع في وضع الإستراتيجيات المناسبة للمسؤولية الاجتماعية، ثم التنفيذ، بإعداد إلتزامات المسؤولية الاجتماعية التي يجب المضي بها والبدء بتنفيذها، لتأتي بعدها مرحلة التحقق من التقدم الحاصل وتقديم تقرير خاص بنسبة التقدم، وأخيرا مرحلة التحسين، التي تضم تقييم الأداء وتحديد الفرص المتاحة للتحسين، وكل مرحلة من هذه المراحل تنطوي على أساليب وطرق لإعدادها وإتمامها، لنقول في الأخير أن كل هذا إن تحقق بشكل مناسب فإنما يرجع ذلك لحرص المؤسسة على تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية، وبالتالي الظفر بما ينجر عن ذلك من فوائد تلمس جميع أصحاب المصلحة.

2- المؤشرات المعتمدة لقياس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة:

يؤكد العديد من الباحثين على ضرورة إعتناء عدة مؤشرات لقياس المسؤولية الاجتماعية، وعلى العموم توجد أربع مؤشرات يتم الإعتناء عليها في عملية تقييم الأنشطة والأداء الإجتماعي للمؤسسة، وهي كما يلي:¹

2-1- مؤشر الأداء الإجتماعي للمجتمع: ويكون ذلك من خلال المساهمة الفعالة في برامج

الرعاية الصحية والتعليمية ودعم مشاريع التوعية والتنمية الاجتماعية والمستدامة، وتحسين رفاهية العمال والمجتمع وكذا توفير فرص عمل تسهم في تقليل مستويات الفقر والبطالة.

2-2- مؤشر الأداء الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة: وبوضع الأجر الأساسي الذي تقدمه

المؤسسات للعاملين جانبا باعتباره أمرا مفروغا منه، فإن هذا المؤشر يركز على مبدأ تكافؤ الفرص

¹ سميرة لغويل، نوال زمالي، (2016): المسؤولية الاجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 27، ص 307.

والعدالة والمساواة بين العاملين، وتعميق ولائهم كالإهتمام بحاجاتهم ومتطلباتهم وظروفهم الصحية لهم ولعائلاتهم، وتدريبهم وتحسين مستواهم الثقافي والاجتماعي، فضلا عن الإهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة عملهم.

2-3- مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة: ويتمثل في كافة التكاليف التي تبذلها المؤسسة لحماية النطاق الجغرافي الذي تعمل داخله، فتحاول قدر الإمكان تقليص الأضرار والمشاكل البيئية التي تنتج عن أنشطتها الصناعية، فتهتم بحماية الهواء والماء من التسربات الضارة والغازات والأدخنة وكذا الزراعات والأعشاب وما إلى ذلك.¹

2-4- مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج: ويتمثل في التكاليف الموجهة لخدمة المستهلكين، من تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف خدمات ما بعد البيع...إلخ، وتصب المؤسسة إهتمامها هنا في مجال البحث والتطوير وتدريب العاملين، فتزعي بذلك المبدعين والمبتكرين، وتوفر أدوات مناسبة وقواعد أساسية راسخة يركزون عليها في تطوير قدراتهم واستثمار معارفهم لتحقيق رضا المستهلكين عن المنافع التي تأتي من استهلاكهم للمنتجات، فيكون بذلك ضمان التطور والإزدهار والتميز عن باقي المنتجين.²

كما يمكن قياس بعض النسب والمؤشرات، وسنأخذ على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:³

¹ عقون شراف، كافي فريدة وزهرة بوسراج، (2017): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12، ص ص357-358.

² سميرة لغويل، نوال زمالي، مرجع سبق ذكره، ص 307.

³ عقية عبد اللاوي، صالحى ناجية، عزة الأزهر، (2013): قياس مدى كفاءة مؤشرات المؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب ولاية الوادي، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، المنعقد يومي 25 و26 نوفمبر 2013، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 7.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

- قياس مكافأة القوى العاملة: من خلال الأجور والمزايا المدفوعة للوقوف عند مدى العناية بهم في مختلف المجالات الاجتماعية، وتحسب كما يلي:

معامل قياس مدى مكافأة العمال = الأجور المدفوعة + المزايا الممنوحة / متوسط الأجر للعمال × عدد العمال؛

- قياس مدى مساهمة المنظمة في حل بعض المشاكل الاجتماعية: كالإسكان وتوفير وسائل المواصلات والعلاج بالداخل والخارج... إلخ، وتحسب كما يلي:

مساهمة المنظمة = عدد الأفراد المشمولين بالسكن أو النقل... إلخ / عدد العمال؛

- قياس مدى مساهمة المنظمة في الجوانب الفنية للعاملين: وتحسب كما يلي:

مساهمة المنظمة في التطوير الفني = تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي الأجور المدفوعة للعاملين؛

- قياس مدى مساهمة المنظمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة المحيطة والمجتمع بشكل عام في المنطقة: وتحسب كما يلي:

مساهمة المنظمة = تكاليف المساهمة في بناء المدارس والمستشفيات والأندية الاجتماعية... إلخ / إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة؛

- قياس مدى مساهمة المنظمة في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة:¹ويحسب هذا المؤشر كما يلي:

مساهمة المنظمة = إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث أو الضوضاء أو تجميل المنطقة / إجمالي ميزانية الأبحاث؛

- قياس مدى مساهمة المنظمة في توفير الأمن الصناعي للعاملين:²ويحسب كالآتي:

مساهمة المنظمة = عدد الحوادث التي تقع / عدد ساعات العمل الفعلية؛

- قياس مدى مساهمة المنظمة في استقرار العمل في محيطها:³ويحسب كالآتي:

معدل دوران العاملين = عدد العاملين تاركي الخدمة / إجمالي عدد العاملين؛

- قياس مدى مساهمة المنظمة في تكاليف البنى التحتية في المنطقة المحيطة:⁴وهو كما يلي:

مساهمة المنظمة = تكلفة المساهمة للمنظمة المعنية / إجمالي تكاليف مساهمة المنظمات في المنطقة؛

- قياس مدى استغلال المنظمة للموارد الاقتصادية المتاحة في المنطقة:⁵ويحسب كما يلي:

مساهمة المنظمة = تكاليف عناصر الإنتاج من داخل المنطقة / تكاليف عناصر الإنتاج من خارج المنطقة؛

¹الخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، (2012): مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، المنعقد يومي 15 و16 فيفري 2012، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص6.

²عقون شراف، كافي فريدة وزهرة بوسراج، مرجع سبق ذكره، ص 359.

³عقبة عبد اللاوي، صالحى ناجية، عزة الأزهر، مرجع سبق ذكره، ص 8.

⁴الخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، نفس المرجع، ص 6.

⁵عقون شراف، كافي فريدة وزهرة بوسراج، نفس المرجع، ص 359.

-قياس مدى مساهمة المنظمة في الدراسات والأبحاث التطويرية للمنتج:¹ ويكون كالاتي:

مساهمة المنظمة = تكاليف الأبحاث والدراسات التطويرية للمنتج / تكاليف الإنتاج الإجمالية.

المبحث الثالث: التجارب الدولية لمنظمات الأعمال في مجال المسؤولية الاجتماعية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تجارب بعض الدول المتقدمة والنامية والعربية في هذا المجال، حيث نجد تفاوت بين هته الأخيرة في درجة ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية من جهة، وبين المؤسسات التابعة لهذه الدول من جهة أخرى، فنجد الدول المتقدمة تمتلك الخبرة والمهارة كونها ذات سبق في انتهاج هذه الممارسات، وهذا راجع لقوة إقتصادياتها وضخامة رؤوس أموالها والذي ينعكس بالإيجاب على أرباحها، وهو مايسهل استمرارها في إبداع وابتكار برامج جديدة، على عكس باقي الدول التي تفتقر إلى الخبرة والمهارة في المجالات الإدارية والتنموية ونقص رؤوس الأموال.

المطلب الأول: تجارب الدول المتقدمة

نستعرض فيما يلي تجارب الإتحاد الأوروبي متضمنا ألمانيا والمملكة المتحدة وفرنسا، إضافة إلى تجربتي كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، والذين نجحوا في تجسيد برامج المسؤولية الاجتماعية ومراعاة مبادئها وأبعادها.

1- تجربة بعض دول الإتحاد الأوروبي: بالنسبة للإتحاد الأوروبي، وفي أواسط التسعينات، كان للجنة الأوروبية عدة طلبات ومن ضمنها ضرورة إحترام الجوانب الاجتماعية، وهو ما أثار جدلا واسع النطاق حول المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، لتتم الإستجابة لهذا الجدل المثار في النهاية، وبعد مدة ليست بطويلة وبالتحديد سنة 1999، كان للبرلمان الأوروبي رأي مؤيد تمت

¹ عقبة عبد اللاوي، صالحى ناجية، عزة الأزهر، مرجع سبق ذكره، ص 8.

ترجمته في صدور قرار يعزى بدعم موضوع المسؤولية الاجتماعية وبرامجها كدعامة أساسية لا يجب الحياد عنها، من خلال تقديم مدونة سلوك تقضي بتنظيم الجوانب المتعلقة باحترام البيئة وحقوق العمل وحقوق الإنسان من طرف المنظمات الأوروبية، وقد كان للجنة الأوروبية ظهور جديد في عديد المرات وأبرزها سنة 2001، من خلال إصدار الورقة الخضراء للمسؤولية الاجتماعية والتي تشمل عرض نهج شامل لتبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات من خلال إعادة هيكلة المنظمات من منظور هته الأخيرة، ودمج الإهتمامات الاجتماعية والبيئية جنبا إلى جنب مع الإهتمامات الإقتصادية، وكذا خلق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وسنة 2006، من خلال نشرها بحثا بعنوان "إقامة شراكة من أجل النمو والتوظيف: جعل أوروبا قطب للتميز في مجال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات"، والذي يهدف في مضمونه لخلق تحالف يساعد في تجسيد مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، وإشراكهم في التنمية المستدامة والنمو الإقتصادي وخلق مناصب الشغل.¹

1-1- تجربة ألمانيا: إنطلقت رحلة المسؤولية الاجتماعية في ألمانيا مع بداية الإهتمام بحماية البيئة، والذي كان أمرا محتما من قبل الحكومة الألمانية على جل مؤسساتها، ثم توسع هذا الموضوع إلى أن توصل إلى ما يسمى بالمسؤولية الاجتماعية والذي عرفته الدولة الألمانية بمفهومه الأنجلوساكسوني مع نهاية التسعينات، حيث أصبحت حديث المجتمع آنذاك²، ومن المسلم به في ألمانيا أن اقتصادها يعتمد على مفهوم الإقتصاد الإجتماعي الذي تكون فيه الدولة أهم عنصر فاعل في عالم الأعمال والمنظمات، فقامت سلطاتها بإعداد توجيهات للمنظمات وحماية

¹ مقدم وهيبة، (2014): تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، ص 191-193.

² غلاب فاتح، خيري وهيبة، (2020): التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01، ص 24.

حقوق العاملين، وقامت الحكومة بإلزام منظمات الأعمال الكبيرة بإعطاء تقارير سنوية متضمنة للمؤشرات غير المالية واحترام المعايير البيئية والاجتماعية، كما وكان لعدة وزارات ألمانية نصيب من هذه الإجراءات ووضع توجيهات ومبادرات فيما يخص المسؤولية الاجتماعية، ومن أبرزها الوزارة الفدرالية للتوظيف والأعمال الاجتماعية، ووزارات البيئة والتعاون والنمو الاقتصادي.¹

1-2- تجربة المملكة المتحدة: تعتبر المملكة المتحدة عنصرا هاما ونشطا في دعم مبادرات المسؤولية الاجتماعية، وقد قامت باستحداث وزارة مستقلة للمسؤولية الاجتماعية لرأس المال دعما منها لتجسيد وتشجيع برامج هذه الأخيرة في إدارتها وهيئاتها المختلفة، وتمتلك المملكة المتحدة عدة منظمات تهتم بالمسؤولية الاجتماعية وعلى رأسها: مبادرة الأعمال التجارية في المجتمع المحلي وهي منظمة غير ربحية، ومعهد المساءلة الاجتماعية والأخلاقية، والذي يعمل في مجال المحاسبة الاجتماعية والأخلاقية ومراجعة الحسابات والإبلاغ، كما وتم تأسيس عدد من منتديات الإستثمار المسؤول اجتماعيا.²

1-3- تجربة فرنسا: أما بالنسبة لفرنسا فهي أكثر صرامة في تشريع ممارسات المسؤولية الاجتماعية، فهي تهدف إلى تنظيم إطار شرعي ومؤسسي للمسؤولية الاجتماعية عن طريق إكتسابها لأجهزة متخصصة وآليات مؤسسية تدعم التشاور والحوار الاجتماعي، ومن بين الآليات التي انتهجتها فرنسا لتوطين فكرة المسؤولية الاجتماعية، إصدارها لقانون 2001 ومشروع 2009، حيث يقضي الأول بإلزام المنظمات التي تم قبول أوراقها المالية للتداول في البورصة الأخذ بعين الإعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية في تقاريرها الإدارية، وأما بالنسبة للثاني فيتعلق بالإلتزام

¹قشام إسماعيل، شقراني محمد، (2019): متطلبات إرساء المسؤولية الاجتماعية -تجارب دولية رائدة-، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 03، العدد 01، ص 121.

²قادم جواد، غلاي نسيمه وصايم مصطفى، (2022): المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة "إشارة إلى بعض التجارب الدولية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد 02، ص 381.

الوطني تجاه البيئة، ويقضي بضرورة تبيان الآثار السلبية عن الأنشطة المؤسسية، وتمتلك فرنسا معيارين رئيسيين يستعملان في إطار الإهتمام بالتنمية المستدامة وتطوير أداء المنظمات تجاه المسؤولية الاجتماعية وهما: معيار (SD2100) سنة 2003، و(L'AFAQ100NR) الصادر عن AFNOR سنة 2007.¹

2- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية: استطاعت الولايات المتحدة الأمريكية تجسيد برامج المسؤولية الاجتماعية إنطلاقاً من الضغوطات المتزايدة من قبل السلطات العمومية والجمعيات المحاسبية لمنظمات الأعمال من أجل الإفصاح عن البيانات التي تحتوي على المضامين الاجتماعية، ولكن هناك تفاوت كبير في درجة تطبيق هذه البرامج بين الشركات الأمريكية، فمنها من هو متمرس في توطين هذه البرامج على الميدان لدرجة الوصول إلى ابتكار ما هو جديد²، مثل شركة (Microsoft) و (Google)، واللتين لم تتجحا فقط على المستوى المحلي بل وعلى المستوى العالمي أيضاً، ومنها من يزال في المراحل الأولى لتبني هذا المفهوم، فأما بالنسبة لشركة (Microsoft) والتي يرتبط اسمها كثيراً باسم مؤسسها (Bill Gates)، فقد استطاعت تجسيد برامج المسؤولية الاجتماعية داخلياً من خلال وضع سياسات إستباقية تعنى برفاهية العمال والموظفين، وكذا تطوير مناهج لتدريب العاملين وتوحيدها... إلخ، وخارجياً من خلال إستثمارات هائلة في الطاقات المتجددة نحو الحفاظ على البيئة، وتقديم مليارات الدولارات للأعمال الخيرية والتنموية... إلخ، وأما بخصوص شركة (Google)، فتعتبر من بين قليل الشركات التي تكتسب سمعة جيدة ومن الأكثر تطبيقاً للمسؤولية الاجتماعية، حيث نالت المركز الأول عالمياً على مؤشر المسؤولية الاجتماعية للسنوات من 2014 إلى 2018، كما أنها وعلى خطى (Microsoft) فهي

¹ غلاب فاتح، ختيري وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² قشام إسماعيل، شقراني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 122.

تحظى بمكانة عالية ومطلب لكل الخريجين كونها تهتم بتوفير بيئة عمل تتسم بالرفاه وتقديم أعلى مستويات التحفيز المادية والمعنوية (أجور عالية، بنية تحتية ثقافية أو رياضية، خدمات عديدة للموظفين وعائلاتهم... إلخ) من أجل ضمان أعلى مستويات الإنتاجية.¹

3- تجربة اليابان: وكما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، تزايد اهتمام اليابان بالمسؤولية الاجتماعية مع منتصف التسعينات، حيث أظهرت الكثير من منظماتها الإهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عن طريق الإنشغال في بادية الأمر بتطوير نظم الإدارة البيئية بغية الحصول على شهادة (ISO14001)، لتصبح اليابان فيما بعد تضم أكبر عدد من الشركات التي تنشر تقاريرها وفقا لمبادئ الإبلاغ العالمية، وعلى رأسها شركة (Toyota) و (Sony)، حيث قامت شركة (Toyota) بالمساهمة في الأنشطة الاجتماعية في عديد المجالات من دعم العمل البيئي وإنشاء مجموعة من المدارس الثانوية بالقرب من فروعها حتى تتمكن من تنفيذ مشاريع تحسين البيئة، كما وطورت سيارة صديقة للبيئة تتميز بكونها إقتصادية في استهلاك الوقود، وأيضا ساهمت شركة (Sony)، وهي عبارة عن شركة متخصصة في الصناعات الإلكترونية في الحد من الآثار البيئية لمنتجاتها والعمل على منتجات قائمة على مواد يمكن إعادة تدويرها محافظة على البيئة.²

وهناك ثلاث مقاربات والتي تكتمل مع بعضها لترسيخ المسؤولية الاجتماعية لمختلف المنظمات، وهي: نهج الأخلاقيات، والذي يضع أخلاقيات الشركات في قلب المسؤولية الاجتماعية، ويهدف لتنفيذ إستراتيجية فعالة تتضمن أخلاقيات الشركات ضد الإخفاء والسرية التي اشتهرت بها الشركات اليابانية، ونهج أصحاب المصلحة، الذي يقوم على ضرورة المساءلة

¹ عزوز عائشة، توام زاهية، (2020): دور المسؤولية الاجتماعية في التنمية المستدامة: تجارب رائدة لبعض البلدان المتقدمة والعربية، مجلة العلوم التجارية، المجلد 19، العدد 02، ص ص 218-219.

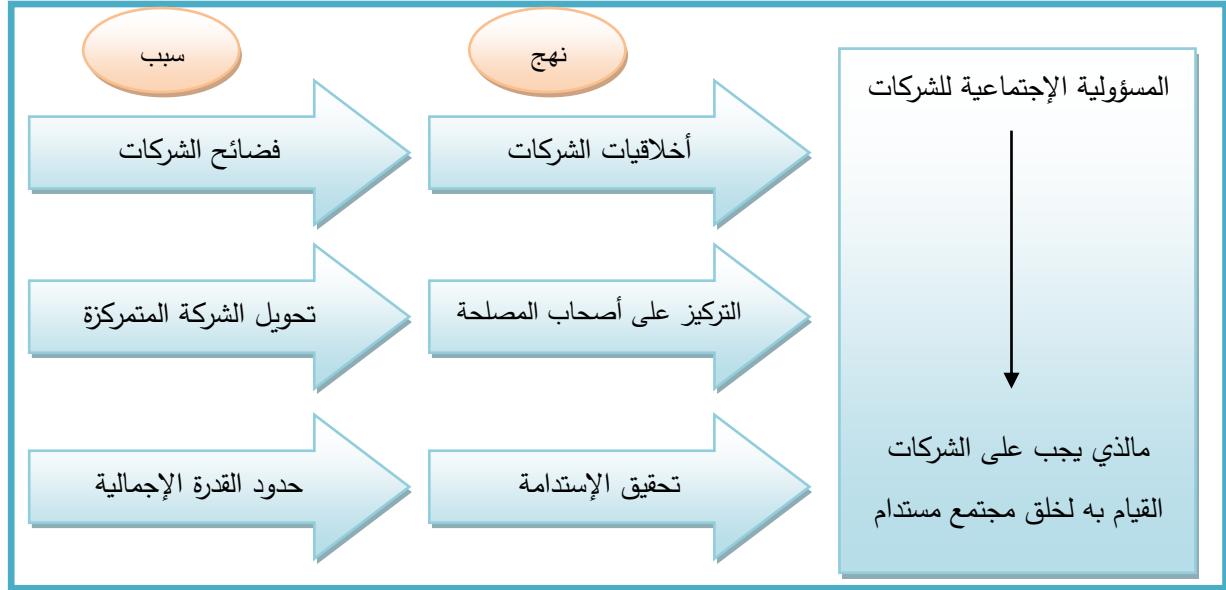
² عزوز عائشة، توام زاهية، نفس المرجع، ص ص 219-220.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

والشفافية والإفصاح، ونهج الإستدامة، الذي يركز على الكيفية التي ينبغي للشركات أن تتصرف بها فيما يتعلق بالبيئة العالمية.¹

وفيما يلي شكل توضيحي لمقاربات النموذج الياباني للمسؤولية الاجتماعية:

الشكل (6): المقاربات الثلاثة للنموذج الياباني للمسؤولية الاجتماعية



Source: Masahiko Kawamura, (2005): The evolution of corporate social responsibility in Japan (part 2) –How CSRS wells have impacted corporate values, **NLI research institute**, Japan, p 8.

المطلب الثاني: تجارب بعض الدول النامية

حيث سنستعرض في هذا الجزء ملامح تجربة بعض الدول النامية في مجال المسؤولية

الاجتماعية، وسنخص بالذكر دول الهند وسنغافورة والصين، كونها فاعلة جدا في هذا المجال

وكمثال يحتذى به في باقي الدول النامية.

¹ Masahiko Kawamura, (2005): The evolution of corporate social responsibility in Japan (part 2) –How CSRS wells have impacted corporate values, **NLI research institute**, Japan, p p 7-8.

1- تجربة الهند: وكباقي الدول، لا تزال الهند من جهتها تبذل جهودا حثيثة في محاولة ترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية والعمل على تدعيم برامجها، فدولة الهند حكومة ومؤسسات يسعيان للعمل بهذه البرامج حتى يكون لهم نصيب من إيجابيات هذه الأخيرة، وقد أسهمت الشركات الهندية في تدعيم برامج المسؤولية الاجتماعية بشكل ملحوظ، حيث تم التوصل في دراسة إستقصائية شملت 536 شركة في جميع أنحاء الهند إلى أن العمل الخيري هو الأكثر أهمية لهذه الشركات بنسبة (64%)، يليه تكوين سمعة وصورة المؤسسة بنسبة (42%) لتأتي فيما بعد معنويات الموظفين والجانب الأخلاقي كأكثر العناصر أهمية في توظيف المسؤولية الاجتماعية للشركات الهندية، ومنذ سنة 2004 تمت ملاحظة زيادة كبيرة في عدد الشركات التي تعمل على تبني برامج المسؤولية الاجتماعية، وهذا يشير إلى نمو بيئة الشركات وازدياد وعيها بالآثار الإيجابية المترتبة عن تنفيذ هذه البرامج، ويظهر في نفس الوقت إيمان هذه الشركات بدورها الفاعل في المجتمع وضرورة الإنخراط فيه وتطويره.¹

ومن جهة أخرى فقد كان لبعض المصارف المعروفة في الهند دورا هاما في المجتمع، فقد عرفت بنشاطها الكبير في توفير خدمات الرعاية الصحية والتعليم الأساسي، إلى جانب قيام موظفيها ببعض الأعمال الخيرية كالإعتناء بمرضى الجذام والمكفوفين في أوقات الفراغ، كما وتشجع الحكومة أيضا الشركات في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية من خلال تقديم جزء كبير من المساعدات الفنية في هذا المجال لدفع الشركات الصغيرة والمتوسطة لاستيعاب واحتواء هذا

¹ Atul Sood, Bimal Arora, (2006): The political economy of corporate responsibility in India, **Technology, Business and society programme, paper number 18**, p16

المفهوم، وتقوم بوضع خطط تدريبية تساعد في تعلم كيفية تطبيق هذه البرامج واستخدامها كأحدى أدوات تقييم الذات.¹

2- تجربة سنغافورة: تعد تجربة سنغافورة مختلفة نوعا ما عن باقي التجارب، حيث يغلب على مؤسساتها الطابع الإلزامي لتبني برامج المسؤولية الاجتماعية وإلزام الشركات بالمعايير الدولية وبأفضل الممارسات، وليس الطابع الطوعي والإختياري، كون الدولة هي المسيطرة على النواحي الاقتصادية والاجتماعية كافة، فتقوم بسن قوانين صارمة ولوائح تنظيمية تلزم المؤسسات بتبني هذه البرامج، وفي المقابل توفر خدمات السكن والتعليم والصحة وتقضي بضرورة وجود تأمين للعاملين وأصحاب المعاشات، ومن جهة أخرى تعتبر سنغافورة مثالا يقتدى به في مكافحة الفساد، وتحتل دورها المرتبة الرابعة عالميا في هذا المجال، وكسبب لهذه النتيجة، فإنها قامت بوضع إستراتيجيات جد صارمة وبالخط العريض لمحاربة هكذا ظواهر، وما ساعدها أكثر على ذلك، طبيعة المجتمع المدني الذي أصبح رافضا لهكذا أمور كوسيلة للعيش، فنتج عن ذلك دولة تعتمد ممارسات المسؤولية الاجتماعية في مؤسساتها بسلطة القانون، وواحدة من أنجح التجارب على مستوى الدول النامية ودول العالم أجمع.²

3- تجربة الصين: إن ممارسات المسؤولية الاجتماعية في الصين تسير بمحاذاة التجارب الغربية المتقدمة ولا تختلف كثيرا عن تلك الموجودة في العالم الأول، فقد أظهرت تجربة المسؤولية الاجتماعية في الصين خلال السنوات الأخيرة تطورا كثيرا، وهذا راجع لدعم الدولة لهذا المجال، حيث من سنة 1991 إلى سنة 2005 تم نشر 22 تقريرا فقط عن المسؤولية الاجتماعية للشركات،

¹ نهال المغربي، ياسمين فؤاد، (2008): المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، سبتمبر 2008، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، ص 20.

² طلال أبو غزالة وآخرون، (2011): دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، ص 238.

وقد كان هذا إجحافا كبيرا في حق هذا المفهوم وممارسته وما يعود على ذلك من إيجابيات، فقامت الدولة ممثلة بمجلس الشعب الوطني، الهيئة التشريعية في الصين، بتعديل قانون الشركات سنة 2005 لتقوم بإضافة ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات كالإزام قانوني، حيث جاءت المادة 5 ب "تتحمل الشركة المسؤولية الاجتماعية عند القيام بعملياتها التجارية."، ومن هنا جاء سن القاعد الملزمة للشركات الصينية بشقيها التابع للدولة والخاص بإعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية باعتباره فرضا من الدولة وليس طوعا من جانب الشركات، وكننتيجة لذلك، فقد نشرت الشركات الصينية بشقيها من سنة 2005 إلى 2019 عددا قدر ب 2089 تقريرا تحت مظلة المسؤولية الاجتماعية، وقد تبنت الشركات الصينية خلال هذه الفترة نماذج عالمية لإعداد تقارير خاصة بالمسؤولية الاجتماعية لتحقيق بذلك نتائج مبهرة في معالجة مخاوف عديد الأطراف من مستهلكين ومستثمرين...إلخ، لتظهر بعد ذلك المواضيع والمعايير التي تتضمنها هذه التقارير درجة تقارب كبيرة مع ما هو موجود في التقارير الغربية فيما يخص الأداء الاجتماعي والبيئي والأخلاقي والمتعلق بأصحاب المصلحة.¹

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية

فالدول العربية من جهتها كان لها دور فاعل في توطين هذا المفهوم، وساهمت بعديد الطرق نحو ترسيخه والعمل ضمن مقتضاه، وسنأخذ كمثال على ذلك تجربة كل من المملكة العربية السعودية والأردن والبحرين.

¹ Jiangyu Wang, (2022): CSR: The political logic of corporate social responsibility in China, **USALI East-West studies, Volume 2, Number 5, p p1-2.**

1- تجربة المملكة العربية السعودية: حققت المملكة العربية السعودية تطورا كبيرا وملحوظا بالسنوات الأخيرة في نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية، حيث ساهمت الدولة ممثلة بالشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية في ترسيخ ودعم برامج هذه الأخيرة، لتكون الدولة بذلك حاضرة ومهتمة بخصوص هذا المجال، وقد أعرب من جهته مسؤول الشبكة عن هذا التقدم قائلا: "حققنا والله الحمد إنجازات محلية ودولية في هذا المجال منها نموذج CSRSA-8. وتقع على مسؤوليتي باعتباري المشرف العام على الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية دعم الجهود المبذولة في مجال المسؤولية الاجتماعية لتكون الممارسات متوافقة مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وتوجهات التنمية المستدامة محليا وعربيا حتى نحدث الأثر على الأداء المؤسسي والفردى لمواجهة التحديات والتغيرات السريعة في العالم".¹

أما من جهة المؤسسات فقد أسهمت العديد منها في هذه البرامج والعمل بها، وكمثال على ذلك نذكر تجربة البنك الأهلي التجاري، حيث يسعى لدعم فرص العمل وبرامج التعليم من خلال توفير عروض عمل مناسبة للشباب وتقديم دراسات مختلفة حول كيفية وأسس إنشاء المشاريع الصغيرة والمنتجة، وكذا تطوير القدرات الحرفية والمهنية، ودعم البحث العلمي والأكاديمي لرفع المستوى التعليمي والتقني للطلاب والطالبات، كما وأسهم البنك في دعم الجمعيات الخيرية وتوفير الاحتياجات الدراسية للأيتام والإهتمام بذوي الاحتياجات الخاصة وبناء المساجد وما إلى ذلك، ونتيجة لذلك فقد حصل البنك على ثلاث جوائز محلية وإقليمية سنة 2008 لتميزه في أداء المسؤولية الاجتماعية، كما وكان لمصرف الراجحي بصمته الخاصة أيضا في تفعيل هذه البرامج والعمل بها، حيث اتجه إلى المفهوم الأوسع للمسؤولية الاجتماعية وحاجة المجتمع التنموية المستدامة، فعمد إلى ترشيد إستهلاك الكهرباء والمياه وتدوير النفايات والتوجه نحو الخدمات الإلكترونية لتقليل

¹ الرمضي الصقري، (2021): تجارب المسؤولية الاجتماعية محليا وعالميا، مجلة جمعية المسؤولية الاجتماعية، العدد الأول، ص 5.

إستخدام الأوراق، كما وأسهم إجتماعيا في دعم الفعاليات التي تخدم القضايا الاقتصادية التي تفيد المجتمع وإنشاء مراكز وعيادات لمكافحة التدخين والإعتناء بمرضى العمى والسكري، وإنشاء صندوق لاستثمار أموال الأيتام... إلخ.¹

2- تجربة الأردن: إن التطبيق والممارسة العملية للمسؤولية الاجتماعية على أرض الواقع في الأردن تبقى محدودة نوعا ما، حيث أن الأغلبية الساحقة من المؤسسات الأردنية لا تقوم بنشر معلومات أو تقارير عن دعمها لنشاطات المسؤولية الاجتماعية،² وعلى غرار باقي الدول العربية، تسعى الأردن بجهود حثيثة إلى الخوض في أعماق المسؤولية الاجتماعية وتنمية قدراتها في دعم برامج هذه الأخيرة، وإعرابا عن إهتمامها بهذا المفهوم، تعقد الأردن منتدى الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات كل سنتين، وهو عبارة عن منبر "يوفر وسيلة مبتكرة لرجال الأعمال وللرواد في الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا للتجمع ومناقشة القضايا، وتبادل الممارسات وإطلاق المبادرات ذات الصلة بالحوكمة والمسؤولية الاجتماعية"، كما عملت من جهتها وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن جاهدة لتجذير مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصفقتها الجهة المعنية بالعمل الاجتماعي، وقامت بتنظيم مشاركة القطاع الخاص في هذا المجال من خلال إعداد مشروع قانون للمسؤولية الاجتماعية، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للقطاع الخاص، وأيضا قامت بإبرام إتفاقيات بينها وبين بعض مؤسسات القطاع الخاص، كالإتفاقية مع شركة زين، حيث خلصت هذه الإتفاقية إلى تكوين نماذج ريادية في مجال المسؤولية الاجتماعية.³

¹ عسكر الحارثي، (2009): تجربة المملكة العربية السعودية في ترسيخ أسس المسؤولية الاجتماعية، الملتقى العربي الأول حول المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال تجارب عربية وأجنبية، المنعقد في الفترة من 13 إلى 15 أبريل 2009، الشارقة، السعودية، صص 12-13.

² غلاب فاتح، خنيري وهيبه، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ مقدم وهيبه، مرجع سبق ذكره، صص 214-215.

3- تجربة البحرين: تعد البحرين من أكثر الدول العربية الرائدة في توطين برامج المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات القطاع العام والخاص، وقد تم إختيار البحرين مقرا للجمعية العربية للمسؤولية الاجتماعية نظيرا لمجهوداتها الجبارة في خدمة المجتمع، وتجربتها المتميزة في هذا المجال، ومن أهم مبادراتها، إطلاق بورصة المشروعات التنموية من قبل وزارة التنمية الاجتماعية، والتي دشنت أكثر من 20 مشروعا يتلاءم مع حاجات المجتمع، مع إيجاد التمويل الضروري لها من القطاع الخاص، وفي النهاية تم تمويل مايزيد عن 80% من هذه المشاريع، كما أطلقت وزارة الداخلية فكرة شرطة المجتمع التي تعزز التعاون المجتمعي الوطني وترسمه على أرض الواقع، وأطلقت البحرين أيضا أول بورصة للمسؤولية الاجتماعية في الشرق الأوسط بهدف قياس حجم التدفقات النقدية التي تضخها الشركات للأعمال الخيرية والتنموية في المملكة، ولكن قبل ذلك، وحتى تسهل الأمر على المؤسسات الخاصة والعامة وتوجهها لخدمة المجتمع وصرف الأموال المحددة لذلك بعقلانية وبالطريقة الصحيحة التي تسهم أيضا في تطوير التنمية المستدامة في المملكة، قامت البحرين بتأسيس الجمعية البحرينية للمسؤولية الاجتماعية، والتي تهدف إضافة إلى ماسبق إلى تثقيف المؤسسات بأهمية المسؤولية الاجتماعية وضرورة تبنيها لما ينجر عنها من منافع، كما ووضعت موقع إلكتروني يقدم خدمات إستشارية للمؤسسات في هذا المجال.¹

¹مقدم وهيبة، زايري بلقاسم، (2013): المسؤولية الاجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الإقتصادية والتنمية الاجتماعية في الدول العربية، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 4، العدد 2، ص ص184-185.

المبحث الرابع: التنمية المستدامة... المفهوم والمضمون

إن التنمية المستدامة هي عبارة عن نتيجة لمخاوف عديدة كانت منذ آلاف السنين ولا تزال حتى الوقت الحالي، ولكنها كمصطلح لم يكن يعرفها أو يسمع بها إلا قلة قليلة قبل مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية في يونيو 1992، لينفجر بعدها هذا المفهوم ويرتبط بتزايد الوعي إزاء المشاكل البيئية، بل واحتوى في مضمونه عديد المواضيع التي يكثر حولها الجدل، واكتسب أهمية بالغة نظرا لكون هذه المواضيع ذات أهمية في مواجهة الأزمات الاقتصادية والاجتماعية للدول.

المطلب الأول: الإطار النظري للتنمية المستدامة

تعتبر التنمية المستدامة مفهوما جديدا وواسعا تم التطرق فيه إلى الإحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تعريف واحد كأول مفهوم يحتوي على هذه الأبعاد ويدمج بينها في عملية إتخاذ القرار ليصبح هذا المفهوم مبنيا على تحقيق المردودية الاقتصادية مقترنة بالبيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية، ويملك من الأهداف والخصائص ما يجعله المفهوم الأوسع وحديث العالم ومبتغى جميع الدول في العصر الحديث.¹

1- تعريفات التنمية المستدامة على صعيد الأكاديميين والمنظمات الدولية: تعددت التعاريف

الواردة في هذا المجال واختلفت في شكلها باختلاف الكتاب والباحثين، ولكنها تتشابه فيما بينها من حيث المحتوى، وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف المختلفة على صعيد بعض الباحثين والمنظمات الدولية.

¹ بودالي محمد، تفرات يزيد وبوشنب موسى، (2020): التحفيزات الجبائية كاستراتيجية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة دراسات جبائية، المجلد 9، العدد 1، ص 51.

1-1- على سعيد الباحثين:

- عرفت رئيسة وزراء النرويج "غرو برونتلاند" (Gro Harlem Bruntland) بأنها: "التمية التي تلبي إحتياجات الحاضر من دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتها".¹

- ويعرفها "إدوارد باربي" (Edward Barbier) بأنها: " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الإرتقاء بالرفاهية الإجتماعية بأكثر قدر ممكن، مع الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة وبأقل قدر ممكن من الإضرار والإساءة إلى البيئة".²

- "أما روبرت سولو (Robert Solow) فيعرفها بأنها: عدم الإضرار بالطاقة الإنتاجية للأجيال المقبلة وتركها على الوضع الذي ورثتها الأجيال، فالطاقة الإنتاجية ليست فقط الموارد الإستهلاكية التي تستهلكها الأجيال الحالية، بل تتعدى ذلك إلى نوعية الطاقة الإنتاجية التي تشمل بالإضافة إلى جانبها المادي الجانب المعنوي أو المعرفي والتي تشمل على طبيعة وحجم الإدخار ونوعية الإستثمار لهذه الفوائض والإستهلاك الرشيد للموارد الحالية والمستقبلية".³

- ويعرفها مدير حماية البيئة الأمريكية "ويليام رولكز" بأنها: "تلك العملية التي تقرر بضرورة تحقيق نمو إقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الإقتصادية والمحافظة على البيئة هما عمليتان متكاملتان وليستا متناقضتين".⁴

¹ أحمد محمد أبو زيد، أحمد موسى بعلبكي وآخرون، (2013): النمو الإقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية الأبعاد السياسية والإجتماعية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، ص 496.

² شوادير مروى، (2020): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة -دراسة عينة من مؤسسات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر، ص 94.

³ معتصم محمد إسماعيل، (2015): دور الإستثمارات في تحقيق التنمية المستدامة -سورية نموذجاً-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، ص 44.

⁴ عبد الجبار محمود العبيدي، أيوب أنور حمد، (2015): العوامل المحددة لعملية التنمية المستدامة في إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، ص 298.

- في حين يعرفها كل من "هيرمان ديالي وجون كوب" (Herman Daly and Djohn Cobb) بأنها: "تعني حق كل جيل في توريث الجيل الذي يخلفه ويليه جملة من الأصول الإنتاجية والطبيعية، كما ورثها هو ممن سبقه من الأجيال البشرية".¹

1-2- على صعيد الهيئات والمنظمات الدولية:

- تعرف منظمة الفاو التنمية المستدامة بأنها: "إدارة وحماية قاعدة الموارد الطبيعية وتوجيه التغيير التقني والمؤسسي بطريقة تضمن تحقيق واستمرار إرضاء الحاجات البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية، وأن تلك التنمية المستدامة في الزراعة والغابات والمصادر السمكية تحمي الأرض والمياه والمصادر الوراثية النباتية والحيوانية ولا تضر بالبيئة، وتتسم بأنها ملائمة من الناحية الفنية ومناسبة من الناحية الاقتصادية ومقبولة من الناحية الاجتماعية".²

- وعرفها الإتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة سنة 1980 بأنها: "التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة والاقتصاد والمجتمع".³

- كما عرفها المبدأ الثالث المقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريو دي جانيرو سنة 1992 بأنها: "ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تتحقق بشكل متساو الحاجات والتنمية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل، وأشار المؤتمر في مبدئه الرابع أن تحقيق

¹ عبد الجبار محمود العبيدي، أيوب أنور حمد، مرجع سبق ذكره، ص 298.

² سليم بوقنة، ناصر بوعزيز وبرهان الدين بوقنة، (2018): الطاقات المتجددة وتأثيرها على أبعاد التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر- ، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع، ص 174.

³ الطاهر خامرة، مرجع سبق ذكره، ص 28.

التنمية المستدامة ينبغي أن لا يكون بمعزل عن حماية البيئة، بل تمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية التنمية".¹

- في حين عرفت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) بأنها: "عبارة عن تعزيز التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على الموارد الطبيعية، وضمان مواصلة التنمية الاجتماعية والبيئية، والسياسية، والاقتصادية، والمؤسسية على أساس المساواة".²

إذن، التنمية المستدامة هي ذلك النشاط الذي يأخذ بعين الاعتبار ترقية القدرات الاقتصادية وتنمية الجوانب الاجتماعية وحماية الموارد البيئية دون الإضرار بالمصادر الطبيعية المتاحة، وضمان إرضاء الحاجات البشرية الحالية والمستقبلية، أي أنها تنمية تشمل كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع مراعاة حق الأجيال المستقبلية في التمتع واستهلاك الموارد المتاحة كما هو الحال بالنسبة للأجيال الحالية.

2- خصائص وأهداف التنمية المستدامة: تحظى التنمية المستدامة بالعديد من الخصائص والأهداف سنختصرها فيما يلي:

2-1- خصائص التنمية المستدامة: ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:³

- جعل الإنسان هو مركز الإنشغال والاهتمام كونه صاحب أكبر تأثير في الإخلال بالنظم البيئية، حيث ترتبط هذه الأخيرة بشكل كبير بسلوكيات الإنسان؛

¹ إلهام شبلي، (2014): دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، ص 66.

² أحمد محمد أبو زيد، أحمد موسى بعلبكي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 497.

³ بومدين طاشمة، (2016): التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ص ص239-241.

- محاولة الملاءمة والموازنة بين حقوق مختلف الأجيال الحالية والمستقبلية، حتى لا يكون إخلال وتقليل من فرص الأجيال القادمة في الظفر بظروف عيش ملائمة؛

- الإهتمام بإدارة المصادر الطبيعية ورسم حدود لكل نظام بيئي لا يمكن تجاوزها كالحد من الإستهلاك المفرط والنمو السكاني والتلوث وأنماط الإنتاج السيئة واستنزاف المياه وقطع الغابات...إلخ؛

- تعتبر شديدة التعقيد كونها تتضمن عديد المواضيع واسعة الجدل وشديدة التداخل كون الأبعاد والعناصر المكونة لها مرتبطة ببعضها ارتباطا وثيقا لا يمكن الفصل بينها؛¹

- تعمل على تطوير الجوانب الثقافية دون محو الخصائص الأساسية لكل مجتمع.²

2-2- أهداف التنمية المستدامة: تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان من خلال إعادة النظر في نشاطات السكان وعلاقتها مع البيئة، والعمل على أن تكون هذه العلاقة علاقة تكامل وانسجام؛

- التعامل مع النظم الطبيعية ومحتواها وجعل حياة الإنسان بالدرجة الأولى وراء هذه التعاملات؛

¹ خبابة عبد الله، (2014): تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الاقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص ص129-130.

² خبابة عبد الله، نفس المرجع، ص 130.

³ غوال نادية، عدالة العجال، (2019): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، ص ص217-218.

- تعزيز وعي أفراد المجتمع بالمشكلات البيئية الموجودة من خلال تطوير حس المسؤولية الكاملة تجاهها، وتقوية إدراكهم بضرورة المشاركة الفعالة في إيجاد حلول مناسبة لهذه المشاكل؛

- العمل اللائق ونمو الإقتصاد، والذي يعتبر بدوره هدفا رئيسيا كون الدول قائمة باقتصادياتها وما تقتضيه من إستفادة قصوى من تأثيرات العولمة وإيجابياتها وتعزيز تنافسية القطاع الخاص وكذا الإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية؛¹

- تنمية الموارد الطبيعية من خلال العمل على وضع خطط مدروسة وفق إطار زمني يخدم الأجيال الحالية والمستقبلية ويحقق التوازن فيما بينها؛²

- محاولة الإستفادة من التجارب الناجحة في مجال حماية البيئة وتبادل الآراء مع الدول حول إيجاد آفاق جديدة للتعاون في سبيل القضاء على الإنعكاسات الوخيمة المترتبة على المستجدات البيئية؛³

- ربط التكنولوجيات الحديثة بأهداف المجتمع واختيار الوسائل التكنولوجية المناسبة التي تعتمد على إعادة تدوير المخلفات والحد منها قدر المستطاع.⁴

3- مجالات التنمية المستدامة: تجري التنمية المستدامة على مجالات محددة تسعى من خلال الخوض فيها إلى الوصول إلى أهدافها الرئيسية، والمتمثلة بصفة عامة في تحسين الظروف

¹ بودالي محمد، تقرارت يزيد وبوشنب موسى، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² شريقي عمر، براهيمي لبنى، (2017): دور التدقيق البيئي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 01، ص 110.

³ بودالي محمد، تقرارت يزيد وبوشنب موسى، نفس المرجع، ص 53.

⁴ شريقي عمر، براهيمي لبنى، نفس المرجع، ص 110.

المعيشية لجميع الناس، وحاوله القضاء على الفقر دون الزيادة المفرطة في تبيد الموارد الطبيعية والبيئية، وتكمن أهم المجالات التي تلمسها وتستهدفها التنمية المستدامة فيما يلي:¹

1- المياه: حيث تضمن التنمية المستدامة الإمداد الكافي من المياه لتحسين التنمية الزراعية والصناعية، وكذا تأمين الحصول عليها للاستعمالات المنزلية في المناطق الريفية ذات الأغلبية الفقيرة، مع الجد كل الجد في حماية كافة المستجمعات المائية والجوفية وأماكن المياه العذبة.

2- الغذاء: فيكون من خلال هذا المجال العمل على تحسين الإنتاجية وتحقيق الأمن الغذائي المنزلي بدرجة أولى ليتم الانتقال فيما بعد إلى الأمن الغذائي الإقليمي والتصدير، ولا يتم ذلك إلا بالإستخدام الأمثل والمستدام لكافة الأراضي الزراعية والغابات وكذا المياه والحياة البرية أجمع.

3- الصحة: من خلال دعم الرعاية الصحية والوقائية والأمان في أماكن العمل، مع فرض معايير جد صارمة تضمن صحة البشر والأغلبية الفقيرة بدرجة أولى، والعمل الدؤوب على حماية مختلف الموارد البيولوجية والأنظمة الإيكولوجية.

4- التعليم: ويكون ذلك من خلال توفير برامج تدريبية والإتاحة الكافية للتعليم للجميع دون استثناء للظفر بحياة صحية واعية ومنتجة، مع الحرص على إدخال البيئة ضمن المعلومات العامة والبرامج التعليمية.²

¹ سهيلة فريد النباتي، (2015): التنمية الإقتصادية: دراسات ومفهوم شامل، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 32-34.

² غالب محمود حسين السالم، (2008): واقع وإمكانات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ص 35.

5- **السكن والخدمات:** فيكون العمل هنا على توفير مختلف موارد البناء ونظم المواصلات، مع ضمان الحصول على الإسكان بالسعر المناسب، بالإضافة إلى الصرف الصحي وعدم تبيد الأراضي.¹

6- **الطاقة:** فتضمن التنمية المستدامة التزويد الكافي بالطاقة والعمل على الإستعمال الكبير للطاقات المتجددة، كالطاقة الشمسية وطاقة الرياح كونها لا تحتوي على مخلفات كبيرة تضر البيئة، وتسهم في توليد الكهرباء وتحقيق عامل الأمان البيئي، وكذا العمل على توظيفها في النواحي الصناعية، ولما لا الإستعمالات المنزلية وضمان وصولها إلى الأغلبية الفقيرة كونها تعتبر كبديل للوقود الخشبي.²

7- **الدخل:** ويكون العمل هنا على زيادة النمو الإقتصادي وتوفير فرص العمل، مع خلق الوظائف للأغلبية الفقيرة داخل القطاع الخاص دون الإستعمال المفرط للموارد الضرورية اللازمة للنمو الإقتصادي في القطاعين العام والخاص.³

4- **أبعاد التنمية المستدامة:** يمكن تحديد ثلاث أبعاد أساسية للتنمية المستدامة تتمثل فيما يلي:

4-1- **البعد الإقتصادي:** يستند هذا البعد على ضرورة تحقيق أقصى رفاهية ممكنة للمجتمع من خلال العمل الدائم على القضاء على الفقر ومحاولة الإستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، بل وتوفير أحدث التقنيات الصناعية والعمل على تمويلها بغية الوصول إلى نمو إقتصادي مثالي وتحقيق عدالة إقتصادية مع إشباع الحاجات الأساسية، وهو ما يمثل العناصر الأساسية لهذا البعد⁴، إذ لا

¹ سهيلة فريد النباتي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² غالب محمود حسين السالم، مرجع سبق ذكره، ص 34

³ غالب محمود حسين السالم، نفس المرجع، ص 35.

⁴ نعم حسين نعمة، رغد محمد نجم وهبة الله مصطفى السيد علي، (2019): تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 تجربة إمارة دبي، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1، ص 111.

يمكن الوصول إلى درجة مثالية من الرفاهية الاجتماعية وتوفير الاحتياجات الأساسية للسكان دونما إقتصاد قوي، ولا يمكن الحد من الإستنزاف المفرط للموارد البيئية دون القضاء على الفقر الذي يعد من أهم مسببات التدهور والإستنزاف للموارد الطبيعية.¹

كما ويمكن تلخيص جملة العناصر الأساسية المكونة للبعد الإقتصادي فيما يلي:²

- ترشيد حصة الإستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية والمساواة في توزيعها؛

- إيقاف تبديد الموارد البيئية والطبيعية؛

- تقوية الحس بالمسؤولية تجاه التلوث وضرورة معالجته؛

- الحد من تفاوت الدخل وفرص الحصول على التعليم والرعاية الصحية...إلخ.

4-2- البعد الإجتماعي: يعتبر البعد الإجتماعي أشمل من باقي الأبعاد المكونة للتنمية

المستدامة، فهو يعني التنمية الإجتماعية التي تشتمل بحد ذاتها على التنمية الثقافية والتنمية

السياسية ومختلف نواحي الرعاية الإجتماعية، لنجد عند التعمق في مضمونها تداخل وترابط كبير

بين عديد القطاعات، إذ أن تحسين المستوى الإجتماعي من النواحي المختلفة كما ذكرنا سابقا

(صحة، تعليم، سياسة، ثقافة...إلخ) سيرفع من الوعي الجماهيري بضرورة المساهمة في تنمية

المجتمع الشاملة،³ومن هذا المنطلق، فإن البعد الإجتماعي يتطلب تحليل شامل للبيئة الإجتماعية،

فهو يؤكد علما لعلاقة الوطيدة بين الطبيعة والبشر، ويسعى للنهوض برفاه الإنسان، والوفاء بالحد

¹ أحمد محمود الزنفلي، (2012): التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 200.

² بوسماحة الشيخ، (2015): أبعاد وأهداف ومعوقات التنمية المستدامة، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 09، ص 297-298.

³ نورين بومدين: تنمية الريف كمدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، ص 32.

الأدنى من معايير الأمن واحترام حقوق الإنسان، وكذا مشاركة الناس بشكل فعال في مراحل التخطيط وصنع القرار والتنفيذ لتحقيق تنمية إجتماعية بمعية المشاركة الشعبية.¹

4-3- البعد البيئي: يركز البعد البيئي في محتواه على الحفاظ على الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة، وترشيد إستخدامها بشكل يحفظ للأجيال القادمة حقها وانتفاعها، فينتج عن ذلك ضرورة التنبؤ لما قد يحدث من تجاوزات في الإستهلاك أو أي إختلالات بغرض الإحتياط والوقاية، وتتمحور أهم الإهتمامات البيئية في ظاهرة إرتفاع درجة حرارة المناخ واختلال طبقة الأوزون وكذا عديد المشاكل المتعلقة بتلوث الماء والهواء...إلخ.²

وحتى تتحقق التنمية المستدامة، يجب أن تكون حماية البيئة جزءا لا يتجزؤ من عملية التنمية، إذ أن أي إستنزاف مفرط للبيئة وإهدارها سيؤدي بالضرورة إلى الإخلال بالتوازن، والذي يؤثر بدوره تأثيرا سلبيا على التنمية، ولهذا كان لزاما الحفاظ عليها ومنع تدهورها، بل والسعي لتطويرها وتحسينها من خلال الحكمة في شتى الإستخدامات والتقليل من الإنبعاثات والتلوثات لضمان كوكب يحظى بخصوبة عالية تجعله قادرا على دعم الإنتاج الزراعي والحيواني الذي تقوم عليه حياة الإنسان ومختلف الصناعات، وبالتالي الظفر بتنمية إقتصادية على المدى الطويل تسمح بالتمتع بحياة صحية ومنتجة، فيكون بذلك للأجيال القادمة فرصا متساوية مع الأجيال الحالية في الظفر باحتياجاتها الأساسية.³

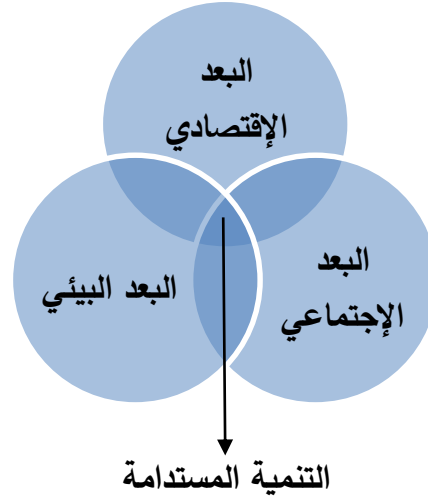
وهناك العديد من الأشكال التي توضح تداخل أبعاد التنمية المستدامة وسنبين منها مايلي:

¹ قادري محمد الطاهر، (2013): التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع، بيروت، ص 81.

² يوسف بوكدرن: تخطيط التنمية الريفية كأحد إستراتيجيات تحقيق التنمية المستدامة -حالة الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 2، ص 248.

³ أحمد محمود الزنفلي، مرجع سبق ذكره، ص ص201-202.

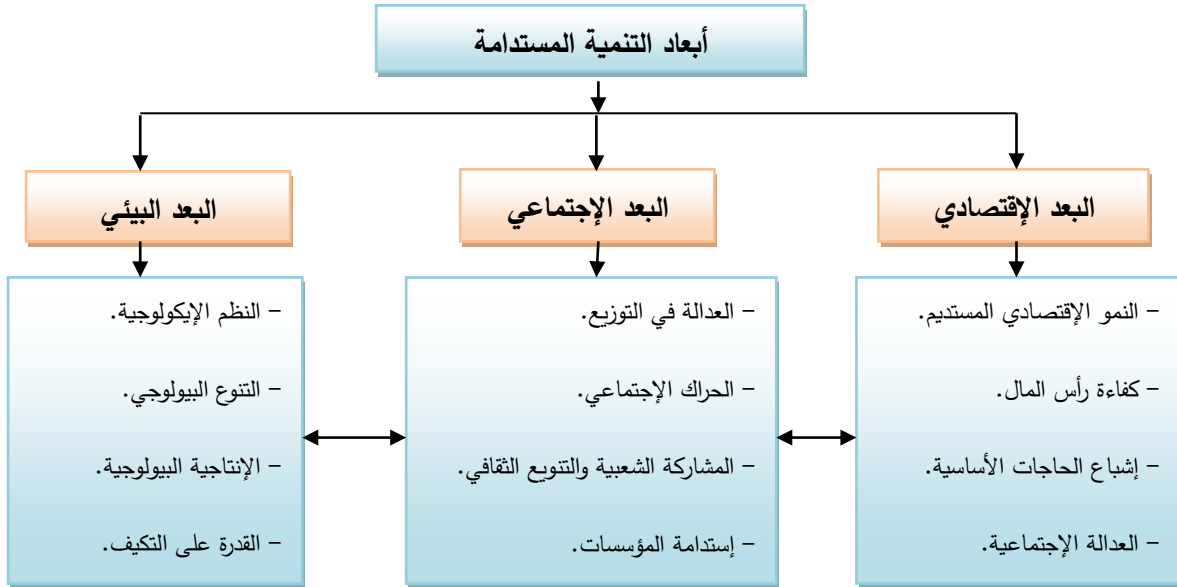
الشكل (7): تداخل أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

ويظهر الشكل أعلاه تداخل وتكامل الأبعاد الثلاثة الرئيسية، فلا يمكن تحقق التنمية المستدامة إذا كان هناك إخلال بأحد هذه الأبعاد، والشكل الموالي يوضح باختصار ما يحتويه كل بعد:

الشكل (8): أبعاد التنمية المستدامة وعناصرها



المصدر: مطانيوس محول، عدنان غام، (2009): نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية

والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، ص 39.

وهناك من يرى بأن للتنمية المستدامة بعد رابع يتجلى في:

- البعد التكنولوجي: الذي يقوم على ركائز أساسية تتمثل في استخدام تكنولوجيات نظيفة تقلص من إستهلاك الطاقة ومختلف الموارد الطبيعية إلى أدنى حد، بل ومحاولة الوصول إلى صفر إنبعاثات.¹

وتتلخص جملة العناصر التي يحتويها هذا البعد في:²

- إستعمال تكنولوجيات أنظف وأنقى في المرافق الصناعية، كون هذه الأخيرة عادة ماتلوث ما يحيط بها من ماء وهواء؛

- الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة وبالنصوص القانونية الرادعة التي قوامها العقوبات والجزاء؛

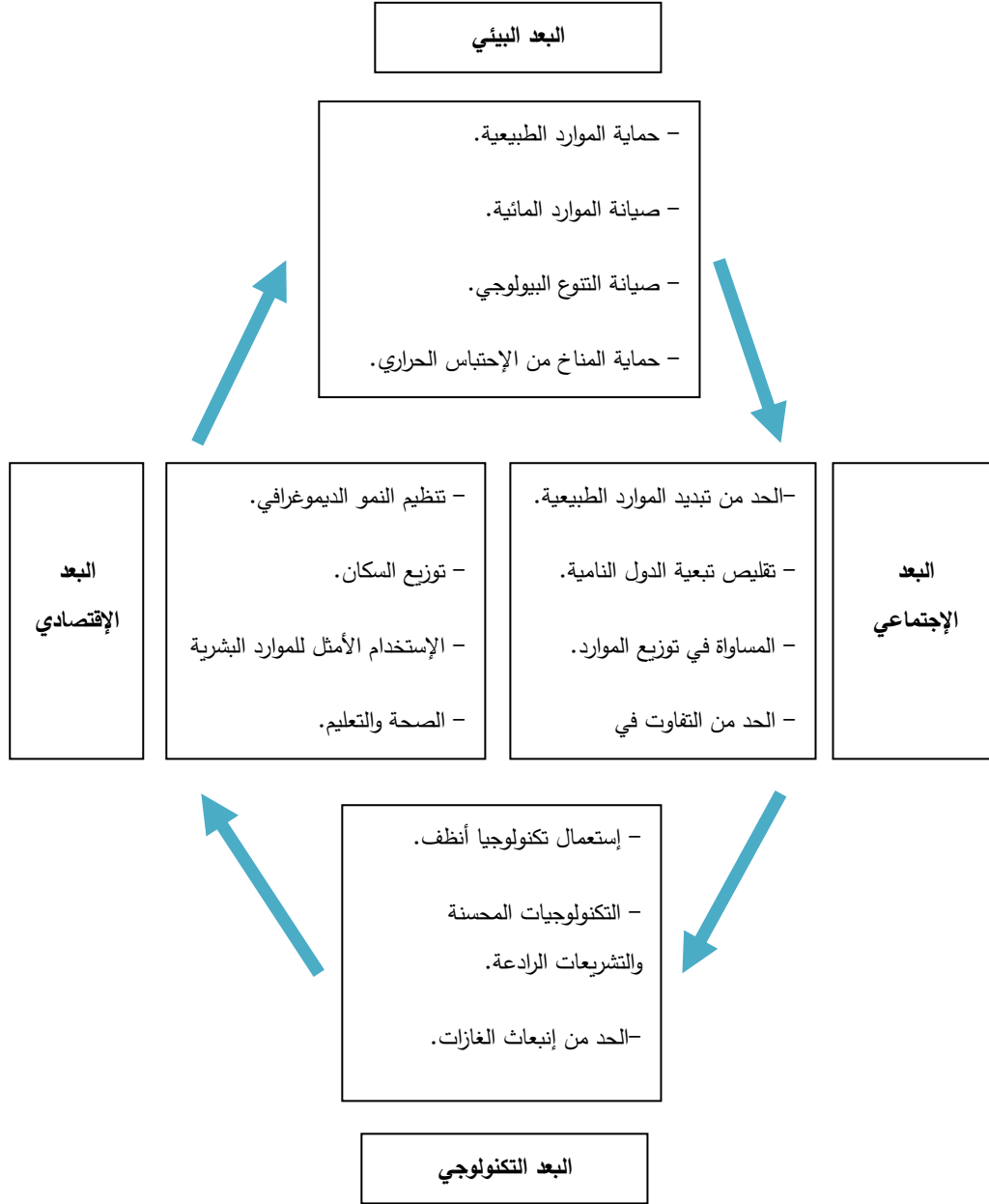
- الحد من إنبعاث الغازات من خلال تقليص إستخدام المحروقات كونها ذات مخلفات كبيرة تلحق ضررا واسعا، ومصدرا لتلوث الهواء وحدوث الإحتباس الحراري الذي يهدد بتغيير المناخ.

والشكل الموالي يوضح ترابط الأبعاد الأربعة للتنمية المستدامة فيما بينها:

¹ حميد بوزيد، (2022): الإدارة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المدن الجديدة -الجزائر أنموذجا-، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 09، العدد 01، ص 990.

² نزار عوني اللبدي، (2015): التنمية المستدامة: إستغلال الموارد الطبيعية والطاقات المتجددة، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، ص ص160-162.

الشكل (9): ترابط أبعاد التنمية المستدامة الأربعة



المصدر: عاشور مريزق، قدور بن نافلة، (2010): التنمية المستدامة في الوسط الصناعي بين إلزامية التشريعات البيئية والإلتزام المؤسسي، الملتقى الوطني الأول حول آفاق التنمية المستدامة في الجزائر ومتطلبات التأهيل البيئي للمؤسسة الإقتصادية، المنعقد يومي 10 و11 ماي 2010، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، ص 04.

إذن وحسب ما سبق، يمكن تمييز أربعة أبعاد حاسمة تتلاحم فيما بينها مشكلة فحوى التنمية المستدامة ومفسرة لمحتوياتها وما تصبو إليه، إذ لا يمكن تحقيق مقومات التنمية المستدامة دونما إنسجام وتكامل بين هذه الأبعاد، ليبرز من خلال هذا التكامل الوجه الحقيقي للتنمية المستدامة.

المطلب الثاني: مبادئ التنمية المستدامة

يحتاج تطبيق التنمية المستدامة إلى خطة شاملة ومدروسة تضمن توظيف الموارد الطبيعية ورأس المال البشري بطريقة محكمة وتضم مجموعة السياسات التكنولوجية والإقتصادية والإجتماعية التي تهدف إلى الحفاظ على البيئة ومصادرنا الطبيعية للأجيال الحالية والمستقبلية، وحتى يكون ذلك، يجب أن تتوفر مجموعة من المبادئ التي يمكن الإعتماد عليها في سيرورة هذا النشاط وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وسنعمد فيما يلي إلى إبراز مجموعة المبادئ التي وضعها كل من البنك العالمي للإنشاء والتعمير والمجلس الدولي للتنقيب واستخراج المعادن، وهي عبارة عن مبادئ تختلف فيما بينها من حيث الشكل وتتقارب من حيث المضمون.

1- المبادئ التي وضعها البنك العالمي للإنشاء والتعمير: ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- تحديد الأولويات بعناية: وذلك كنتيجة حتمية لما ظهر من مشكلات بيئية متزايدة وندرة للموارد الطبيعية، وكذا تحديد المشكلات الواجب التصدي إليها بفعالية لئليها فيما بعد إتخاذ إجراءات العلاج المناسبة؛

¹ إيمان بوشنقىر، (2014): التطورات التكنولوجية في مجال الصناعات المسببة للتلوث وأثرها على التنمية المستدامة -دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عناية-، الجزائر، ص ص242-243.

- الإستفادة من كل وحدة نقدية ومحاولة العمل سويا وليس إنفراديا بغية إغتنام فرص تحقيق الربح لكل الأطراف والظفر بأقل التكاليف؛

- إستخدام أدوات السوق حيثما يكون ممكنا: كاستخدام الرسوم القائمة على قواعد السوق بالنسبة لعمليات الإستخراج، وفرض رسوم على مختلف الإنبعاثات وتدفق النفايات؛

- الإقتصاد في استخدام القدرات الإدارية والتنظيمية؛

- توجيه الدولة إهتمامها نحو القطاع الخاص والعمل معه: كونه عنصرا أساسيا في العملية الإستثمارية، وكذا العمل على خلق شراكات مع منظمات المجتمع المدني وغيرها، وبالتالي يتحقق التعاون وتتظافر الجهود فيما بينها ويسهل التحكم في أنشطة تحسين البيئة؛

- المشاركة الشعبية: كون التنمية المستدامة تبدأ من المستوى المكاني المحلي (التجمعات السكانية أو المدن والقرى) لتصل بعدها إلى المستوى الوطني والعالمي، وهذا يعني أنها تنمية من أسفل إلى أعلى؛¹

- تحسين الأداء الإداري المبني على الكفاءة والفعالية؛²

- إدماج البيئة من البداية: وهذا يعني تقييم الضرر الذي يمكن أن يحدث منذ البداية جراء الإستثمارات الجديدة، والعمل بمبدأ الوقاية خير من العلاج كون الأساليب الوقائية أقل تكلفة من الطرق العلاجية.³

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت، (2014): التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 31.

² إيمان بوشنقىر، مرجع سبق ذكره، ص 244.

³ إيمان بوشنقىر، نفس المرجع، ص 244.

2- المبادئ التي وضعها المجلس الدولي للتنقيب واستخراج المعادن: وتتجلى فيما يلي:¹

- "تنفيذ الممارسات الأخلاقية والمحافظة عليها وعلى نظم حوكمة المنشآت؛
- دمج إعتبرات التنمية المستدامة في عملية إتخاذ القرار داخل المنشأة؛
- دعم حقوق الإنسان الأساسية، واحترام الثقافات والعادات والقيم لجميع أصحاب المصالح؛
- تنفيذ إستراتيجيات إدارة الخطر على أساس معلومات علمية صحيحة وسليمة".
- "البحث عن التحسين المستمر للصحة وسلامة الأداء، وكذا التحسين المستمر لأدائنا البيئي؛²
- المساهمة في التنمية الاجتماعية والإقتصادية والمؤسسية للمجتمعات التي تعمل المنشأة فيها؛³
- تقديم تقارير تتصف بالفعالية والشفافية لأصحاب المصلحة".⁴

المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنمية المستدامة

وهي عبارة عن معايير تعكس مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة، وتساهم في تقييم مدى تقدمها في هذا المجال، مما يستدعي إتخاذ الكثير من القرارات الدولية والوطنية فيما يخص السياسات الإقتصادية والاجتماعية والبيئية.

¹ محمد عباس بدوي، يسري محمد البلتاجي، (2013): المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 23-25.

² سليم بوقنة، ناصر بوعزيز وبرهان الدين بوقنة، مرجع سبق ذكره، ص 175.

³ سليم بوقنة، ناصر بوعزيز وبرهان الدين بوقنة، نفس المرجع، ص 175.

⁴ سليم بوقنة، ناصر بوعزيز وبرهان الدين بوقنة، نفس المرجع، ص 175.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

وقد حدد قسم التنمية المستدامة التابع للأمم المتحدة مجموعة من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والمؤسسية، والمتعلقة بقياس التنمية المستدامة، والتي جاءت نتيجة تراكم الخبرات الدولية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، وهي كما توضحها الجداول التالية:¹

الجدول (4): المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة

نوع المؤشر	المؤشر
إقتصادي	- نصيب الفرد من الدخل. - نسبة الإستثمار من الناتج الإجمالي. - الميزان التجاري. - نسبة الديون من الناتج الإجمالي. - كثافة إستخدام المواد والمعادن. - نسبة المساعدات الخارجية من الناتج الإجمالي. - نسبة معدل إستهلاك الطاقة السنوية للفرد. - نسبة إستهلاك الطاقة من المصادر المتعددة. - كثافة إستغلال واستهلاك الطاقة. - كميات النفايات الصناعية والمنزلية. - كميات النفايات الخطرة. - إدارة النفايات المشعة. - تدوير النفايات. - المسافة المقطوعة للفرد بواسطة وسائل النقل.

المصدر: مراد ناصر، (2010): التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، ص 113.

ويبين الجدول أعلاه جل المؤشرات الاقتصادية المساعدة في قياس التنمية المستدامة، والتي جاء اعتمادها نتيجة خبرات ودراسات طويلة الأمد، ليتم جمعها في قالب واحد بعد تحقق كبير من نجاعتها ودورها في تحديد مدى توفر الجانب الإقتصادي من التنمية المستدامة.

¹مراد ناصر، (2010): التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، ص 113.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الجدول (5): المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة

نوع المؤشر	المؤشر
إجمالي	<ul style="list-style-type: none">- نسبة السكان تحت خط الفقر.- معامل جيني لتوزيع الدخل.- معدل البطالة.- نسبة معدل أجور الإناث إلى أجور الذكور.- مستوى التغذية للأطفال.- معدل الخصوبة.- العمر المتوقع عند الميلاد.- السكان المخدمون بالصرف الصحي.- السكان المخدمون بمياه الشرب.- الأطفال المحصنون ضد الأمراض.- الأطفال في مرحلة التعليم الأساسي.- الشباب في مرحلة التعليم الثانوي.- معدل الأمية.- مساحة المسكن للفرد.- عدد الجرائم لكل 100000 من السكان.- معدل النمو السكاني.- سكان الحضر في التجمعات الرسمية وغير الرسمية.

المصدر: مراد ناصر، (2010): التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، ص

ص113-114.

كما ويبين الجدول أعلاه أيضا المؤشرات المساعدة في الحكم على تبني الجانب الاجتماعي

من التنمية المستدامة من عدمه، والتي جاءت في شكل عناصر أقل ما يمكن القول عنها أنها ملمة

بهذا الجانب ومحيطة بأغلب مداخله وما يحتويه.

الفصل الأول: نشأة وتطور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الجدول (6): المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة

نوع المؤشر	المؤشر
بيئي	<ul style="list-style-type: none"> - إنبعاث غازات البيوت البلاستيكية. - درجة إستهلاك طبقة الأوزون. - درجة تركيز الملوثات في المناطق الحضرية. - مساحة الأراضي الزراعية الدائمة. - إستعمال المخصبات. - إستعمال المبيدات الزراعية. - نسبة مساحة الغابات إلى المساحة الكلية. - كثافة إستغلال أخشاب الغابات. - مساحة الأراضي المتصحرة. - نسبة السكان المقيمين في المناطق الساحلية. - معدلات الصيد حسب النوع. - معدلات تراجع مستوى المياه الجوفية. - نسبة مساحة المحميات الطبيعية من المساحة الكلية. - أنواع النباتات والحيوانات المنقرضة.

المصدر: مراد ناصر، (2010): التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، ص 114.

ويبين هذ الجدول أيضا كسابقه المؤشرات التي يمكن اعتمادها في قياس هذا الجانب.

الجدول (7): المؤشرات المؤسسية للتنمية المستدامة من طرف الأمم المتحدة

نوع المؤشر	المؤشر
مؤسسي	<ul style="list-style-type: none"> - الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة. - تطبيق المعاهدات الدولية الخاصة بالإستدامة. - نسبة عدد المشتركين بشبكة الإنترنت إلى مجموع السكان - عدد خطوط الهاتف لكل 1000 فرد. - نسبة الإنفاق على البحث العلمي. - الخسائر البشرية والإقتصادية نتيجة الأخطار الطبيعية.

المصدر: مراد ناصر، (2010): التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26، ص 114.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المؤشرات توضح حقيقة الترابط والتكامل والتداخل بين هذه الجوانب، وأن أي تغيير يطرؤ على أحدها ينعكس على الأخرى.

ولا يخفى أن هذه المؤشرات تختلف في عددها ونوعها من فترة زمنية لأخرى ومن منطقة لأخرى نظرا لتعدد أهداف التنمية واختلاف الأولويات والخبرة والبيانات المتاحة، وعلى هذا الأساس، فإن عملية إعداد مؤشرات لقياس التنمية المستدامة تمر بعدة مراحل، وهذا حسب المستويات المكانية المختلفة، وتتلخص هذه المراحل في:¹

1- المرحلة الأولى: وتكون بتحديد الجهات ذات العلاقة بالتنمية المستدامة بشقيها الحكومية والخاصة، ومن ثم تحديد دور كل جهة من هذه الجهات مع التنسيق المحكم بين هذه الأدوار، والأهداف التي من المفروض تحقيقها من طرف كل جهة، مع تحديد المؤشرات التي تستخدمها هذه الجهات في تقييم إنجازاتها.

2- المرحلة الثانية: ويقع من خلالها تحديد المؤشرات المستخدمة في الدولة أو الإقليم والوضع الحالي لهذه المؤشرات، ومن ثم تعيين الجهات المعنية باستخدامها ورسم الأهداف المتوخاة من وراء ذلك، والحرص كل الحرص على انسجام هذه المؤشرات مع تلك التي أعدتها الأمم المتحدة لقياس التنمية المستدامة.

3- المرحلة الثالثة: وتكون على شكل إختبار قائمة المؤشرات المتحصل عليها والتي تعكس العلاقة بين الأولويات الوطنية واستراتيجيات التنمية المستدامة داخل الدولة أو إقليميا، مع تلك التي أعدتها الأمم المتحدة.

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص 254-261.

المطلب الرابع: تحديات التنمية المستدامة

إن تحقيق التنمية المستدامة لا يأتي على طبق من ذهب، فهناك العديد من التحديات التي يجب الخوض فيها والعمل على مجابتهها، والتي حتمت على واضعي السياسات التنموية أخذها بعين الاعتبار عند إعداد إي خطط أو إتخاذ أي قرارات، وتنقسم هذه التحديات إلى إقتصادية واجتماعية وبيئية، وسنعرضها باختصار فيما يلي:

1- التحديات الإقتصادية: يعتبر الجانب الإقتصادي الركيزة الأساسية للتنمية المستدامة، إذ أن الإستقرار الإقتصادي يعتبر الخطوة الأولى لنجاح التنمية المستدامة، وفيما يلي أهم التحديات الإقتصادية التي من المحتم مواجهتها ومعالجتها:¹

- **التقليل من البطالة:** حيث أن مشكلة البطالة من العناصر الرئيسية المعرقلة لنمو الإقتصاد ككل، والتي سيحرم من خلالها طاقات بشرية عديدة يتم تصنيفها ضمن الطاقات المعطلة، ومع تزايدها ستتعمل عجلة التنمية، ولذلك يعتبر تحدي القضاء على البطالة وخاصة في فئة الشباب من أهم أسباب الإزدهار الإقتصادي؛

- **تحقيق الأمن الغذائي:** فانعدامه يزيد من معاناة البلدان إقتصاديا، حيث أن حجم الإنتاج الذي لا يغطي الإستهلاك يؤدي إلى حتمية الإستيراد وإلى المديونية، واللذان يثقلان كاهل الدولة إقتصاديا واجتماعيا؛

¹الخضر بن علي، (2018): دور الإستثمار السياحي في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص ص32-36.

- **تقليل التفاوت في الدخل:** فتوزيع الثروة والدخول بشكل غير عادل وبتفاوت كبير يؤدي إلى تعميق التناقضات داخل المجتمع، فينتج عنه طبقة غنية تلبي احتياجاتها، وطبقة فقيرة تفتقر إلى أدنى مقومات العيش؛

- **الطاقة النظيفة:** وذلك لتحسين رفاهية المجتمعات والحفاظ على الصحة، حيث أن التزايد المفرط للإستخدام العالمي للوقود الأحفوري سيني الإنبعاثات السريعة لثنائي أكسيد الكربون، وهو ما لا يدخل في إطار التنمية المستدامة.

2- التحديات البيئية: حيث وجب على واضعي السياسات الأخذ في الحسبان مجموعة من التحديات البيئية، كون التدهور البيئي يتسبب في نقص الموارد ويؤثر على الإنسان وعلى النشاط الإقتصادي بصفة عامة، وسنعرض أهم التحديات البيئية العالمية التي يتم الخوض فيها: ¹

- **مكافحة التلوث بكل أنواعه:** والذي يؤدي إلى الإحتباس الحراري ومختلف الإشكاليات الإيكولوجية كتزايد حرارة الجو والإخلال بطبقة الأوزون، والذي يرجع سببه إلى الإستخدام المفرط للوقود الأحفوري في ظل الطلب المتزايد والإستخدامات المتعددة في حياة الإنسان؛

- **شح المياه المستعملة للشرب:** وهذا بسبب سوء إدارتها واستخدامها، حيث تعدت هذه الأزمة أكثر من 40 دولة في العالم، ومن المقدر أن يصل عدد المعرضين إلى العطش نحو 3 مليار نسمة بحلول 2025، وهو ماوجب الوقوف في وجهه واعتباره تحدياً يلزم إيجاد الحلول المناسبة له؛

¹ هلال صالح الحرير، (2018): قراءة مرجعية في التنمية المستدامة: الآليات والتحديات، مجلة جامعة أسبوط للبحوث البيئية، المجلد 21، العدد 1، ص ص18-19.

- **المحافظة على التنوع الاحيائي:** حيث أن ارتفاع معدل الإنقراض في التنوع البيولوجي يسهم في خسارة أنواع مختلفة من النباتات والحيوانات التي تعمل بدورها على الحفاظ على الطبيعة والحياة البشرية؛

- **ترشيد استخدام الموارد الطبيعية:** إذ تعتبر هذه الموارد المحرك الرئيسي لمختلف الأنشطة الإنسانية والإقتصادية، وعدم استخدامها بالشكل اللازم يؤدي إلى الإخلال بالتوازنات في مختلف الأنشطة حالياً ومستقبلياً.¹

3- التحديات الإجتماعية: والتي ينصب فحواها حول الإنسان كونه محور كل النشاطات وأساس التنمية، والتي يمكن إختصارها فيما يلي:²

- **الإهتمام بالتوزيع السكاني:** وذلك لتنمية المناطق الريفية والقروية، كون الهجرة المكثفة نحو المدن لا تخدم التنمية المستدامة وتخلف آثاراً سلبية على البيئة؛

- **التحكم في حجم السكان:** لما له من آثار سلبية تتمثل في زيادة الطلب على الموارد الطبيعية، والذي ينجر عنه زيادة التلوث وعرقلة مسار التنمية، إذ من المتوقع أن يصل تعداد السكان إلى 8 مليار نسمة بحلول 2025؛

- **مكافحة الفقر والأمية:** حيث يولدان العديد من الأزمات الإجتماعية والنفسية والصحية والأخلاقية على المستوى المحلي والوطني والدولي.³

¹ الخضر بن علي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² خيثر هوارى، عزازن حفيظة، (2020): متطلبات إنجاح التنمية المستدامة في ظل التحديات البيئية المعاصرة، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 02، ص ص77-78.

³ قدور شرقي براهيم، (2023): إشكالية التنمية المستدامة: رؤية في التحديات والإستراتيجيات، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 01، ص 542.

خلاصة

من خلال ما جرى تقديمه في الفصل الأول، فإن المؤسسات الاقتصادية التي تتبنى برامج وممارسات المسؤولية الاجتماعية تكون طرفا فاعلا أكثر من غيرها في تنمية المجتمع وبناءه، وبذلك بلوغ مكانة إجتماعية وسمعة جيدة في أذهان المستهلكين، فضلا عن كونها تؤسس للوصول إلى تنمية مستدامة، على اعتبار هذه الأخيرة تمثل تحديا عالميا وجب الإهتمام به والإتحاد لبلوغه، ولا يكون ذلك إلا بالاعتماد على المسؤولية الاجتماعية كآلية تساهم في الوصول إلى هذا الهدف.

فالمسؤولية الاجتماعية هي إلتزام من طرف المؤسسات بالإهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية، ومحاولة التوفيق بينها وتحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة دون التلويث أو الإستنزاف المفرط للموارد البيئية المتوفرة، وقد يبدو هذا الإلتجاه عبئا ماليا زائدا عن اللزوم، إلا أنه وبالنظر للتجارب التي تم اعتمادها، فإن هذه الأخيرة تحقق نجاحات مستمرة على المدى البعيد من قدرة تنافسية وزيادة في حجم الطلب على المنتجات، وبالتالي تحقيق الكم المطلوب من الأرباح أو ما يفوق ذلك، خصوصا في ظل التنامي الكبير للوعي الإستهلاكي.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في
المؤسسات الاقتصادية

تمهيد

إن التحولات الحاصلة في العالم واحتدام شدة المنافسة، أوجب على المؤسسات إعادة النظر في مستوى أدائها وكيفيات تقييمه وقياسه وتحسينه لتتمكن من مجارة الركب والإستمرار أطول فترة ممكنة، فموضوع الأداء كان ولازال محط الرحال لأفكار الباحثين ودراساتهم، فتضاربت بحوثهم واسهاماتهم وتناقضت حول إيجاد مفهوم موحد يلم بكل ماتفرق من أفكار ويبلورها في قالب واحد، فتعريفه وقياسه يخضع للمناقشة في عديد المؤلفات باختلاف المداخل والمؤشرات وطرق أخذ هذا الموضوع، حيث كان تحديد مستوى الأداء فيما مضى يعتمد على مؤشرات مالية بحتة لتظهر مجموعة تحولات إقتصادية تسييرية وإدارية برزت من خلالها مجموعة مؤشرات غير مالية متمثلة في بطاقة الأداء المتوازن تساعد في القياس الدقيق للأداء.

واستنادا لما سبق تم تقسيم هذا الفصل لما يلي:

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الإقتصادية.

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء العنصر الحاسم في بقاء واستمرارية المؤسسات، فإذا كان إيجابيا دل ذلك على أن احتمال إستمرارية المؤسسة كبير، ولإيضاح الفكرة حول هذا المفهوم سنعرض من خلال هذا المبحث المفاهيم الأساسية لهذا العنصر من خلال محاولة الإطلاع على مختلف التعريفات التي أعطاها الباحثون في مجال أداء المؤسسة والمفاهيم الأخرى المرتبطة به ومختلف العوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى كل من قياسه وتقييمه وتحسينه، والطرق المؤدية لذلك.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

قبل كل شيء وحتى تتضح النظرة بخصوص هذا المجال، لابد من الإلمام بمفهومه ومايحتويه، من خلال إبراز أهم المراحل التي مر بها تطور هذا المفهوم ومختلف التعريفات التي وردت فيه، وكذا مختلف خصائصه والعوامل المؤثرة فيه.

1- تطور مفهوم الأداء: لقد مر مفهوم الأداء بعدة مراحل تاريخيا ليصل إلى المفهوم الحالي، إذ يتميز هذا المفهوم بالديناميكية وعدم الإستقرار عبر عديد الفترات، فنجد المؤرخين يرجعون أصله إلى البابليين والفراعنة والصينيين القدماء¹، حيث أن تطور الأداء مشى تزامنا مع تطور المؤسسات والإقتصاديات وحتى المجتمعات، فأدى ذلك إلى ظهور إسهامات مختلفة في هذا المجال، ولعل أول هذه الإسهامات كانت من قبل رائد مدرسة الإدارة العلمية (تايلور)، والذي حاول إعطاء مفهوم دقيق للأداء من خلال ما يسمى بالقياس، واعتمد في ذلك على دراسة حركية العمال أثناء العمل والوقت اللازم لذلك حتى يتمكن من تحديد التوقيت بالضبط لإدارة الآلة وإيقافها، وهو مايعرف

¹بوجلال أنفال، (2016): قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية دراسة مقارنة لبعض البنوك خلال الفترة 2003-2013، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، ص 73.

بالحركة والزمن، فاهتم من خلال ذلك برفع كمية الإنتاج المحققة وتعظيم العوائد المالية من جهة، وتخفيض التكاليف من جهة أخرى، وهو ما يجسد النظرة التقليدية أو الإقتصادية للأداء، ثم سرعان ماتحوّلت هذه النظرة المتمثلة في التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى التركيز على ما يمكن بيعه، ليتجلى من خلال ذلك نمط التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية،¹ وكل هذا يفسر أسبقية الجانب المالي في تحديد مفهوم الأداء، وقد إستمر لفترة طويلة، حيث الهدف الأساسي هو تعظيم أرباح المساهمين والحفاظ على الإستدامة المالية للشركة فقط.²

ولكن عند إمعان النظر فيما قدمه (تايلور) نجد أن له آثارا سلبية تعود على العنصر البشري الذي قام بإهماله تماما والنظر إليه كألة، بالإضافة إلى الروتين الشديد والملل الذي يتخلل العمال أثناء العمل.

وكننتيجة لذلك، تطور مفهوم الأداء ليأخذ في الحسبان مختلف التطورات التي تشهدها بيئة المؤسسات، ويشمل بذلك جوانب أوسع من ذي قبل، فأصبح قياسه مرهون بمدى التأثير على محيط الإنسان وإنتاج القيمة للزبون جراء تعامله مع المؤسسة، وكذا الأخذ في الحسبان مصالح الأطراف الأخرى كالمساهمين، الموردين، العمال والمجتمع بصفة عامة، بعد أن كان يقتصر على المردودية الإقتصادية والمالية للمساهمين فقط،³ وهذا ما فرض تغيير النظرة كليا لأداء المؤسسة بإدخال العنصر البشري والإهتمام به ضمن اهتمامات المؤسسة التي تهدف إلى الإرتقاء بأدائها،

¹ الشيخ الداوي، (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، ص ص221-222.

²L'opérationnalisation de la performance globale des entreprises, (2021): quel rolerour la démarche qualité. Cas de trois entreprises algériennes, **Les cahiers du cread, Vol 37, N 03**, p 12.

³بوجلال أنفال، مرجع سبق ذكره، ص 74.

وهو الأمر الذي تترجمه مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الحاجات التي يمكن إختصارها فيما يلي:¹

- درست مدرسة العلاقات الإنسانية البعد الإنساني في العمل وأعطت البعد البشري مكانة مهمة في المؤسسة، لأنها تقوم على كون الأفراد يزدادون إنتاجية عندما يشعرون بالرضى، وهو ما ينتج عنه تحسن في أداء المؤسسة ككل، ومن أهم روادها (Mayo)، الذي توصل إلى أن إنتاجية الأفراد تزيد عند شعورهم بمكانتهم في المؤسسة، و(Lewin) الذي توصل إلى أن سلوك الأفراد ينبع من تأثرهم بالجماعة.

- ثم جاءت بعدها نظريات الحاجات التي تقوم على تلبية حاجات الأفراد نحو تحسين جو العمل في المؤسسة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، ومن أهم روادها (Maslow)، الذي قدم سلم الحاجات الذي يقوم على إشباع حاجات الأفراد غير المشبعة، فمن كانت حاجاته الأساسية أو الإجتماعية غير مشبعة تدخلت المؤسسة في ذلك باستخدام الطرق المناسبة من رفع للأجور أو إشراكهم في اتخاذ القرار...إلخ.

وخلاصة القول، فقد تطور الأداء من المفهوم الضيق الذي يقوم على تعظيم العوائد المالية والإقتصادية للمساهمين فقط إلى المفهوم الأشمل الذي يضع الجانب الإنساني بالدرجة الأولى والإهتمام بالعنصر البشري ومختلف الأطراف الفاعلة التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة بداية بالمساهمين وصولاً إلى المجتمع ككل.

¹ خديجة بلموهوب، (2012): دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف-، الجزائر، ص 44.

2- مختلف التعريفات الواردة في الأداء: يعتبر الأداء مفهوما جوهريا وحاسما بالنسبة للمؤسسات والبعيد الأكثر أهمية بالنسبة لها، ورغم تعدد الدراسات والأبحاث التي أجريت حوله، إلا أنه لا يوجد إجماع حول تعريف موحد وشامل لهذا المفهوم، فقد تعددت واختلقت تعريفاته باختلاف الكتاب والباحثين واختلاف توجهاتهم ونظرتهم.

الأداء لغة يرجع اشتقاقه إلى الكلمة الفرنسية القديمة (Performer)، والتي تحولت فيما بعد إلى الكلمة الإنجليزية (To Perform)، حيث تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.¹

أما الأداء إصطلاحا، فلا يسعنا إلا تقديم مجموعة من تعريفات الكتاب والباحثين لهذا المفهوم، والتي تتجلى فيما يلي:

- تعريف الأداء حسب (Bourguignon): عرفه بأنه "عبارة عن مفهوم ذو طابع متعدد المعاني ويسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة هذه الأهداف وتنوعها".²

وتتضح جملة المعاني المتعددة التي طرحها (Bourguignon) فيما يلي:³

- الأداء هو فعل (Action): بمعنى أنه حتما يقود إلى نتائج معينة، وهذه النتائج لا تظهر في وقت محدد؛
- الأداء هو نتيجة (Résultat d'action): بمعنى يعمل على قياس وتقييم النتائج المتوصل إليها؛

¹ مجيد الكرخي، (2015): مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 29.

² Mehdi Haddaden, Rabah Kechad, (2021): L'opérationnalisation de la performance globale des entreprises: Quel role pour la démarche qualité. Cas de trois entreprises algériennes, **Les cahiers du cread**, Vol 37, N 03, P 11.

³ براق عيسى، حاجي رفيقة، (2014): المقاربة الكلية للأداء: دمج أبعاد المسؤولية الإجتماعية في أداء المؤسسة، مجلة الإبداع، العدد 4، ص 70.

• الأداء هو النجاح (Succés): حيث يمثل تحقيق نتائج إيجابية ويرتبط بمدى النجاحات المحققة.

- تعريف الأداء حسب (Lorino Philipe): لقد قدم (Lorino) تعريفين مختلفين للأداء، أحدهما يأخذ المفهوم الضيق والمتمثل في "الأداء هو فقط كل ما يساهم في تحسين الثنائية قيمة - تكلفة، وليس بالضرورة خفض التكاليف أو رفع القيمة بمعزل عن بعضهما".¹

ويظهر من خلال هذا التعريف ضرورة الإهتمام بتعظيم القيمة والزيادة في حجم الثروات التي توفرها المؤسسة، وكذا العمل على تدنية التكاليف المستعملة في ذلك إلى أقصى حد ممكن، بحيث يكون التزامن في عملية تعظيم القيمة وتدنية التكاليف.

ونظرا لتطور الأداء وارتباطه بعوامل أخرى داخلية وخارجية تتسم بالديناميكية، ظهر (Lorino) مجددا بتعريف أكثر واقعية، وهو المفهوم الأوسع والمتمثل في: "الأداء هو فقط كل ما من شأنه الإسهام في بلوغ الأهداف الإستراتيجية".² حيث أن الأهداف الإستراتيجية هنا تعني أهداف جميع المتعاملين مع المؤسسة، وبذلك يظهر أداء المؤسسة الجيد عندما تتجح في تحقيق أهداف هذه الأطراف.

- كما يعرفه (أحمد سيد مصطفى) على أنه: "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية"، ويعرفه كل من (Sinik and Tuttle) بأنه: " محصلة العلاقات

¹ براق عيسى، حاجي رفيعة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² مراد كواشي، (2017): أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل، المجلد 25، العدد 1، ص 178.

المتداخلة والمعقدة للمعايير التالية: الكفاءة، الفعالية، الجودة، الإنتاجية، نوعية حياة العمل، الربحية، الإبداع والإبتكار".¹

وبالتالي يمكن تحديد الأداء بالنسبة لهذه المعايير، ونذكر على سبيل المثال:²

- بالنسبة للإنتاج: هو التحسين الدائم والمستمر للإنتاجية والمرتبط بأعلى مستويات الجودة؛
- بالنسبة للمبيعات: القدرة التنافسية في السوق أو الفرق بين القيمة والتكلفة؛
- بالنسبة للتمويل: فهو الربحية؛
- بالنسبة للموارد البشرية: فهو تحقيق أفضل نوعية حياة في العمل؛
- بالنسبة للمجتمع: الحصول على المنتجات دون تلوث.

- تعريف الأداء حسب (Miller et Bromily): عرفاه بأنه "إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³

حيث يلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء هو عبارة عن حصيلة الأهداف التي تتحقق

من جراء الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بمختلف أنواعها، وهو ما يبين أن وجهة نظر (Miller et

Bromily) تكمن في أن الأداء هو وسيلة للحكم على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

¹ خالد خالفي، (2014): دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الخامس، ص 215.

²Hamdounne Asma, (2018): L'apport du benchmarking dans la performance des entreprises algériennes, Cas: Groupe Hasnaoui GSH, *Journal de l'innovation et du marketing*, Vol 5, Num 1, P 53.

³ الداوي الشيخ، (2008): تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، ص

- أما تعريف الأداء حسب (A.Kherakhem): هو "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".¹

ويظهر من خلال هذا التعريف أن وجهة نظر الكاتب تتمثل أنه يربط مفهوم الأداء بمدى الأعمال والنشاطات المنجزة ولكن شريطة تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف للأداء وهو كما يلي: هو مجموع الأعمال والنشاطات والمهام المنجزة بكفاءة وفعالية من طرف المؤسسة، والتي تستند في ذلك على مختلف الموارد المتاحة من مالية ومادية وبشرية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

3- مكونات الأداء: من خلال التعريفات المبرزة آنفا يظهر جليا إرتباط الأداء بمجموعة من المصطلحات المكونة له، ولعل أبرزها مفهومي الكفاءة والفعالية، وفيما يلي سنقوم بتفصيل كل منهما:

3-1 الكفاءة: تعني الكفاءة قدرة المؤسسة على الإستخدام الأمثل لمواردها إستخداما عقلانيا ورشيدا، للحصول على المطلوب من المخرجات، أي مزج عوامل الإنتاج والإبقاء على التكاليف المرتبطة بذلك في حدودها الدنيا، والأرباح المحصلة منها في حدودها القصوى، حيث يبرز جوهرها في الثنائية (تعظيم الأرباح - تدنية التكاليف)، وهذا يعني أن الكفاءة مرتبطة بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات،² وهو ما وضحه (Lorino) بخصوص هذا المصطلح، حيث يكون العمل كفؤا حين يساهم في تحقيق هدف رفع القيمة وهدف تدنية التكاليف معا.³

¹مصطفى يوسف كافي، (2016): إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 16.

²الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 220-221.

³بوجلال أنفال، مرجع سبق ذكره، ص 77.

ومما سبق، تتمثل الكفاءة في مدى قدرة المؤسسة على عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة والمتمثلة في التوفيق بين تدنية تكاليف المدخلات إلى أقصى حد و تعظيم الأرباح المتحصل عليها من المخرجات، ومنه الطريقة المثلى لاستخدام الموارد والمزج بين عناصر الإنتاج للوصول إلى الأهداف المسطرة.

3-2- الفعالية: وهي عبارة عن معيار لقياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، وبالتالي فإن فعالية المؤسسة تتجسد في النتائج الفعلية التي تم تحقيقها مقارنة بما كانت قد رسمته من قبل،¹ كما أنها ترتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من نمو وزيادة في المبيعات وتعظيم للحصة السوقية...إلخ، وهذا مقارنة بالمنافسين، فقياسها يظهر مدى إنجاز المؤسسة، وبالتالي درجة تحقيق النتائج، حيث كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية،² ومنه فالفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى حجم الموارد المستخدمة في تحقيقها.³

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة، فكلما إقتربت نتائجها من النتائج التي تم تسطيرها، كلما برزت فعاليتها وتخطت منافسيها.

وخلاصة القول، أن الكفاءة والفعالية هما مفهومان متلازمين ولكنهما مختلفين، واجتماعهما يعبر عنه بإنجاز الأعمال الصحيحة وبالطريقة الصحيحة، وهو بالتحديد معنى الأداء.

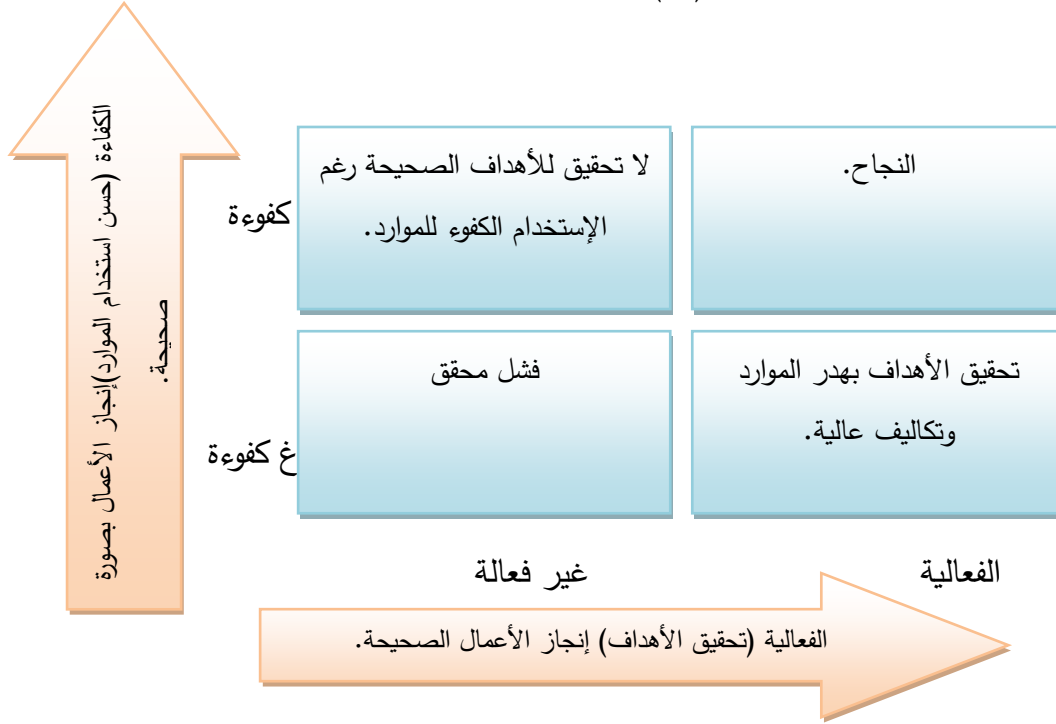
¹ سترة العلجة، (2018): دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين الكبيرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، ص 131.

² عامر حاج دحو، (2018): التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكي-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية -أدرار-، الجزائر، ص 146.

³ مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

والشكل الموالي يوضح مصفوفة الكفاءة والفعالية:

الشكل (10): مصفوفة الكفاءة والفعالية



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009): سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، ص 49.

ويتضح من خلال الشكل أن المنظمات التي تستطيع إنجاز الأعمال الصحيحة بالصورة الصحيحة هي وحدها من تستطيع النجاح والإستمرار ويزيد عمر بقائها، كونها حققت بذلك عنصري الكفاءة والفعالية في أعمالها ونشاطاتها، بينما المؤسسات غير الفعالة وغير الكفوءة يكون مصيرها حتما الفشل، وبذلك تنهار وتزول في فترة قصيرة، كذلك يتضح أن المؤسسات التي تكون ذات كفاءة في إنجاز الأعمال واستخدام الموارد وغير فعالة، فإن مصيرها يكون الزوال تدريجيا كونها لا تستطيع تحقيق أهداف مختلف أصحاب المصالح، بينما المؤسسات الفعالة وغير الكفوءة فإنها تستطيع البقاء لأنها حققت المراد من وجودها ولكن باستنزاف الموارد وعدم إدارتها إدارة رشيدة، مما ينجر عنه تكاليف جد عالية.

4- خصائص الأداء والعوامل المؤثرة فيه: سنعرض فيما يلي أهم الخصائص التي يتمتع بها الأداء وكذا مختلف العوامل المؤثرة فيه سواء بالسلب أو بالإيجاب.

4-1- خصائص الأداء: يتمتع الأداء بمجموعة من الخصائص سنعرضها باختصار فيما يلي:¹

- تحقيق التفوق على مستوى السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، من خلال الإختيار الكفؤ للأساليب المتبعة في ذلك؛

- المحافظة على الإستقرار المالي والإداري للمؤسسة، وتشجيع العمل الجماعي الهادف لتطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة؛

- ضمان إستمرارية العمل وبقائه بمستوى ثابت أو متطور على المدى الطويل، بحيث لا ينشأ أي تأثير على نشاطات المؤسسة مهما تغيرت قياداتها؛

- الإستقطاب الجيد للكفاءات من العنصر البشري، باتباع آليات وسياسات متطورة تنتهجها المؤسسة في التوظيف؛

- توفير المعلومات الضرورية واللازمة التي تساعد على إتخاذ القرارات المناسبة؛²

- تعزيز إنتماء العاملين وكسب ولائهم، ما ينتج عنه العمل الدؤوب والمستمر كون المؤسسة للجميع والواجب المحافظة عليها.³

¹ خلدون موفق الزعبي، (2017): دور الموازنة الصفرية في تحسين الأداء في القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، ص 26.

² بسعيد أسامة نبيل، (2019): دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بتملسان-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر، ص 167.

³ فادي عبد المجيد القبيلات، (2023): التمكين الإداري وأثره على الأداء المؤسسي في بلديات محافظة مآدبا، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 76، ص 1146.

4-2- العوامل المؤثرة في الأداء: إتجه أغلب الباحثين إلى تصنيف العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة وفق معيار مصدر العوامل، فكان التقسيم يتمثل في العوامل الداخلية من بشرية وتقنية... إلخ، والعوامل الخارجية من إقتصادية واجتماعية وثقافية... إلخ، ولكن هذا التقسيم تبرز فيه ثغرات أهمها أنه يظهر الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي، حيث من المعروف أن مدخلات المؤسسة هي إمتداد لمحيطها فيها، ومخرجاتها هي إمتداد لها في محيطها، وبالتالي لا يكون تحديد جيد للعوامل وفق هذا المعيار، وبناءا على ذلك يمكن تصنيف هذه العوامل حسب قدرة المؤسسة على التحكم فيها، وهي عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وتقابل إلى حد ما العوامل الداخلية، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة وتقابل إلى حد ما العوامل الخارجية¹، وفيما يلي سنذكرها بالتفصيل.

4-2-1- عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة: وتتمثل في العوامل التي تصدر من جراء تفاعل عناصر المحيط الداخلي لها، وهي كما يلي:²

- **العوامل التنظيمية:** وهي عبارة عن الأساليب المتبعة من طرف المؤسسة في اختيار أفرادها وتحديد العلاقات بينهم وكذا الإنسجام بينهم، وتوزيع المسؤوليات والسلطات عليهم كل حسب خبرته وتخصصه، إذ تؤثر هذه العوامل في أداء المؤسسة بالإيجاب من خلال توافق الهيكل التنظيمي المصمم مع أولويات المؤسسة والأهداف المدرجة من قبلها، إضافة إلى التسيير الكفؤ والفعال واتخاذ القرارات المناسبة التي تعنى بحل مشاكل المؤسسة.

¹ عبد المليك مزهودة، (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، ص 90-91.
² إلهام يحيوي، (2006): دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطينف-، الجزائر، ص 9.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية

- **العوامل البشرية:** وهي مختلف المتغيرات التي تؤثر في استخدام المورد البشري في المؤسسة، والمتمثلة في التركيبة البشرية من حيث السن والجنس، ومدى توافق مؤهلات هذه التركيبة مع المناصب التي يشغلونها، إضافة إلى العلاقات بين العمال بعضهم البعض وبينهم رؤسائهم ومشرفيهم، وكذا نوعية المعلومات ونظامي المكافآت والحوافز.

- **العوامل التقنية:** وهي عبارة عن مختلف المتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني للمؤسسة، والتي يمكن إختصارها في نوع التكنولوجيات المستخدمة في مختلف وظائف المؤسسة ونسبة الإعتماد على الآلات، توافق منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها والتناسب بين طاقتي التخزين والإنتاج ونوعية المواد المستخدمة فيه...إلخ.¹

4-2-2- عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: وتتمثل في المتغيرات التي تكون بعيدة عن سيطرة المؤسسة ويصعب عليها متابعتها كونها تنتمي إلى محيطها الخارجي، إذ يمكن أن تؤثر سلبا على أداء المؤسسة إذا لم تتكيف معها، ويمكن تبيانها كما يلي:²

- **العوامل الإقتصادية:** كالموارد الإقتصادية التي تحوزها المؤسسة وكذا تأثيرات العمالة والبطالة، النظام الإقتصادي للدولة وما يتخلله من أزمات، الإقتصاد المحلي والإقليمي والعالمي والذي يؤثر على أداء المؤسسة من خلال تدهور الأسعار أو إرتفاع الطلب الخارجي أو العكس، أو كثرة الأسواق والمنافسين...إلخ.

- **العوامل الإجتماعية:** والتي ترتبط بالمجتمع وطبيعة سكانه والعلاقات الإنسانية والقيم الأخلاقية التي تسوده، ومختلف التغيرات في سلوكات المستهلكين وتأثيراتها على مصالح وقضايا المؤسسة.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص ص93-94.

² عادل قنور، (2016): إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مجلة المستقبل الإقتصادي، العدد الرابع، ص 68.

العوامل السياسية والقانونية: كالإستقرار السياسي والأمني والعلاقات مع العالم الخارجي، وملاءمة السياسات المنتهجة من طرف الدولة مع نشاط المؤسسة، إضافة إلى نظام الحكم ومختلف القوانين والقرارات التي تصدر عن هيئاته والتي تحكم أعمال المؤسسة.¹

- **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في الطرق والإبداعات التكنولوجية والمعارف والخبرات العلمية التي من شأنها مساعدة المؤسسة، وكذا براءات الإختراع واستخدام الآلات المتطورة التي تقلص من وقت الصناعة، وبذلك تخفيض التكاليف وزيادة حجم الإنتاج، أو العكس في حالة عدم الإستفادة مما سبق ذكره.²

وبشكل عام يمكن القول أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على أداء المؤسسة والتي يصعب وضعها ضمن أحد المعايير، كون الأداء عبارة عن متغير تابع لعديد المتغيرات الأخرى التي تؤثر عليه إما سلبا أو إيجابا، ولذلك سنكتفي بهذه العوامل، والتي تعتبر على العموم أغلبها وأكثرها تأثيرا على الأداء.

المطلب الثاني: تصنيفات الأداء

نظرا لعدم وجود مفهوم موحد وشامل للأداء، إتجه الباحثون إلى تحديد تصنيفاته وفقا لمجموعة من المعايير، حيث يحتوي كل معيار توليفة معينة من الأداءات، وتتمثل أهم المعايير التي تصنف أنواع الأداء في: معيار المصدر، معيار الشمولية، معيار الطبيعة والمعيار الوظيفي، وحتى تتضح الصورة بشكل أفضل سيتم التفصيل في كل معيار كما يلي:

¹رزيفة رحمون، وسيلة السبتي ويزيد تفرارت، (2019): التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03، ص 528.

²رزيفة رحمون، وسيلة السبتي ويزيد تفرارت، نفس المرجع، ص 528.

1- حسب معيار المصدر: ويتم تقسيم أداء المؤسسة وفقا لهذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي.¹

1-1- الأداء الداخلي: وهو الأداء الذي يرتبط بنشاطات المؤسسة وعملياتها الداخلية، فهو ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من موارد، وكذا تفاعل أداءات مختلف الأنظمة الفرعية المكونة لها من أداء بشري وتقني ومالي، بهدف تحديد نقاط القوة والإستثمار فيها، ونقاط الضعف ومحاولة تحسينها وتقويتها.

1-2- الأداء الخارجي: وهو الأداء الذي يولده المحيط الخارجي للمؤسسة عن طريق مختلف التغيرات التي تحدث فيه، حيث يظهر هذا النوع النتائج التي تتحصل عليها المؤسسة سواء كانت سلبية أو إيجابية من خلال رقم الأعمال وأسعار البيع، حجم المبيعات وتأثرها بسبب الأوضاع الاقتصادية، القيمة المضافة ومقارنتها بالسنة الماضية...إلخ.

2- حسب معيار الشمولية: ويصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي كما سنوضحه فيما يلي:²

1-2- الأداء الكلي: ويتمثل في النتائج التي ساهمت جميع الأنظمة المكونة للمؤسسة في تحقيقها، فهو يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها كالربحية والإيرادات والنمو بأقل تكاليف ممكنة.

¹ مومن شرف الدين، (2012): دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطنبول-، الجزائر، ص 52.

² حسام أحمد الحلاق، م جابر شعيب الإسماعيل، (2023): أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني، المجلة العربية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد الثاني والعشرون، ص 15.

2-2- الأداء الجزئي: ويعبر هذا النوع عن النتائج والإنجازات التي حققتها الأنظمة الفرعية للمؤسسة كل على حدى، من خلال التحليل المفرد لعوامل الأداء في هذه الأنظمة، والتي عند إتحادها يتشكل الأداء الكلي للمؤسسة، حيث تختلف عوامل الأداء في الأنظمة الفرعية باختلاف المهام والأعمال التي يجري فيها الأداء الجزئي.¹

3- حسب معيار الطبيعة: ويضم هذا المعيار مجموعة من الأنواع وهي كالاتي:²

3-1- الأداء الإقتصادي: حيث يتمثل هذا النوع في تحقيق النتائج الفورية على المدى القصير من زيادة في الإنتاجية وتحقيق أعلى مستويات الفعالية والذي ينجر عنه تحقيق أعلى مستويات الربحية، إضافة إلى الوصول إلى ميزة تنافسية تنفرد بها المؤسسة عن باقي المنافسين، وبناء القدرات على المدى الطويل من إنتاج منتجات جديدة تتناسب مع متطلبات المستهلكين وتغطي احتياجاتهم، وكذا استقدام أحدث التكنولوجيات والكادر البشري الكفؤ الذي يسهل استخدام التكنولوجيا وبالتالي يسرع من الوتيرة الإنتاجية.

3-2- الأداء الإجتماعي: ويتجسد في تحسين ظروف الحياة المهنية من توفير الظروف المناسبة للعمل والإهتمام باتصالات العمال فيما بينهم وبين مرؤوسيههم وتدريبهم، وكذا علاقات المؤسسة مع مختلف المتعاملين معها والمجتمع الذي تنشط فيه، إذ لا يمكن للأداء الإقتصادي أن يكون بالشكل المناسب ما لم تهتم المؤسسة بأدائها الإجتماعي.

¹مولاي مصطفى بوشنتوف، (2023): دور الصيرفة الخضراء في تحسين الأداء المصرفي -دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمين العقال الحاج موسى أف أخموك -تامنغست-، الجزائر، ص 96.

²بسعيد أسامة نبيل، مرجع سبق ذكره، ص ص165-166.

3-3- الأداء الإداري: ويتجسد في إختيار أفضل البدائل والتسيير الكفؤ لها، ووضع السياسات

المناسبة لذلك، والتكفل بالإجراءات الضرورية لتشخيص الهوية والتشخيص الإستراتيجي حتى

يتسنى تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرسومة.¹

3-4- الأداء التنظيمي: ويتمثل في درجة كفاءة وفعالية الهياكل التنظيمية ومدى إنسجامها

وتوافقها مع أهداف المؤسسة.²

بالإضافة إلى وجود أنواع أخرى وفق هذا المعيار، والتي من الضروري على المؤسسة

الإهتمام بها لارتباطها بأهدافها، كالأداء التكنولوجي والثقافي والسياسي...إلخ.

4- حسب المعيار الوظيفي: ويحتوي هذا المعيار أداء الوظائف الأساسية التي تكتسي أهمية بالغة

بالنسبة للمؤسسة وهي: المالية، الإنتاج، التسويق والموارد البشرية.³

4-1- أداء الوظيفة المالية: وتتمثل في الوصول إلى تحقيق التوازن المالي، وبلوغ أكبر عائد

على الإستثمار وأقصى مستوى للمردودية، إذ تعتبر هذه العناصر الهدف المالي الأساسي لكل

مؤسسة، كما يبرز أيضا هذا النوع من خلال مساهمة المؤسسة في دعم وتحفيز المسيرين القائمين

على هذه العملية تحفيزا ماديا أو معنويا من شأنه رفع روح العمل والإستمرارية لديهم.

4-2- أداء وظيفة الإنتاج: وتتمثل في الطريقة المثالية التي تعمل بها المؤسسة وتتبعها في عملية

إنتاج المنتجات، والبيئة الملائمة لهذه العملية بحيث تضمن الحد الأدنى من التكاليف، مع مراعاة

¹ عادل بومجان، (2015): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، - الجزائر، ص 52.

² مقداد مليكة، (2017): دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 07، ص 100.

³ مزغيش عبد الحليم، (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 26.

الوقت اللازم للإنتاج والتسليم، والعمل وفق معايير الجودة المطلوبة، وكذا العمل على تحسين أو تجديد المنتجات من حين لآخر تماشياً ورغبات المستهلكين، إذ من المحتم هنا وجود عمال أكفاء لضمان التسيير والرقابة الجيدة للألات، ومنه الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية.

4-3- أداء الوظيفة التسويقية: ويتجلى هذا النوع من خلال زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية، تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، الجودة العالية وكسب المزيد من العملاء، ولا يكون ذلك إلا من خلال إرضاء العملاء والمستهلكين عن منتجات المؤسسة، وتقديم أحسن الخدمات التي ترسخ الصورة والسمعة الجيدة للمؤسسة.¹

4-4- أداء وظيفة الموارد البشرية: وتتمثل في مجموعة المعارف العلمية والمهارات الفنية التي يمتلكها الأفراد، وقدراتهم على إنجاز المهام الموكلة لهم، ومدى إنسجامهم وترابطهم في محيط العمل، والذي يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة ككل وتطور أجزائها، حيث أن قدراتهم العلمية الكبيرة ومعارفهم التقنية والفنية تنعكس على طريقة تنظيم المؤسسة، إذ تعتبر الأدوار الموكلة لمديري الموارد البشرية هي الركائز الأساسية لاستراتيجية المؤسسة وعامل مهم للتنافسية وخلق القيمة.²

المطلب الثالث: مستويات الأداء

يتميز الأداء بمجموعة من المستويات التي من خلالها يمكن التعرف على الوضع التي

وصلت إليه المؤسسة، وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:³

¹ عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 53.

² عادل بومجان، نفس المرجع، ص 54.

³ كامل أحمد أبو ماضي، (2018): بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين، ص ص 19-20.

1- الأداء الإستثنائي: ويبين الوضع المالي للمؤسسة ومدى إزدهاره، وحصولها على العقود المربحة، ومقدار السيولة التي تتوفر عليها، إضافة إلى مدى تفوق المؤسسة ضمن الصناعة على المدى البعيد والإلتزام الكبير من قبل أفرادها.

2- الأداء البارز: وتمتلك فيه المؤسسة مركز ووضع مالي متميز وتضم إطارات ذات كفاءات عالية وتحفيز مستمر، إضافة إلى حصولها على عقود العمل الكبيرة.

3- الأداء الجيد جدا: ويكون فيه الوضع المالي بمستوى جيد، إذ تستطيع المؤسسة قراءة وتنبؤ ما سيحدث عن طريق مؤشرات مستقبلية تتيح لها ذلك، ولا يكون ذلك إلا بتوفر الكادر الكفؤ.

4- الأداء الجيد: وهو الذي تتوازن فيه نقاط القوة والضعف فيما تمتلكه وتوفره المؤسسة من قواعد للمعلومات والعنصر البشري والمنتجات والخدمات...إلخ، إضافة إلى تذبذب وضعها المالي وعدم إستقراره أو تميزه.

5- الأداء المعتدل: وهو الأداء الذي تكون فيه المؤسسة غير قادرة على توفير الأموال اللازمة للبقاء والنمو، حيث تغلب جوانب الضعف فيها على جوانب القوة من حيث ما تمتلكه من عمال وعمالء وما توفره من منتجات وخدمات.¹

6- الأداء الضعيف: تكون فيه الجوانب المالية للمؤسسة خطيرة، وتغلب نقاط الضعف على جل المحاور، مايفسر عدم إمتلاكها للمؤهلات الضرورية من الكوادر وصعوبة إستقطابها.²

¹صبا نوري عطاالله الحمداني، (2018): الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 79.

²بوركو عبد المالك، (2023): إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الإقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الخدماتية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 134.

7- الأداء المتأزم: وهو الأداء غير الكفؤ تماما، والذي تكون فيه المؤسسة في وضع كارثي من حيث مؤهلاتها وجوانبها المالية، وتعدد مشاكلها باستمرار وفي كل محاورها دون استثناء، ما يفسر سهولة خروجها من المنافسة في وقت قصير.¹

المطلب الرابع: أهمية الأداء

يحظى الأداء بأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات كونه يعتبر أداة رئيسية للحكم على مستواها وتقدمها، فهو يرتبط بعدد المفاهيم وتتميز دراسته بنوع من التعقيد لكثرة مفاهيمه وتباين أهداف المؤسسات والأطراف المرتبطة بها،² فنجد المؤسسات تهتم بالأداء كونها تحيا به وتشق طريقها إما للإستمرار والتوسع أو الإخفاق والمعاناة ومن ثم الزوال، فما يكون عليها إلا وضعه كهدف يوصلها إلى مبتغاها، ويضعها في مركز متقدم بين المنظمات، ووضع تنافسي جيد يفرض عليها الإستمرار والإرتقاء المتواصل،³ وبعبارة أخرى، فهو أداة لمعرفة حالة المنظمة والوضع التي فيه، ومختلف الإختلالات التي من الممكن أن تقع عند محاولاتها لتحقيق أهدافها، فهو وسيلة لتوجيه المنظمة وكذا سبل تطوير العاملين فيها ودفعهم نحو التطوير المستمر.⁴

¹ بوركو عبد المالك، نفس المرجع، ص 134.

² أمال حفناوي، سارة عزازية، (2022): بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق لنشر واستيراد وتوزيع الكتب، عمان، الأردن، ص 36.

³ حميد قرومي، (2010): أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الإقتصادية، مجلة معارف، العدد الثامن، ص 264-265.

⁴ صالح بلاسكة، (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطفى-، الجزائر، ص 3-4.

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية

نظرا للتغيرات المعتادة في بيئة الأعمال، والتنافسية الشديدة بين المؤسسات محليا وإقليميا وعالميا، تحتاج المؤسسات لتطوير أدائها وتحسينه باستمرار حتى تضمن البقاء في الواجهة، كما يحتم عليها الوضع الديناميكي الذي تعيشه القيام بعمليات مهمتين تدعمان وجودها وتؤكدانه، وهما قياس أدائها وتقييمه حتى تتضح الصورة أمامها بشكل كمي وتتخذ الإجراءات المناسبة بخصوص ذلك، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى أساسيات كل من قياس الأداء وتقييمه، والإطلاع على محتوى كل منهما.

المطلب الأول: قياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية

تعتبر عملية القياس شيئا ضروريا ومهما لأي شيء يراد التحكم فيه أو تحسينه أو تطويره، والأداء المؤسسي شأنه شأن باقي الأشياء والعناصر التي من الضروري قياسها، كون الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب يتطلب التحكم فيه، ولا يتم ذلك إلا عن طريق القياس ومعرفة الجوانب الكمية.

1- تعريف قياس الأداء: إن قياس الأداء هو عبارة عن عملية توجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة، حتى يتسنى معرفة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، ومقدار النتائج التي توصلت إليها المؤسسة،¹ كما أنه يعتبر مؤشر مهم في إدارة الأعمال، فهو يجعل من الممكن مراقبة رضا الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة من عملاء وموظفين ومساهمين...إلخ، ويسمح لكل طرف إعطاء معنى لعمله وتعديل سلوكياته من أجل التحسين المستمر.²

¹ عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 57.

²BessouhAlachaherNadira, Mir Ahmed, (2020): Systémedr rémunération et management de la performance des entreprises algériennes, MAAREF, Volume 15, N 02, p 207.

كما يعرف على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً".¹

ويعرف أيضا على انه: "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية".²

وحتى تتم عملية قياس الأداء لا بد من توفر مجموعة من القواعد الأساسية، والتي يمكن إختصارها فيما يلي:³

- التعريف الواضح للأداء، حيث يجب أن ينطلق هذا التعريف من الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، حتى يساعد الأفراد على ملاحظة أدائهم ومعرفة إذا ما تحسن أم لا، ومنه الحكم عليه إعتادا على معايير تم تحديدها مسبقا؛

- دقة القياس، والتي من خلالها تحقق المؤسسة ما تهدف إليه، فبالقياس الدقيق يكون التقييم مثاليا، ومنه إتخاذ الإجراءات المناسبة بعد ذلك؛

- أن ينطلق القياس من مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية، مع ضرورة توضيح العلاقات بين الأبعاد المختلفة للأداء؛

- عدم التركيز على المؤشرات السهلة فقط في القياس، والإعتماد بدلا من ذلك على المؤشرات الصعبة والسهلة؛

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص 487.

² عيسى مرزوقة، (2009): مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10 و11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص 02.

³ خديجة بلموهوب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

- التركيز على أهمية المؤشرات المختارة في تحفيز العمال والإدارة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن قياس الأداء هو عبارة عن عملية أو مجموعة من الإجراءات الدقيقة التي تحدد مقدار النتائج والإنجازات المحققة من طرف المؤسسة، إعتياداً على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية بغية تحقيق الأهداف الموضوعية والمسطرة من طرف المؤسسة.

2- أهمية قياس الأداء للمؤسسات: تتجلى أهمية قياس الأداء بالنسبة للمؤسسات في كونه يعود بالنفع عليها من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها حتى ولو لم تحصل المؤسسات على عوائد أو مكافآت من جراء قياس نتائج أعمالها، لأن هذه المعلومات تساعد على تحسين أدائها وإمكانية الرقابة عليه،¹ ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء في النقاط التالية:²

- يستخدم في تحديد كفاءة العمليات وفعاليتها، لأنه دون قياس لا وجود لطريقة تتأكد بها المؤسسة من مدى كفاءتها وفعاليتها، فتتضح بذلك مصادر العيوب وفرص التحسين، وبالتالي تجنب الأخطاء مرة أخرى؛

- يساهم في تقليل الإنحرافات أثناء العمل، وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها؛

- يعتبر كدليل للمؤسسة للتركيز على خطتها الإستراتيجية وكذا توفير مواردها اللازمة بدقة، من خلال حثها على إنجاز الأشياء الصحيحة؛

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

² إسراء نايف محمد نور، (2017): استخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، ص 19-20.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية

- يمهّد لتحقيق الأهداف المطلوبة والسير الحسن لعمليات المؤسسة، وتحسين المنتجات والخدمات وسبل إيصالها للعملاء؛

- يؤدي القياس الدقيق لتوفير البيانات والمعلومات الصحيحة التي تساعد في إتخاذ القرارات السليمة، والتي ينجر عنها تحقيق أكبر إنتاج بأقل تكاليف، وبالتالي المساهمة الفعالة في التنمية الإقتصادية والاجتماعية؛

- يؤدي إلى تعزيز عملية الإتصال داخل وخارج المؤسسة؛¹

- يدعم جانب المكافآت والتحفيزات للأفراد، فتتغير سلوكياتهم نحو الأفضل، وبذلك تضمن المؤسسة التحسين المستمر للأداء؛²

- يسمح بتقييم الوضع الراهن للمؤسسة، وبالتالي إجراء التغييرات التنظيمية المناسبة وفقا للأهداف الموضوعية.³

3- مؤشرات قياس الأداء: يشترط لقياس أداء المؤسسة وجود نوعين من المؤشرات وهما المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، حيث يعتبر هذين النوعين من أكثر التصنيفات شيوعا لمؤشرات الأداء، وقبل التفصيل فيهما، لا بد من معرفة مايعنيه المؤشر.

¹سحنون فاروق، (2018): استخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف1-، الجزائر، ص 150.

²سحنون فاروق، نفس المرجع، ص 150.

³سحنون فاروق، نفس المرجع، ص 150.

يعرف المؤشر بأنه: "معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية، بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة".¹ ومنه فالمؤشر عبارة عن أداة تجمع بين القياس وتحقيق الأهداف، بتوفير المعلومات الضرورية وبلوغ النتائج المرصية.

3-1- المؤشرات المالية: تعتبر المؤشرات المالية الأسلوب التقليدي الأقدم والأكثر إستخداما في قياس وتقييم أداء المؤسسات، حيث يركز على طريقتين، إما مقارنة الوضع المالي للمؤسسة في فترات زمنية مختلفة وذلك لمعرفة إتجاهات الأداء فيها، أو عن طريق مقارنة المؤشرات المالية للمؤسسة بالمؤشرات المالية لمؤسسة أخرى منافسة، في إطار البيئة التي ينشطان فيها، ومن أهم المؤشرات المالية المستخدمة: معدل العائد على الإستثمار، الإنتاجية، القيمة الإقتصادية المضافة، النتيجة الصافية، القيمة السوقية المضافة... إلخ.²

ولكن هذه المؤشرات المالية تقتصر فقط على زيادة الأرباح الإقتصادية والثروة للمساهمين، ومعرفة ما إذا كان العمل في الإتجاه الصحيح، مع إهمال الجانب الإنساني في التقييم، وبذلك يكون تأثيرها فاعلا على الأداء قصير المدى دون الأداء المستقبلي طويل المدى، حيث يبرر (Kaplan) ذلك بقوله أن الإعتماد على المؤشرات المالية فقط يشبه قيادة السفينة للأمام بربان ينظر إلى الخلف.³

3-2- المؤشرات غير المالية: برزت هذه المؤشرات كنتيجة للتطورات التي يشهدها المحيط الخارجي، ومختلف الظروف التي أدت بالمؤسسة إلى استحداث علاقات جديدة، والمتمثلة في

¹ السعيد بريس، نعيمة يحيوي، (2012): أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملينة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، ص 31.

² عياض سعاد، (2016): أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار- الجزائر، ص 61.

³ مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 37.

علاقتها مع مختلف الأطراف المتعاملة معها، وهو الأمر الذي جعل المؤشرات المالية عاجزة لوحدها عن تفسير وتقييم الأداء، ويظهر المؤشر المالي بوجهين: داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية، وخارجي يتعلق بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.¹

ومن أمثلة المؤشرات غير المالية: "نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة، وقت التسليم، الجودة، إرضاء العملاء والإحتفاظ بهم، الإبداع والإبتكار وتطوير المنتجات، المسؤولية تجاه المجتمع، التقنيات التكنولوجية الحديثة، مؤشرات خاصة بالعاملين (الرضا، الولاء، التدريب، التأهيل، المكافآت، المشاركة ومعدلات العائد من العمل...إلخ)".²

ومن خلال ماسبق، وحتى تستطيع المؤسسة القياس الجيد لأدائها وبلوغ درجة عالية من التقييم الذي يشمل كافة جوانبها، وجب عليها إستخدام توليفة متكاملة تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، والتوفيق بينها في عملية قياسها وتقييمها لأدائها، وهو ما يضمن أو يزيد من نسبة تحقيقها لأهدافها، وبالتالي الإستمرار والبقاء في جو المنافسة واحتلال مكانة ريادية.

4- الصعوبات التي تواجه قياس الأداء: تواجه عملية قياس الأداء عدة صعوبات تشكل عائقا أمام نظام القياس لدى المؤسسة، وبالتالي تأثيرها على دقة القياس، وتتلخص أهم الصعوبات فيما يلي:

عدم وجود مؤشرات موحدة ومتفق عليها من طرف كل الباحثين كما هو الحال بالنسبة لمفهوم الأداء، لأن مؤشرات القياس التي تنطبق على مؤسسة ما قد لا تقي بالغرض مع مؤسسة أخرى، ومن جهة أخرى، فقد تتعارض بعض المؤشرات مع بعضها البعض في نفس المؤسسة، فقياس رضا العملاء مثلا قد يكون على حساب معدل الربحية، كما الحال بالنسبة للإنتاجية ورضا

¹السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

²عياط سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 62.

الموظفين أيضا، إذ من الممكن تحسين الإنتاجية دون الضغط على الموظفين، ولكن من الممكن أيضا عدم رضا الموظف في الأخير، كما أن هذه المؤشرات يتم الإعتماد عليها في فترة زمنية محددة، ومن المعروف أن النتائج تظهر في فترات زمنية مختلفة، وهو ما قد يظهر خلا في دقة القياس، ومن الصعوبات التي تواجه القياس أيضا وتقف عائقا في دقته، إعتماد المدراء على مؤشرات حسب حدسهم وتوقعاتهم، وهو الأمر الذي قد يبدو مناسباً في نظرهم في حين أنه قد لا يفي بالغرض ولا يأتي بالدقة المنتظرة، كما أن هذه المؤشرات والمقاييس الموضوعية من قبلهم قد لا تتوافق مع واقع المؤسسة أو خطتها الإستراتيجية، وبالتالي يعم التناقض والفوضى داخل المؤسسة،¹ ومن الصعوبات أيضا، والتي قد تغفل عليها المؤسسات هي جمع البيانات والمعلومات، فجمعها بشكل مفرط وكبير قد يؤدي إلى إهمالها من طرف الإدارة والقائمين على عملية القياس، أو سوء إستخدامها وصعوبة إختيار المهم منها، كما أن جمعها بشكل قليل وغير كافي نظرا لصعوبة الحصول عليها أو لتكلفتها العالية، قد يؤدي إلى عدم توفر القاعدة الصحيحة لعملية القياس، وبالتالي التأثير على اتخاذ القرارات، لذلك يتحتم جمع الضروري واللازم منها، والذي تحتاجه المؤسسة فقط دون الزيادة المفرطة أو النقصان المجحف.²

المطلب الثاني: تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو عبارة عن عملية شاملة لمختلف مجالات الأداء في المؤسسة، إذ لا بد أن يكون الهدف من وراء هذه العملية هو تحسين الأداء والوصول إلى أعلى مستوياته، فتظهر بذلك أهمية هذه العملية كونها تقوم على فكرة المطابقة بين ما هو فعلي من الأداء وما هو مخطط له، وفيما يلي عرض لتعريف هذه العملية والأهمية من وراء تطبيقها، وأبرز المراحل المتبعة في ذلك.

¹سحنون فاروق، مرجع سبق ذكره، ص ص151-152.

²صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

1- تعريف تقييم الأداء: نظرا لوجود إختلافات عديدة حول مفهوم الأداء، فإن تقييم الأداء أيضا يحمل عدة تعريفات وعدة معاني حسب وجهات النظر المختلفة، وفيما يلي أهم التعريفات التي وردت في تقييم الأداء.

- تقييم الأداء هو عبارة عن: "مرحلة من مراحل الرقابة، لأنها تكشف الإنحراف عن الأهداف الموضوعية، كما أنها مرحلة من التخطيط، لأنها أداة ترشيد إتخاذ القرارات والكفيلة لتحقيق الأهداف".¹

ويتضح من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء هو جزء من الرقابة، من خلال مقارنة الأهداف الموضوعية مع المحققة وتبيان مواضع الخلل، كما أنه جزء من التخطيط كونه يساهم في إتخاذ القرارات السليمة، والتي من خلالها يتم الوصول إلى الأهداف المسطرة.

- كما يعرف أيضا بأنه: "تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي في العادة سنة مالية، بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج لتشخيص ما يبين من صعوبات في التنفيذ، وتحديد المسؤوليات لتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا".²

ويتبين من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء هو أداة لتقييم النتائج لمعرفة التقدم الحاصل في تحقيق الأهداف وما اعترضه من عوائق، والأخطاء التي حصلت لتلافيها فيما سيأتي.

¹نزار قاسم الصفار، (2009): تقييم كفاءة أداء المؤسسات الصحية: دراسة تطبيقية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93، ص 45.

²زينة قمري، (2009): واقع إستخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في إتخاذ القرار، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في إتخاذ القرارات الإدارية، المنعقد يومي 27 و28 جانفي 2009، كلية علوم التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر، ص 3.

- ويعرف أيضا بأنه: "كفاءة استخدام الموارد والتحقق من تنفيذ الأهداف المخططة، وقد برزت الحاجة إلى تقييم الأداء نتيجة التقدم التكنولوجي وما تبع ذلك من الرغبة في قياس الكفاءة الإنتاجية والإدارية للمؤسسة"¹.

ويتبين من خلال التعريف أن عملية تقييم الأداء تستند إلى الكفاءة العالية في مدخلاتها من موارد مستخدمة وأهداف مخططة، حتى تأتي بالنتيجة الملائمة من المخرجات المتمثلة في الأداء الفعلي المنطبق مع الخطط المرسومة.

ومن خلال ما سبق، يمكن القول أن تقييم الأداء وسيلة لمعرفة حقيقة نشاط المؤسسة واتخاذ القرارات السليمة فيما يخص ذلك، حيث تعتبر عملية تجمع بين الرقابة والتخطيط والقياس، ومقارنة الأهداف المحققة والمتمثلة في الأداء الفعلي، مع الأهداف الموضوعية والمتمثلة في الأداء المخطط، وتصحيح الانحرافات، وضمان البقاء والإستمرارية.

ومن خلال تعرضنا لمفهوم قياس الأداء وتعريفات تقييم الأداء، يتضح أنهما عبارة عن معنيين مختلفين، حيث تعتبر عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من تقييم الأداء، والتي تعني تحديد مقدار نتائج المؤسسة، إذ لا تتم هذه العملية دون توفر مجموعة من المؤشرات، بينما تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف المحققة مع الأهداف المخططة بناء على مقدار النتائج التي تم التوصل إليها اعتمادا على عملية القياس، ليتم فيما بعد تصحيح الانحرافات واتخاذ الإجراءات المناسبة.

¹ عقبة قطاف، بشير بن عيشي، (2017): دور الآليات الداخلية لحكومة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 13، ص 136.

2- أهمية تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء أداة بالغة الأهمية لتحسين أداء المؤسسات، ويمكن

اختصار أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:¹

- يسهل من نجاح الخطة الإستراتيجية الموضوعة للبرامج والمشاريع التي تعمل المؤسسة عليها، وإعطاء التوضيحات اللازمة حول تنفيذ هذه البرامج ومواكبتها للتغيرات التي قد تحصل؛

- توفير البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تساعد في إتخاذ القرارات السليمة؛

- تحديد المحاور التي يجب التركيز عليها والإهتمام بها أكثر، وهو ما يؤثر بالإيجاب عليها؛

- يمكن المؤسسة من التركيز على ما يجب إنجازه فقط، وبالتالي إختصار الوقت والموارد وتحسين المنتجات والخدمات؛

- يساعد المدراء على تحسين كفاءة عملياتهم وقراراتهم وفعاليتها، وبالتالي الدعم اللائق لأنشطة المؤسسة بالصورة التي توصل إلى تحقيق الأهداف؛²

- يساعد في توفير الأساس الصحيح لتفعيل نظام المكافآت والحوافز؛³

- يعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة، من خلال إظهاره للعناصر الفاعلة وتميئتها، وكذا العناصر الخاملة والتي يتم الإستغناء عنها، أو العمل على زيادة كفاءتها؛⁴

¹ بكوش لطيفة، (2017): مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة الحالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، ص 21.

² محمد إبراهيم صويص، إيهاب سمير القبيج، (2021): دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4، ص 90.

³ قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، (2009): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص 123.

⁴ قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، نفس المرجع، ص 123.

- يساهم في إظهار الإنحرافات في مختلف أنشطة المؤسسة، وبالتالي العمل على تصحيحها ومنع تكرارها؛¹

- يمكن من تحسين الإتصالات بين العاملين داخل المؤسسة وخلق نوع من المنافسة بين مختلف الإدارات والأقسام، ومنه تحسين أداء المؤسسة ككل.²

3- مراحل تقييم الأداء: يمكن حصر عملية تقييم الأداء في مجموعة من المراحل والخطوات التي تكمل بعضها البعض، حيث يمكن إظهارها بالترتيب كما يلي:

3-1- جمع البيانات والمعلومات الضرورية: يتم في هذه المرحلة توفير المعلومات والبيانات الإقتصادية والتقارير اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لدراسة المؤسسة الإقتصادية، حيث تعتبر المعلومات القاعدة الأساسية لعملية التقييم، ومن المهم أن تكون هذه البيانات المجموعة ذات دقة عالية وتتوافر في الأوقات المناسبة لضمان السرعة في العمل واتخاذ القرارات دون تأخير، وهو ما يخدم عملية التقييم بالشكل الصحيح، إذ يتبين من خلال ذلك عوامل النجاح أو الفشل وأسباب الإنحرافات إن وجدت، مما يساعد المؤسسة في إعتقاد الحلول المناسبة لذلك.³

3-2- وضع معايير الأداء: تعتبر هذه المرحلة مسألة ضرورية، كونها ليست بالسهولة المتوقعة، حيث يتم فيها وضع مجموعة من المعايير القابلة للقياس والممكنة التحقيق، والتي يستعان بها في قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع أو المخطط، كما تحتاج هذه العملية أيضا إلى قدرات

¹حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، (2009): مقومات تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر، ص 5.

²حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، نفس المرجع، ص 5.

³الويس عبوش هدايا، (2009): إستخدام بعض المعايير في تقويم كفاءة الأداء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 5، العدد 14، ص 78.

إبداعية عالية من جميع القائمين عليها، وإمام شامل لبيئة العمل والخبايا المتعلقة بها، وكذا نوعية الأهداف المراد تحقيقها،¹ ويتوجب عند وضع هذه المعايير، تحديد المعدلات المسموح بها من الإنحرافات، والتي لا تؤثر بالشكل الكبير على أداء المؤسسة، لأنه من المنطق توقع عدم المطابقة الكاملة بين ما هو فعلي وما هو مخطط.²

3-3- قياس الأداء: وتتم هذه العملية بتصميم إجراءات ونماذج يتم من خلالها تسجيل كل صغيرة وكبيرة بخصوص الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة المؤسسة، تمهيدا لتحديد الإنحرافات والمعوقات التي تصاحب تنفيذ الأنشطة، وهو ما يبين مدى كفاءتها وفعاليتها،³ وتتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين هما:⁴

- "قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الإنحرافات عن المعايير الموضوعية إن وجدت هذه الإنحرافات؛"

- "إيصال المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها إلى المراكز المسؤولة حتى يتم تحليل هذه البيانات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب قبل فوات الأوان، مع العلم أن الوقت عنصر هام في هذه المسألة، وكلما تم التأخير في هذه العملية تكون التكلفة أكبر والخسارة عظيمة، ويتم الاعتماد في هذه المرحلة على النتائج الرقمية بشكل كبير".

¹ ربحي فاطمة، زبتي فريدة، (2022): بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية-دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت (تكسالج) للأغطية النسيجية بتيسمليت، مجلة المعيار، المجلد 13، العدد 01، ص 711.

² عامر حاج دحو، مرجع سبق ذكره، ص 163.

³ يوسف أحمد الشنتف، محمد شحادة قفه، (2019): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد السادس، ص 418.

⁴ أبو ماضي كامل أحمد إبراهيم، (2015): قياس أداء القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، ص 38.

3-4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: وتتطلب هذه العملية إستخدام تقنيات حديثة لضمان الدقة والسرعة، حيث يتم هنا معرفة مقدار الإنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط، أي التأكد إذا ما تم الإنجاز حسب الأهداف الموضوعية أم لا، وهل الإنحرافات إذا وجدت هي في الإطار المسموح به أم لا.¹

3-5- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتعتبر هذه المرحلة آخر عملية، حيث بدونها لا معنى للتقييم، وتأتي هذه المرحلة بعد كشف الإنحرافات، ومعرفة الأسباب، المكان والمسؤولين عن هذه الإنحرافات، فيكون بذلك العمل على تصحيحها وعلاجها، ومنع تكرارها مستقبلاً،² وتقوم مرحلة التصحيح على عدة خطوات وهي كما يلي:³

- تحديد أسباب الإنحراف، هل هو داخلي بسبب مشاكل في التنفيذ، أم خارجي بسبب تغيرات المحيط الخارجي؛

- إختيار أفضل الطرق للعلاج، كون المؤسسة قد تتوفر على عدة أساليب للعلاج، إذ يجب إختيار الأنسب منها، والذي تكون تكلفته متدنية ويحظى بالقبول لدى الموظفين وتوفر الموارد المناسبة لتطبيقه؛

- التأكد أن هذه الإجراءات تقود إلى الحل لا إلى زيادة المشاكل.

¹ يوسف أحمد الشنتف، محمد شحادة قفه، نفس المرجع، ص 418.

² بكوش لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ ربحي فاطمة، زنياتي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 712.

4- معوقات تقييم الأداء: وتتمثل أهم المعوقات التي تقف أمام إعطاء تقييم دقيق للأداء فيما

يلي:¹

- معوقات فردية: وتكون خاصة بالأفراد أو الموظفين، كقدراتهم الضعيفة ومهاراتهم المحدودة، وكذا

التركيبية النفسية والاجتماعية للعامل؛

- معوقات مؤسسية: "وتشمل كلا من الواجبات والمهام الموكلة للأفراد، والتنظيم الإجتماعي،

والموارد والإمكانات المادية"؛

- سرية التقييم؛

- عدم وضوح الأهداف المرجوة من نظام تقييم الأداء، حيث يعتبر ذلك معرقلا لسير العملية

بالشكل المطلوب، وهو ما يؤدي إلى كثرة الإنحرافات؛

- تهاون بعض القائمين على عملية تقييم الأداء أو تساهلهم في العمل بموضوعية ودقة، وكذا

ميلهم إلى كثرة العلاقات الشخصية، وهو الأمر الذي يحد من دقة التقييم ويؤثر في درجة بلوغ

الأهداف.

المطلب الثالث: قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

ويعتبر قياس الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من الطرق الحديثة التي تسمح بإدماج

المعلومات المالية والمادية أو النوعية في آن واحد، وتغطية النقص في الأدوات التي تعتمد في

عملية القياس على المؤشرات المالية فقط.

¹قاسمي محمد منير، (2020): أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة حالة جامعة غرداية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر، ص ص53-

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن: إنطلقت بطاقة الأداء المتوازن في أول ظهور لها كفكرة على يد كل من (Robert Kaplan and David Norton) سنة 1990، وطبقا هذه الفكرة على مجموعة من شركات الأعمال الحديثة وبدعم من ممثلي هذه الشركات وعلى اقتناع منهم بأن المقاييس المالية للأداء لم تكن فعالة بالشكل المطلوب.¹

وقد عرفها (Kaplan and Norton) بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم".²

أو هي: "نظام إداري لإدارة تنفيذ الإستراتيجية وقياس الأداء ككل، وإيصال الرؤية الإستراتيجية والأهداف إلى أصحاب المصلحة".³

كما عرفها (Tunggal) بأنها: "نظام محاسبة المسؤولية الإستراتيجية الذي يقسم مهمة واستراتيجية المنظمة إلى أهداف تشغيلية ومعايير الأداء لأربع جهات نظر مختلفة، وهي المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو".⁴

وبناء على ما سبق فإن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة حديثة تجمع بين الجانب المالي وغير المالي، وتقدم صورة واضحة عن أداء المؤسسة ككل، وتتنظر إلى أداء وحدة الأعمال من أربع جهات نظر مختلفة وهي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو.

¹ Margarita Isoraite, (2008): The balanced scorecard methode: from theory to practice, **Intellectual economics**, Vol 3, N 1, p19.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1992): The balanced scorecard -Measures that drive performance-, **Harvard business review**, p70.

³ MuhamadFirmanyah, DewiSusilowati, (2023): Analysis performance measurement using balanced scorecard method at persahabatan hospital, east Jakarta, **JornalIlmiahmahasiswaekonomiakuntansi (JIMEKA)**, Vol 8, No 1, p84.

⁴ AdiBando, SukmoHadiNugroho, (2023): The assessment of company performance target using balaced scorecard methods, **International journal of professional business review**, Vol 8, No 5, p7.

2- الخصائص الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن: تتميز بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس

الأداء بمجموعة من الخصائص، والتي تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة وهي كما يلي:¹

- الإرتباط باستراتيجية ورؤية المؤسسة، من خلال ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى

مجموعة متكاملة من المقاييس تمثل الركيزة الأساسية لعملية التقييم والقياس وتحقيق التوازن.

- تحقق مجموعة من التوازنات منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل وقصيرة الأجل، المقاييس

المالية وغير المالية، المقاييس الداخلية والخارجية.

- تمكن الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة، من خلال

توفير المعلومات الضرورية عن العمليات الحاسمة والتي تضمن النمو والتطور.²

- تجعل من تظافر جهود مختلف أنشطة المؤسسة أمراً ممكناً وتحقق التكامل بين مختلف هذه

الأنشطة بما يضمن التعامل مع المشكلات ضمن إطار نظامي، ويشجع على نشر المعارف

والعمل في مجموعات متناسقة.³

- تعمل على تغطية جميع عمليات توليد القيمة وعدم التركيز فقط على النتائج.⁴

المطلب الرابع: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يحتوي إطار بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد أو وجهات نظر أساسية، حيث يتكون كل

منظور من الأهداف الإستراتيجية المسطرة والمؤشرات اللازمة لتحقيقها، ويمكن توضيحها فيما يلي:

¹ عمر إقبال توفيق، مأمون محمد القضاة، إبراهيم يوسف العبادي، (2015): تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي

للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 3، العدد 10، ص 196.

² صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

³ سحنون فاروق، مرجع سبق ذكره، ص 165.

⁴ Botainamjidila, Youssef el wazani, Malika souaf, (2017): Control de gestion et performance dans les organizations publiques marocaines: quelles spécificités, **Europeanscientific journal**, Vol 13, No 19, p236.

1- الأبعاد الخارجية: وتتمثل فيما يلي:

1-1- البعد المالي: والذي يعتبر ولا يزال أداة القياس الأكثر إستخداما في قياس الأداء والمحاسبة الإدارية، وتشمل بشكل أساسي التدابير التي تتناول الربحية التنظيمية والنمو وقيمة المساهمين والعائد على رأس المال المستخدم،¹ وكذا التدفق النقدي، والحصة السوقية ونمو المبيعات والقيمة الإقتصادية المضافة...إلخ.²

1-2- بعد العملاء: والذي يظهر من خلال طرح التساؤل: كيف ينبغي لنا أن نبدا أمام عملائنا لتحقيق رؤيتنا؟³ إذ تركز أغلب الشركات من خلال هذا البعد على الأخذ بعين الإعتبار متطلبات العملاء وحاجياتهم في وضع إستراتيجياتها، فتجدها تسعى لإشباع هذه الحاجيات وتحقيق رضا هؤلاء العملاء وتعميق ولائهم من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وأسعار في المتناول، إلى جانب العمل على استطلاع آرائهم في منتجاتها، كما تسعى لكسب أكبر عدد ممكن من العملاء الجدد والإحتفاظ بهم وهو الأمر الذي من شأنه أن يضعها في سكة المنافسة ويضمن بقاءها واستمراريتها في السوق.⁴

2- الأبعاد الداخلية: وتتمثل فيما يلي:

2-1- بعد العمليات الداخلية: ويركز هذا البعد على مختلف العمليات والأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة والتي تميزها عن غيرها وتعزز كل من محور العملاء بخلق قيمة للعملاء وإشباع

¹Ghadamohamedkhairat, (2015): The balanced scorecard approach as a tool for performance evaluation in the hospitality industry, **Journal of the association of arab universities for tourism and hospitalit, Volume 12**, p160.

²Zahirulhoque, Wendy james, (2000): Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance, **Journal of management accounting research, Volume 12**, p2.

³Margarita Isoraite, **Op.cit**, p19.

⁴جيهان ونس عبد العزيز موسى، (2016): أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الإتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 47، ص357.

لحاجياتهم، وكذا تعزيز المحور المالي بتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة ثروة المساهمين،¹ ومن أمثلة هذه النشاطات الداخلية، تحسين التدفق والإبتكار، معدل إنجاز العمل، التسليم في الوقت المحدد، تحسين جودة المنتج ومعدل دوران المخزون...إلخ.²

2-2- بعد التعلم والنمو: ويكمل هذا البعد الأبعاد الثلاثة السابقة، حيث يعبر عن الأسس اللازمة والبنية الضرورية التي تحتاجها المؤسسة لتوليد النمو وتحقيق التحسينات المطلوبة على المدى الطويل،³ فيركز بذلك على الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية لتأهيلها في شتى الجوانب، والتي من شأنها تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة، وكذا تطوير تكنولوجيا إنتاج المعلومات وتغيير الإجراءات الروتينية التنظيمية.⁴

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية

تعيش المؤسسات في محيط تسوده المنافسة الشديدة والسعي نحو الريادة، وحتى تستطيع البقاء والإستمرار في هذا المحيط، تعمل هذه الأخيرة بكل أنواعها وتنوع أهدافها وأنشطتها على تحسين أدائها بما يتماشى مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، إذ يتحتم عليها الوصول إلى أعلى مستويات أدائها، ولا يكون ذلك إلا من خلال العمل على عدة نقاط مهمة تمنحها التفوق والأفضلية في ظل إحتدام المنافسة.

¹ أمينة مولاي، ميمون كافي، (2015): إستخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالإستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة-، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15، ص72.

²Der-Jang chi, Hsu-Feng hung, (2011):Is the balanced scorecard really helpful for improving performance ?Evidence from software companies in China and Taiwan, **African journal of business management, Vol 5, No 1**, P226.

³AdjiCandraKurniawan, IsmiNurOctavianiHarsono, Nanda Ruswandi, (2023): Determination of warehouse performance measurement indicators at PT Poslogistik Indonesia with the balanced scorecard method, **MajalahIlmiahBijak, Vol 20, No 1**, P135.

⁴عبد المجيد الطيب شعيان، (2013): تقييم الأداء من منظور إستراتيجي، المجلة الجامعة، المجلد 01، العدد 15، ص198.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لتحسين الأداء

تعتبر عملية تحسين الأداء شرطا جوهريا لبقاء المؤسسات وحفاظها على مركز تنافسي، فبالعمل على تحسين أدائها تنمو وتتطور، وبإهماله تفقد مكانتها وتصبح عرضة للزوال، وفيما يلي أهم مضامين هذا المفهوم وما يحتويه.

1- تعريف تحسين الأداء: يعرف تحسين الأداء بأنه: "إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".¹

ويظهر من خلال التعريف أن تحسين الأداء لا يكون بالضرورة عند حدوث أزمات، وإنما هو عملية تحدث على الدوام.

- ويعرف أيضا بأنه: عملية إدارية منهجية ومنظمة مفادها تضييق الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، من خلال تركيز المؤسسة لجهودها باستمرار وإجراء تحسينات تخص كل عملياتها ومخرجاتها دون استثناء، كما يعتبر أيضا: "أسلوب لدراسة عمليات تقديم الخدمات وتحسينها باستمرار لتلبية إحتياجات متلقي الخدمة، والتي تهدف لإنقاص الإختلافاتفي الأداء أو الإختلاف عن المعايير لتحقيق حصيلة أفضل لزبائن المؤسسة".²

ومن خلال من سبق، فإن تحسين الأداء عملية تشمل جميع أنشطة المؤسسة في محاولة تضييق الفجوة وتقليص الإختلافات لتحقيق أفضل المستويات داخليا وخارجيا.

¹شريف مسعودة، دولي سعاد، (2009): تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10 و11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر، ص 5.

²عبد الوهاب محمد جبين، (2009): تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية، ص 59.

- كما يعرف تحسين الأداء حسب (فيولر) بأنه: الطريقة المنظمة والشاملة التي تعمل على علاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، من خلال تحديد الفجوة في الأداء، الناتجة عن مقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه، وحسب (لوينثال) فهو عملية إعادة البناء، والتي يتغير من خلالها قيم وثقافة المؤسسة نحو الأفضل، وسلوكيات الإدارة والموارد البشرية باتجاه التفكير الإبداعي وتطوير المهارات، الأمر الذي يحقق أفضل مستويات الأداء للمؤسسة والأفراد على حد سواء.¹

وتجدر الإشارة إلى أن تحسين الأداء يكون حسب نمطين مختلفين هما: التحسين المستمر والتحسين الجذري، فالأول يقوم على جعل عمليات اليوم أفضل من الأمس، وعمليات الغد أفضل من اليوم، أي أنه يرتبط بتطوير الأعمال اليومية، أما الثاني فهو يكون بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ إليه المؤسسة عندما تكون الفجوة في الأداء كبيرة.²

وبالتالي، ومن خلال ما سبق، تحسين الأداء هو عبارة عن عملية شاملة ومنظمة، تعتمد على المؤسسة بشكل دائم أو في حالة سعيها لتدارك القصور في أدائها ومحاولة تقليص الفجوة، باعتمادها إما التحسين المستمر أو التحسين الجذري، فيكون بذلك تحسين على مستوى عملياتها ونشاطاتها داخليا وخارجيا، الأمر الذي يبقئها في الواجهة ويكسبها مكانة تنافسية.

2- أهمية تحسين الأداء: وتتمثل أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية:³

- الوصول إلى الجودة المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة واختصار الوقت اللازم لذلك، ومنه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة؛

¹نور الدين مزهودة، (2016): دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، ENTP، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09، ص 221.

²عقبة قطاف، بشير بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

³مصطفى نجم البشاري، أنور أحمد قاسم عبد الله، (2021): أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الاتصالات اليمنية -دراسة ميدانية-، مجلة الآداب، العدد العشرون، ص 613.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المؤسسات الإقتصادية

- الإستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المادية والبشرية وتحقيق أفضل العوائد من وراء ذلك؛
- تقوية حظوظ المؤسسة في البقاء والإستمرار رغم تغيرات المحيط وشدة المنافسة؛
- "تقليل حجم المفقود في الموارد المتاحة"؛
- تحقيق الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة؛
- زيادة إيرادات المبيعات وازدياد قيمة الحصة السوقية؛
- إرضاء الزبائن.

المطلب الثاني: أسباب تحسين الأداء بالمؤسسة

نظرا للتطورات الحاصلة في العالم والتغيرات المتواصلة التي يشهدها محيط العمل، ومدى توسع المؤسسات وانفتاحها على مختلف التكنولوجيات، يفرض على المؤسسة اللجوء إلى التحسين في أدائها، ولعل أهم الأسباب التي تدفعها لذلك هي ما يلي:

1- الأسباب الداخلية لتحسين أداء المؤسسة: يوجد العديد من العوائق الداخلية التي تحول دون تطور مستوى أداء المؤسسة، فتضعف بذلك قوتها التنافسية وتفقد ثقة العملاء وتدخل في مشاكل غير محدودة، ومن أهم الأسباب الداخلية التي تدفع بالمؤسسة إلى تحسين أدائها ما يلي:¹

- التضارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العمال؛
- ضعف النظم المحاسبية في قياس نتائج الأداء؛

¹مفيدة عيسى يحيوي، إلهام صادق يحيوي وعزيز سطاوي، (2014): المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ص 75.

- عدم قدرة المؤسسة على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في الأسواق وصعوبة بلوغها في الأوقات المناسبة؛

- "عدم الإعتماد على معايير حديثة لبناء الهياكل التنظيمية القائمة على أساس العمليات المترابطة المنتجة بالمؤسسة"؛

- إهمال النظر في المشاكل التي من الممكن أن تسبب القصور على المدى الطويل، والتركيز فقط على المدى القصير؛

- عدم الإستخدام الفعال لمصادر الميزة التنافسية في الوقت الزاهن كالمعلومات، الإتصالات والحاسوبات... إلخ، وضعف الوعي اللازم لإدارتها؛

- صعوبة إرضاء العملاء بسبب ضعف الجانب التسويقي.

2- الأسباب الخارجية لتحسين أداء المؤسسة: وتتمثل جملة الأسباب الخارجية التي تدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها، في مختلف عوامل المحيط الخارجي التي تؤثر على المؤسسة، ونذكر منها باختصار ما يلي:¹

- توجه أغلب مؤسسات الوقت الحالي نحو التكتلات الإقتصادية لزيادة فرص البقاء والسيطرة على الأسواق؛

- التطور التكنولوجي السريع وظهور ما يسمى بعولمة السوق، واللذين يؤثران بشكل مباشر على تطور المؤسسة وإمكانية إستغلالها للفرص وتجنبها للمخاطر؛

¹ إلهام يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35.

- تزايد الشركات متعددة الجنسيات والتي أصبحت تجوب العالم بشكل كبير وتسيطر على الأسواق العالمية؛

- التطور الكبير الحاصل في دول جنوب شرق آسيا وما يصاحبه من تهديد على باقي الدول بسبب إهتمامها المتزايد بالإنتاجية والجودة؛

- تطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9001، وإدارة البيئة الإيزو 14001، وكذا إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء في المؤسسة

إن المؤسسات الإقتصادية باختلاف أشكالها وأنواعها تسعى جاهدة للإرتقاء والتميز والبقاء في رواق المنافسة أطول فترة ممكنة، وحتى يكون ذلك لا بد من توفر مجموعة من المداخل تمكنها من تحسين مستوى أدائها، وقد إرتأينا إبراز أهم هذه المداخل والتي يمكن إختصارها فيما يلي:

1- مدخل التعلم التنظيمي: يعتبر التعلم التنظيمي وسيلة جد مهمة تتمكن المؤسسة من خلالها من مواكبة التغيرات المستمرة للبيئة المحيطة وبالتالي يتبين الطريق الأسهل والأسرع لتحسين مستوى أدائها¹، إذ تستطيع المؤسسة من خلاله أن تجمع كل أنواع المعلومات وتحولها إلى معارف، ومن ثم ترجمة هذه المعارف إلى إدراكات سلوكية يصب جوهها في قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة سريعة التغير واقتناص أكبر قدر من الفرص المتاحة واستغلالها في الوقت المناسب، ففتحسن بذلك جودة المنتجات ويزيد عددها، ويتحسن الجو العام للعمل ومستوى رضا العمال... إلخ.²

¹ وفاء ريس، (2011): دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13 و14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - الجزائر، ص 16.

² خديجة بلموهوب، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2- مدخل تمكين العاملين: يعتبر هذا المدخل أحد أهم الأساليب لتنمية روح الإنتماء لدى العمال، فمن خلاله يتم تفويض أكبر قدر من المسؤوليات والصلاحيات للأفراد في المستويات الدنيا من المؤسسة، فينمو بذلك الحس القيادي لديهم، ويكون ذلك من خلال التحفيزات المتتالية من السلطة العليا، والتي تدعم ثقتهم وقدرتهم على أداء المهام المنوطة بهم بالشكل المطلوب أو أفضل، مع ترك الحرية في اختيار كيفية أداء هذه المهام، فيظهر بذلك نوع من المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية، وتزيد كفاءة وفعالية الأداء للمؤسسة، إذ يعتبر هذا المدخل الطريقة التي جاءت لتغطية نقائص وسلبيات الإدارة العلمية للعمل والتي لا تولي أي أهمية للعامل¹، وتظهر الفائدة من وراء ذلك في خلق روح الإبداع والابتكار، فتزيد الربحية وتحظى المؤسسة بحصة سوقية جيدة ومكانة عالية مصحوبة بأفضل المؤشرات المالية.²

3- مدخل القياس المقارن: يرجع أصل هذا المصطلح إلى العلم الذي يهتم بمسح الأرض، حيث يتحتم إيجاد علامة أو نقطة معينة تكون مرجعا أو دلالة يتم الإعتماد عليها، وكان اليابانيون هم السباقون في تطبيق هذا المفهوم، وقد اختلفت تسميات هذا المفهوم في إطار المصطلحات اللغوية العربية، فذهب البعض إلى تسميته بالمقارنة المرجعية، وذهب البعض الآخر إلى تسميته بالقياس إلى النمط، في حين أطلق عليه آخرون تسمية المعايير القياسية المقارنة، ولا تتوقف التسميات عند هذا الحد، بل تتعدى إلى الكثير حسب الباحثين في هذا المجال³، إلا أنه يوجد إتفاق على أن هذا المصطلح يعني بدرجة أولى قياس الأداء مقارنة بأداء المؤسسات المتطورة في مجال معين والتعلم

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص ص120-121.

² سميرة عبد الصمد، سهام العقون، (2017): فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12، ص 561.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، سناء عبد الرحيم سعيد، سعدون محسن، (2009): تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الافتراضية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للإسمنت (العراقية-الشمالية-الجنوبية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 54، ص 54.

منها، ومحاولة إيجاد الطرق الفعالة بهدف التحسين، فهو عبارة عن "عملية مستمرة ومنظمة لتحديد وتحليل وتكييف ممارسات الصناعات الأفضل التي ستقود المؤسسة إلى أداء متفوق"¹، أو هو "عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات والممارسات في منظمة معينة بأفضل الرواد في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى"².

ويظهر من خلال المفهومين السابقين أن القياس المقارن هو عبارة عن تقييم المنظمة لأعمال المؤسسات الرائدة في مجال معين، ومحاولة أخذ أكبر قدر من المعلومات عن ماهية أعمالها واقتباس أفكار جديدة وناجحة تساعد في التطوير التنظيمي وتصحيح الأخطاء وتجنبها إن أمكن، وبالتالي تحسين أدائها بشكل عام.

4- مدخل إعادة الهندسة: لقد كان أول ظهور لمصطلح إعادة الهندسة سنة 1990 على يد (Michael Hammer) إثر مقال كان قد نشره في مجلة هارفارد العلمية، لينتشر بعدها بشكل واسع ويحدث ثورة في الأوساط الأكاديمية وفي كل القطاعات، كونه يدعو إلى التغيير السريعوالجذري لكافة الأنشطة والإجراءات، وإعادة تصميم الإستراتيجيات والهياكل التنظيمية والسياسات بشكل جوهري وغير تقليدي³، كما وتحمل عدة مسميات أيضا، ولعل أغربها هو الهندرة، إذ هي عبارة عن كلمتين مدمجتين وهما هندسة وإدارة، والتي يكون فحواها التكيف مع متطلبات هذا العصر من سرعة وثورة تكنولوجية...إلخ⁴، وتعرف إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة

¹ فراس سليمان، خالد محمد، إيناس القضاة، (2010): دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 25، ص225.

² أحمد بن صالح، (2003): الهندرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص77.

³ محمد مصطفى القصيمي، (2009): تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مدخل تكاملي، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية المعاصرة، المنعقد أيام 27-29 أفريل 2009، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة -عمان-، الأردن، ص2.

⁴ سالم صلال راهي الحساوي، (2006): الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 4، ص128.

تصميم العمليات في مجال أعمال معينة، بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة¹، أي تخفيض التكلفة قدر المستطاع والزيادة في جودة الإنتاج ومختلف الخدمات المقدمة للزبون مع ضمان تقديمها في الوقت المناسب وبالسرعة المثالية.

وبالتالي فأعادة هندسة العمليات هي عبارة عن عملية تؤدي إلى إعادة تنظيم المؤسسة ككل بتحسين العمليات وإعادة تصميمها وتبسيطها باستخدام تكنولوجيات المعلومات لإحداث تغيير جذري في الأداء والوصول إلى أفضل مستوياته².

5- مدخل إدارة الجودة الشاملة:نشأت إدارة الجودة الشاملة في بادئ الأمر على يد اليابانيين مع ظهور ما يسمى بدوائر الجودة، حيث يتم تحفيز الموارد البشرية للمؤسسة على اكتشاف المشكلات المحتملة للجودة ومناقشة حلولها وطرق تحسينها³، وقد ذكر النعيمي وآخرون (2009): "في ظل بيئة التصنيع الحديثة أصبح تحقيق الجودة ليس مكلفا وإنما المكلف هو عدم تحقيقها، لذلك أصبحت الجودة ضرورية، ويجب توافرها في أي شركة ترغب في تحقيق أهداف النمو والتوازن والإستقرار في السوق"⁴.

¹ جمال عبد الله محمد، (2014): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص33.
² Margaret Tan, Thompson teo, (1997): From low technology to high technology: A tale of two printing companies, **Information technology and people**, Vol 10, N 04, P287.

³ بسعيد أسامة نبيل، مرجع سبق ذكره، ص183.

⁴ عبد الناصر إبراهيم نور، عبد العزيز أحمد الشرباتي، محمد محمود النحوي، (2016): أثر إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة رؤى إستراتيجية، المجلد الثالث، العدد 12، ص83.

وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: "التفوق في الأداء لإسعاد العملاء من خلال عمل المدراء والموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد العملاء بمنتجات وخدمات بجودة ذات قيمة، من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت".¹

وبالتالي، فالجودة الشاملة تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء باستمرار، من خلال التركيز على العميل وربط الجهود والتكاتف بين جميع الأعضاء لتقديم خدمات ذات جودة عالية، وذلك استجابة لجميع المتطلبات وإرضاء جميع المستفيدين والمتدخلين، حيث أصبح الوصول إلى الجودة الشاملة أمرا محتما تلافيا للتكاليف الكثيرة التي قد تنتج عن التفريط في العلاء.

6- مدخل التحسين المستمر: إن أصل هذا المصطلح هو الكلمة اليابانية (Kaizen)، وهي عبارة عن شطرين، الشطر الأول وهو (Kai) والتي تعني التغيير، أما الشطر الثاني فهو (Zen) والتي تعني الأفضل، وتترجم إجمالاً بمصطلح التحسين المستمر أو التغيير نحو الأفضل، أي تغيير مستمر في كافة طرق العمل بشكل بسيط ومتتابع دون توقف²، إذ لا يعني بالضرورة أن هناك شيئاً خاطئاً، فهو يشمل جميع العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وكذا أداء وسلوك العاملين ومختلف عمليات المؤسسة باستحداث أفضل الطرق لأداء الأعمال، وهذا نظراً للتغيرات المستمرة والمتابعة للمحيط.³

¹ محمد سلام الشيباب، موفق علي الخليل، (2006): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النتائج المالية للمؤسسات المالية المدرجة في سوق عمان المالي، حالة بنك الإسكان، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المنعقد يومي 26 و27 أبريل 2006، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة -عمان-، الأردن، ص.6.

² بسام منيب علي الطائي، إسراء وعد الله قاسم السبعواوي، (2012): دور مراكز التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المؤتمر الدولي حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الإجتماعية، المنعقد يومي 20 و21 نوفمبر 2012، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، ص.296.

³ سميرة عبد الصمد، سهام العقون، مرجع سبق ذكره، ص.561.

وقد جاء تعريف التحسين المستمر على أنه: "السعي المستمر لتطبيق وسائل لتخفيض التكاليف، تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، يتعدى مجاله حدود العمليات التصنيعية ليشتمل تحسينات على تصميم المنتجات، كما تنفذ التحسينات المستمرة على أساس المشروع".¹

وعلى هذا الأساس، يعتبر التحسين المستمر مسارا تدريجيا يتعارض مع فكرة الإنطلاق من الصفر أو من قاعدة جديدة، فهو يعتمد على إجراء تعديلات مستمرة ومتتابعة لكافة جوانب المؤسسة، كقيلة بكسر الروتين وتحقيق الرضا الدائم، وبالتالي الوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

المطلب الرابع: خطوات تحسين الأداء

تعتمد عملية تحسين الأداء على مجموعة من الخطوات يمكن إجمالها في الآتي:

1- تحليل الأداء: وذلك لتبيان الفجوة في الأداء والتي تظهر خلال دراسة بيئة العمل وتحليل كل من الوضع الحالي للأداء والوضع المرتقب بشكل دقيق، والوقوف على مدى الإمكانيات والقدرات المتوفرة لتحقيق أهداف المؤسسة.²

2- البحث عن جذور المسببات: وهنا تبدأ عملية جمع المعلومات الممكنة لتحديد الأسباب الحقيقية للضعف في الأداء والعوامل المؤدية لظهور الفجوة، فتتعلق العملية بمعالجة جذور المشكلة ومسبباتها، والذي يؤدي إلى الوصول إلى نتائج مرضية على عكس إقتراح الحلول التي تؤدي إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط.³

¹ مها كامل جواد، (2009): مداخل التحسين المستمر: دراسة مقارنة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 02، العدد 07، ص103.

² جهلان فاروق، (2013): أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة - الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-الجزائر، ص27.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص69.

3- إختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: ويتم في هذه المرحلة تحديد الطريقة المناسبة للإستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وتشمل هذه الطريقة مجموعة من الإجراءات لتحسين أداء المؤسسة، وتأطير الوضع الحالي والتكاليف المتوقعة، وبناء إستراتيجية تأخذ بعين الإعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل الشروع في تطبيق هذه الإستراتيجية، لما سيكون بعدها من قبول وسهولة في التطبيق.¹

4- التطبيق: بعد اختيار الطريقة الملائمة، يتم الآن وضعها حيز التنفيذ مع تصميم نظام فعال لمتابعة تقدم وسير هذه الطريقة في تقليص الفجوة الحاصلة، حيث يتم تضمين مفاهيم التغيير في الأعمال اليومية للمؤسسة والإهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.²

5- مراقبة وتقييم الأداء: وهي عبارة عن عملية مستمرة تهدف إلى توفير وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل، وتوفير تغذية راجعة ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، إذ من الممكن أن تكون الأساليب والحلول المتخذة سابقا ذات تأثير مباشر على تحسين وتطوير الأداء، فوجب المقارنة المستمرة مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب حتى يتسنى الحصول على معلومات دائمة تساعد في عمليات تقييم أخرى من جديد.³

¹ مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص58-59.

² مصطفى نجم البشاري، أنور أحمد قاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص612.

³ مصطفى نجم البشاري، أنور أحمد قاسم عبد الله، نفس المرجع، ص613.

خلاصة

تمكنا من خلال هذا الفصل من رصد مفهوم الأداء بشكل أكثر دقة، فهو يعكس قدرة المؤسسة على إنجاز أعمالها ونشاطاتها بكفاءة وفعالية بناء على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة، وحتى يتم تقييمه وقياسه ومعرفة الطريق الذي تسلكه المؤسسة في هذا المجال، تم إدراج إلى جانب المؤشرات المالية التي تقتصر فقط على زيادة الأرباح الإقتصادية والثروة للمساهمين، مؤشرات غير مالية واستخدامهما كتوليفة متكاملة دون الإستغناء عن أحدها، الأمر الذي يضمن ويزيد من نسبة الوصول إلى الأهداف وتحقيق البقاء والإستمرارية، وقد ظهرت العديد من أدوات القياس ولعل أشهرها وأسهلها بطاقة الأداء المتوازن، والتي تطرقت إلى الأداء على كونه مجموعة من المنظورات أو الأبعاد التي تجمع بين ماهو مالي إقتصادي، وبين ماهو غير مالي لتحقيق التوازن والحصول على أعلى درجات القياس، الأمر الذي يمكن المؤسسات من دراسة أوضاعها وتحسين تنافسيتها.

إن تحسين الأداء يعد من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات وتسعى لتجسيدها على أرض الواقع، ولا يكون ذلك إلا بالتفكير السليم والدراسات الدقيقة، كونه الأمر الذي يفصل في بقاء المؤسسات أو زوالها، وقد تناولنا في بحثنا موضوع المسؤولية الإجتماعية كأداة وجب على المؤسسات تبنيها للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، وسنتطرق بشكل تفصيلي لهذا الموضوع في الفصل الموالي، والذي يمثل الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين النظريين لمتغيرات الدراسة ومختلف الجوانب المتعلقة بها، وتبيان كون المسؤولية الاجتماعية من بين السبل التي تأخذ بأداء المؤسسة نحو الأفضل من جهة، ومن أبرز الخطوات للوصول إلى تنمية مستدامة شاملة من جهة أخرى، حيث قمنا بالتفصيل في المسؤولية الاجتماعية من دراسة أبعادها وأهميتها وكذا أسس تطبيقها وصولاً إلى تحسين الأداء وأسبابه ومدخله...إلخ.

وعلى ضوء ماسبق، سيتم إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لثلاث مؤسسات إقتصادية مختلفة، متمثلة في مركب الحديد والصلب بعنابة، مجمع صيدال بعنابة والمؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهراس، بهدف معرفة الأثر الحقيقي لأبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة على تحسين أداء هذه الأخيرة، وسنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

حتى نتمكن من معالجة الموضوع معالجة منطقية، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، حيث سنتناول المنهج الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الطرق والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات والإجابة على الفرضيات الموضوعية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنعمل في هذا المطلب على إبراز المنهج المعتمد عليه في الدراسة، بالإضافة إلى المجتمع والعينة المدروسة، وكذا نموذج الدراسة المقترح، وسنتطرق إلى ما يلي:

1- منهج الدراسة: بهدف دراسة موضوع البحث دراسة دقيقة والوصول إلى الأهداف المرجوة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعطينا وصفا دقيقا ويعبر عن الظاهرة المدروسة كميا وكيفيا حتى نتمكن من الوصول إلى الحقائق المطلوبة، حيث نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها تحليلًا منطقيًا وصولًا إلى اقتراح توصيات تساعد في استدراك بعض النقائص.

2- مجتمع الدراسة: يجب حصر مجتمع الدراسة باعتبارها خطوة أساسية قبل الشروع في هذه الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في هذه الحالة في ثلاث مؤسسات إقتصادية مختلفة، متمثلة في مركب الحديد والصلب بعنابة، مجمع صيدال بعنابة والمؤسسة الوطنية للدهن بسوق أهرس، وهو ما يعطينا إمكانية إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية المهمة والوصول إلى نتائج دقيقة.

3- عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية من موظفي الإدارة العليا والوسطى في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم توزيع ما مجموعه 120 إستمارة، وتم التحصل على 99 إستمارة قابلة للتحليل الإحصائي، والجدول الموالي يوضح الإستمارات الموزعة والمستردة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

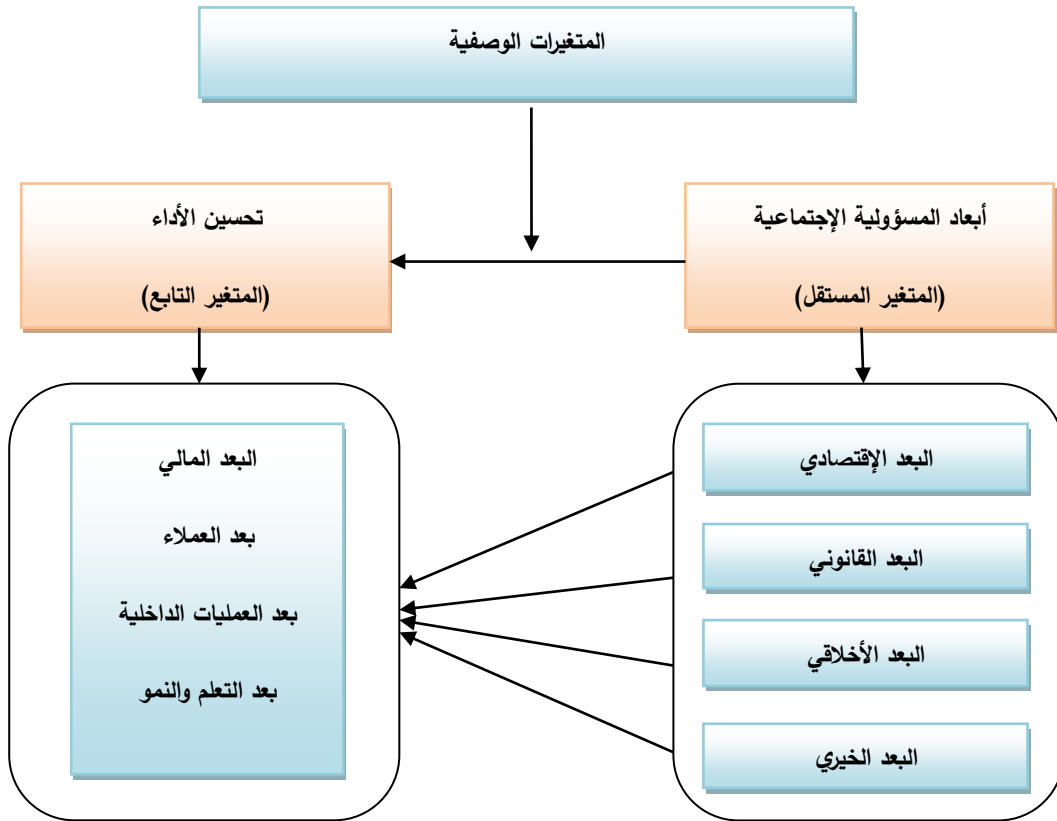
الجدول رقم (8) : الإستمارات الموزعة و المستردة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	120	الإستمارات الموزعة
82.5%	99	الإستمارات المستردة
82.5%	99	الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الباحث

4- نموذج الدراسة: بالنظر إلى الدراسات والأبحاث السابقة وما جاء فيها، وما تم التطرق إليه في الجانب النظري من دراستنا، تم تشكيل نموذج إفتراضي يعبر عن الدراسة الحالية في ضوء الإشكالية المطروحة، والتي تبحث عن مدى مساهمة تطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية والأثر الذي ينجر من وراء ذلك، فكان النموذج التالي:

الشكل (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

وبالنظر إلى النموذج أعلاه يتبين إحتوائه على متغيرين رئيسيين للدراسة، حيث تمثل أبعاد المسؤولية الإجتماعية المتغير المستقل، والذي يحتوي في طياته أربعة أبعاد متمثلة في البعد الإقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري، والتي تحتوي أيضا في مجملها على الممارسات الضرورية التي ينبغي على المؤسسات الإقتصادية مراعاتها حتى تتمكن من التطبيق الفعلي للمسؤولية الإجتماعية، في حين تمثل المتغير التابع في تحسين الأداء، وتم تدعيم قياسه ببطاقة الأداء المتوازن كونها من الأساليب الحديثة والكفوءة التي تحقق نجاعة عالية في قياس مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

سنتناول في هذا المطلب الأداة التي استعملناها في الدراسة الميدانية وطرق إعدادها ومحاورها كما سيتبين فيما يلي:

1- الإستبيان: وهو عبارة عن أداة ضرورية لجمع البيانات ومن أهم الوسائل التي تتطلبها أهداف البحث للإجابة عن التساؤلات و الفرضيات المطروحة، يتكون من عدة أسئلة موضوعة وفق مقياس (likert)، حيث يحتوي هذا المقياس على خمس درجات للإجابة سنستعرضها فيما بعد، موجهة لأفراد العينة قصد جمع المعلومات حول الموضوع المدروس، للتعرف على آرائهم حول أبعاد المسؤولية الإجتماعية و تحليل مواقفهم إتجاه تحسين الأداء.

2- مراحل إعداد الإستبيان: حتى يكون الإستبيان منظما في شكله ومضمونه فقد مر بالمرحلتين

التاليتين:

2-1- المرحلة الأولى: تضمنت هذه المرحلة إعداد إستمارة وجهت لمجموعة من إطارات الإدارة

العليا و الوسطى، حيث أتاحت هذه العملية إجراء بعض التغييرات منها:

- عرض الإستبيان على المشرف لاختبار مدى ملاءمته لجمع البيانات المناسبة؛

- عرض الإستبيان للتحكيم على مجموعة من الأساتذة؛

- إعادة النظر في طريقة طرح بعض الأسئلة مع الأخذ بعين الإعتبار ملاحظات الأساتذة المحكمين؛

- تعديل الإستبيان و صياغته وفقا للتحكيم في الشكل النهائي؛

- توزيع الإستبيان شخصيا على عينة الدراسة.

2-2- المرحلة الثانية: شملت التطبيق الميداني للإستمارة وتوزيعها واسترجاعها والعمل عليها.

3- محاور الإستبيان: وقد تناولنا في هذا الإستبيان ثلاث محاور رئيسية وهي كالتالي:

3-1- المحور الأول: ويتضمن المعلومات الشخصية متمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي،

المستوى الوظيفي والأقدمية.

3-2- المحور الثاني: ويتضمن عبارات تتعلق بأبعاد المسؤولية الإجتماعية، حيث احتوى على

28 عبارة مقسمة إلى أربع تقسيمات تمثل أبعاد المسؤولية الإجتماعية.

3-3- المحور الثالث: ويتضمن عبارات تتعلق بتحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن،

وقد احتوى على 26 عبارة مقسمة إلى أربع تقسيمات تمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المطلب الثالث: أدوات التحليل

بعد توزيع الإستمارات واسترجاعها وتحديد القابلة منها للمعالجة الإحصائية، قمنا بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل النتائج وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي: والمتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف الخصائص المتعلقة بالجوانب الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والأقدمية)؛
- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الإستبيان، مع تحديد ترتيب كل منها ومستوى الموافقة حولها من أكبر متوسط إلى أصغر متوسط؛
- الإنحراف المعياري: لتبيان مدى التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، فكلما كانت قيمته قريبة من الصفر فهذا يدل على تركيز الإجابات وعد تشتتها والعكس، ويفيد أيضا في معرفة ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.

2- إستخدام أساليب الإحصاء الإستدلالي: والمتمثلة في:

- الصدق والثبات: يتم قياس ثبات الإستبيان باستعمال معامل (ألفا كرومباخ)، والذي تتراوح قيمته من الصفر حتى الواحد، وكلما كانت قيمته قريبة من الواحد فهذا يدل على ثبات جيد لأداة الدراسة والعكس، أما صدق الإستبيان فهو بحساب الجذر التربيعي لهذا المعامل؛
- معامل الارتباط بيرسون: لاختبار الفرضية الثالثة وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛

- معامل الإنحدار المتعدد: لاختبار الفرضية الرابعة ومعرفة علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية)، والمتغير التابع (تحسين الأداء)؛

- إختبار Independent simple T test: لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس؛

- إختبار التباين الأحادي One way anova: لمعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية.

المطلب الرابع: إختبار أداة الدراسة

قبل البدء في تحليل الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة، يجب تحديد مدى ملاءمة أداة الدراسة لقياس ما وضعت لقياسه، ولا يكون ذلك إلا باستخدام الصدق والثبات والذي يكون كما يلي:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يتم عرض الإستبيان في هذه المرحلة على مجموعة من الأساتذة لتحكيمه، بإبداء آرائهم حول عباراته من ناحية الوضوح والصيغة الجيدة، والتأكد من مدى توافقها مع موضوع الدراسة، والجدول الموالي يوضح قائمة الأساتذة الذين قاموا بتحديد صدقه الظاهري:

الجدول (9): قائمة الأساتذة المحكمين

اللقب والإسم	الرتبة	الجامعة
بوشنقير إيمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار - عنابة-
شابي حليلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باجي مختار - عنابة-
طلحي فاطمة الزهراء	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الشريف مساعديّة -

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

سوق أهراس-		
جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس-	أستاذ التعليم العالي	مهدي جابر
جامعة باجي مختار -عنابة-	أستاذ محاضر أ	عويسي وردة
جامعة باجي مختار -عنابة-	أستاذ محاضر أ	بوشوك سناء
جامعة باجي مختار -عنابة-	أستاذ محاضر أ	نوي حياة
جامعة محمد الشريف مساعدي - سوق أهراس-	أستاذ محاضر أ	مزيان سعيد

المصدر: من إعداد الطالب

2- صدق الإتساق الداخلي:

ويقيس مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الإستبيان بالمحور الذي تنتمي إليه، ويكون ذلك باستخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين كل بعد وعبارته بالنسبة لمتغير المسؤولية الإجتماعية، وكذا كل بعد وعبارته بالنسبة لمتغير تحسين الأداء.

2-1- الصدق الداخلي لعبارات محور المسؤولية الإجتماعية: سنتطرق في هذا العنصر للصدق

الداخلي لعبارات محور المسؤولية الإجتماعية، والتي تعبر عن المتغير المستقل كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (10): الصدق الداخلي لعبارات محور المسؤولية الإجتماعية

عبارات البعد الإقتصادي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
Q1	0.350**	0.000
Q2	0.493**	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.000	0.573**	Q3
0.000	0.535**	Q4
0.000	0.683**	Q5
0.000	0.569**	Q6
0.000	0.594**	Q7
مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط	عبارات البعد القانوني
0.000	0.567**	Q1
0.000	0.652**	Q2
0.000	0.635**	Q3
0.000	0.612**	Q4
0.000	0.530**	Q5
0.000	0.555**	Q6
0.000	0.558**	Q7
مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط	عبارات البعد الأخلاقي
0.000	0.480**	Q1
0.000	0.616**	Q2
0.000	0.570**	Q3
0.000	0.585**	Q4
0.000	0.733**	Q5
0.000	0.486**	Q6
0.000	0.717**	Q7
مستوى الدلالة المعنوي	معامل الارتباط	عبارات البعد الخيري

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.000	0.795**	Q1
0.000	0.866**	Q2
0.000	0.823**	Q3
0.000	0.878**	Q4
0.000	0.863**	Q5
0.000	0.821**	Q6
0.000	0.769**	Q7

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم معامل الارتباط (بيرسون) جاءت موجبة، قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وبذلك يمكن القول أن كل عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2-2- الصدق الداخلي لعبارات محور تحسين الأداء: سنتطرق في هذا العنصر للصدق الداخلي لعبارات محور تحسين الأداء، والتي تعبر عن المتغير التابع كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول (11): الصدق الداخلي لعبارات محور تحسين الأداء

عبارات البعد المالي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
Q1	0.629**	0.000
Q2	0.698**	0.000
Q3	0.543**	0.000
Q4	0.451**	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.000	0.578**	Q5
0.000	0.601**	Q6
0.000	0.686**	Q7
مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط	عبارات بعد العملاء
0.000	0.578**	Q1
0.000	0.655**	Q2
0.000	0.730**	Q3
0.000	0.557**	Q4
0.000	0.637**	Q5
0.000	0.604**	Q6
0.000	0.693**	Q7
مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط	عبارات بعد العمليات الداخلية
0.000	0.589**	Q1
0.000	0.599**	Q2
0.000	0.657**	Q3
0.000	0.595**	Q4
0.000	0.612**	Q5
0.000	0.720**	Q6
0.000	0.691**	Q7
مستوى الدلالة المعنوي	معامل الارتباط	عبارات بعد التعلم والنمو
0.000	0.656**	Q1
0.000	0.732**	Q2

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.000	0.649**	Q3
0.000	0.758**	Q4
0.000	0.650**	Q5

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم معامل الارتباط (بيرسون) جاءت موجبة، قوية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وبذلك يمكن القول أن كل عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الإتساق البنائي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة إلى الوصول إليها، فهو يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المتغير مع المتغير نفسه أو مايسمى بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيان مجتمعة، فإذا كان معامل الارتباط قويا ومعنوياً نقول أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (12): صدق الإتساق البنائي لأداة الدراسة

المتغير	البعد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
المسؤولية الإجتماعية	البعد الإقتصادي	0.388**	0.000
	البعد القانوني	0.575**	0.000
	البعد الأخلاقي	0.616**	0.000
	البعد الخيري	0.818**	0.000
	البعد المالي	0.759**	0.000

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.000	0.809**	بعد العملاء	تحسين الأداء
0.000	0.781**	بعد العمليات الداخلية	
0.000	0.730**	بعد التعلم والنمو	

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) مع الدرجة الكلية للمتغير، وكذا معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير التابع (تحسين الأداء) مع الدرجة الكلية للمتغير كلها جاءت موجبة وذات دلالة إحصائية، كما أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية، وعليه فإن كلا المحورين يتمتعان بالإتساق وبدرجة صدق بنائي جيدة، أي أنها يقيسان ما وضعنا لقياسه.

4- ثبات الاستبيان: وسنستعمل معامل الثبات ألفا كرومباخ ويتم من خلاله التحقق من ثبات أداة الدراسة، بمعنى بقاء نفس النتائج المتحصل عليها في حالة إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة المستهدفة وبنفس الشروط، ويقوم مبدؤه على أنه إذا كانت قيمته أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على الاستبيان بعدم الثبات، أما إذا كانت قيمته أكبر من 0.6 فيمكن الحكم على الاستبيان بالثبات، وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي.

الجدول (13): معامل ألفا كرومباخ

صدق المحك	معامل الثبات	عدد العبارات	
0.916	0.840	28	المسؤولية الاجتماعية
0.934	0.874	26	تحسين الأداء

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.943	0.891	54	المتغيرات المجتمعة
-------	-------	----	--------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ قد قدرت ب (0.891)، وهي جيدة لأغراض الدراسة، أما بالنسبة للمحاور الرئيسية للبحث فقد كانت قيمة هذا المعامل مرتفعة كذلك، إذ بلغت (0.840) بالنسبة لمحور المسؤولية الاجتماعية، و(0.874) بالنسبة لمحور تحسين الأداء، وهي جيدة أيضا لأغراض البحث والتحليل، وبالرجوع إلى معامل صدق الأداة، فالنتائج المتحصل عليها تبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث بلغت قيمته بالنسبة للمتغيرات مجتمعة (0.943)، وهو يحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ويعرف أيضا بصدق المحك، أما قيمته بالنسبة للمحاور الرئيسية فقد كانت مرتفعة أيضا، ما يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات الخاصة بكل متغير بجميع أبعاده.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

تم الإعتماد في هذا المطلب على مخرجات spss 22 من أجل تحليل النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة وتحليل عبارات كل بعد من الأبعاد محل الدراسة، فكانت محصلة هذا المبحث كما يلي:

المطلب الأول: عرض وتحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

حيث سنتناول في هذا المطلب تحليل الخصائص والسمات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس والعمر.

1- الجنس: ويوضح الجدول والشكل المواليين عدد المستجيبين وفقا لمتغير الجنس

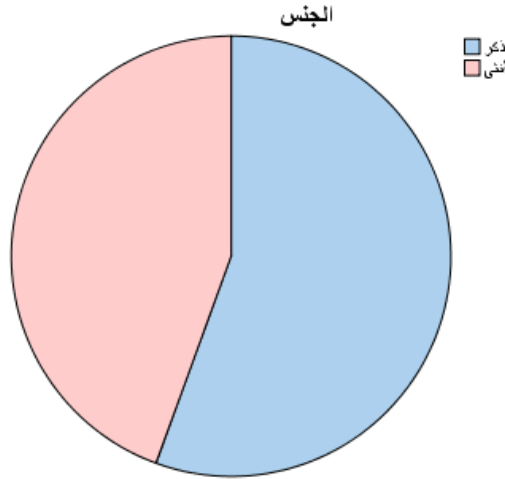
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	المعيار
55.6%	55	ذكر
44.4 %	44	أنثى
100 %	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

الشكل (12): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة (55.6%) من إجمالي أفراد الدراسة ذكور ، و النسبة المتبقية (44.4%) إناث ، و هي نسب متقاربة نوعاً ما، ما يوضح أن المؤسسات محل الدراسة لا تميز بين الجنسين و تعتمد مبدأ الشخص الكفؤ ، كما أن أغلب الشركات في الوقت الحالي و خاصة في مجال الإدارة تلجأ إلى توظيف الإناث بشكل يضاها توظيف الذكور لكون العمل في الإدارة لا يتطلب مجهودات بدنية معتبرة ليتم تخصيصه للذكور دون الإناث .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

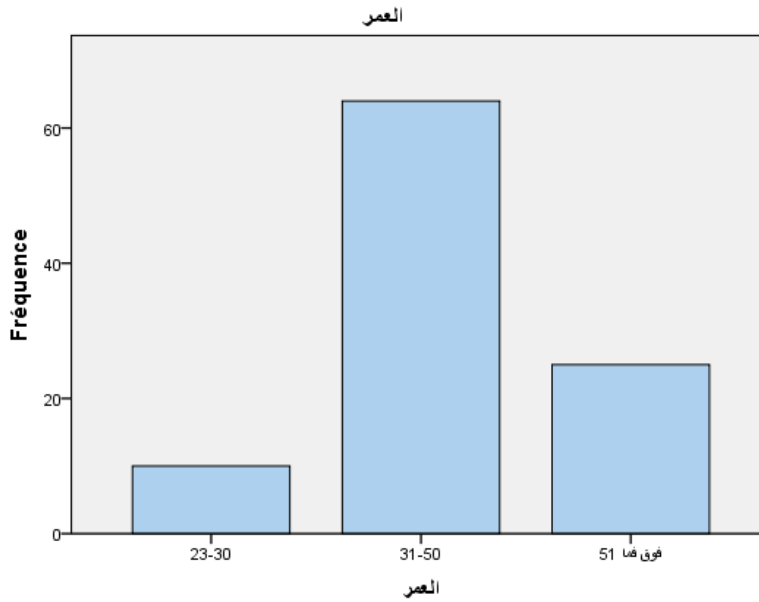
2- العمر: وتم تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث مجموعات، كل مجموعة تضم فئة عمرية معينة، والجدول والشكل الموالين يبينان ذلك:

الجدول (15): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 23 – 30	10	% 10.1
من 31 – 50	64	% 64.6
من 51 فما فوق	25	% 25.3
المجموع	99	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

الشكل (13): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية الأكبر تمثل نسبتهم (64.6%) للذين تتراوح أعمارهم بين 50-31 سنة، تليها الفئة العمرية من 51 فما فوق بنسبة قدرت ب (25.3%)، وهو ما يبين أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على أفراد ذوي خبرة في تسيير إدارتها نظرا لتمتعهم بالمرونة اللازمة في التفكير وسهولة تحليلهم للبيانات الواردة وفهمهم للأحداث التي تدور حولهم، والفئة العمرية الموالية للذين تتراوح أعمارهم بين 23 و30 سنة بنسبة تمثلت في (10.1%)، وهو ما يعكس تبني المؤسسات محل الدراسة للعنصر الشبابي المساعد في الإدارة لنشاطهم وحيويتهم.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الخصائص الوظيفية لعينة الدراسة

وسنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل الخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي والأقدمية.

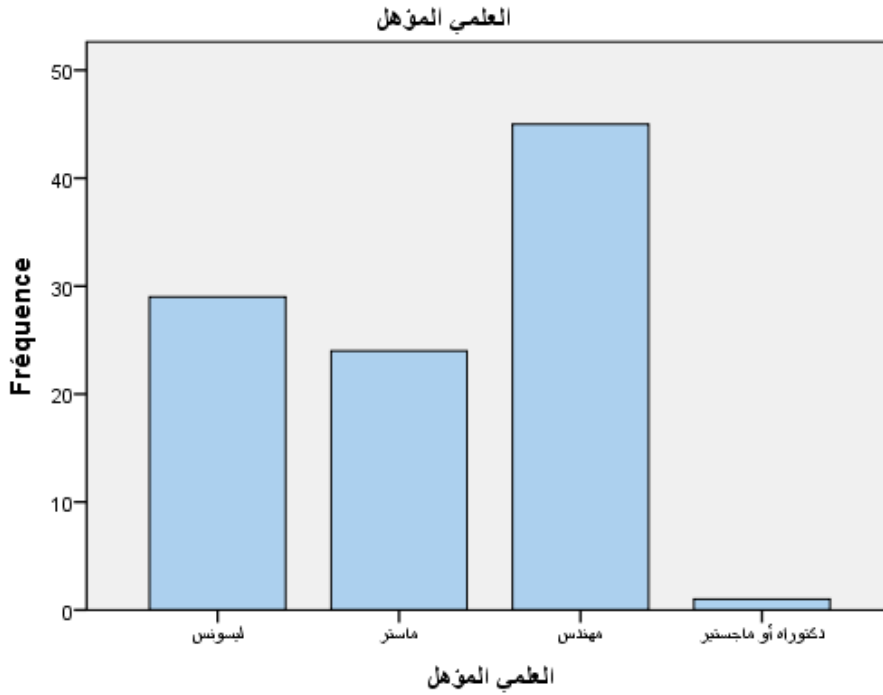
1- المؤهل العلمي: حيث تم تقسيم أفراد العينة إلى أربع مجموعات كما يوضحه الجدول والشكل:

الجدول (16): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المعيار
29.3 %	29	ليسونس
24.2 %	24	ماستر
45.5 %	45	مهندس
1 %	1	ماجستير أو دكتوراه
100 %	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

الشكل (14): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة يحوزون على مؤهلات علمية معتبرة، فالجانب الإداري التسييري يحتم كون الفرد ذو درجة علمية عالية، إذ بلغت نسبة الحاصلين على درجة مهندس (45.5%)، تليها فئة الحاصلين على كل من ليسانس وماجستير بنسب متقاربة بلغت (29.3%) و(24.2%) على التوالي، وهو ما يبين تمتع أفراد إدارات المؤسسات محل الدراسة بمستويات علمية جيدة تمكنهم من الإجابة على عبارات الإستبيان.

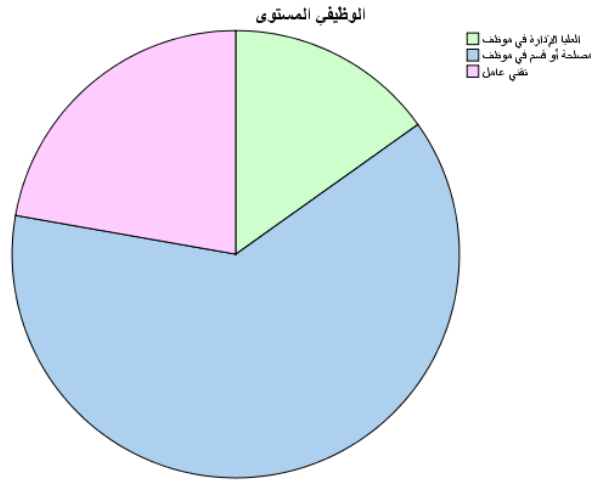
2- المستوى الوظيفي: وتم تقسيم أفراد العينة إلى ثلاث مجموعات وهي كما يلي:

الجدول (17): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المعيار
15.2 %	15	موظف في الإدارة العليا
62.6 %	62	موظف في قسم أو مصلحة
22.2 %	22	عامل تقني
100 %	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

الشكل (15): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن مجموع الموظفين في الأقسام أو المصالح بلغت نسبتهم (62.6%) وهي تمثل أعلى نسبة، تليها نسبة (22.2%) والممثلة لمجموع العمال التقنيين، ثم نسبة (15.2%) ممثلة في موظفي الإدارة العليا، وهذا التفاوت في النسب هو أمر بديهي يرجع سببه لطبيعة التسلسل الهرمي أو الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف جل المؤسسات والمؤسسات محل الدراسة بالخصوص.

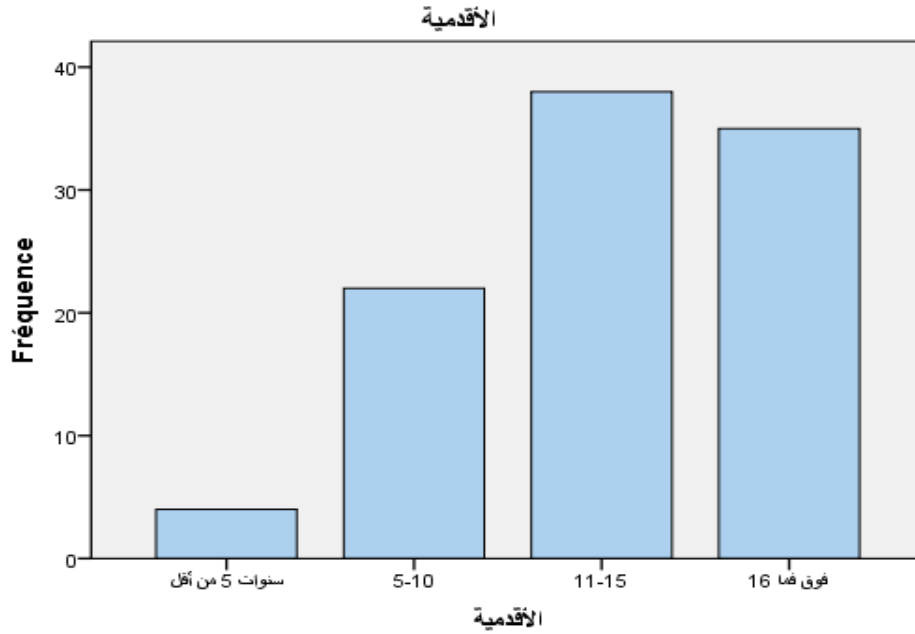
3- الأقدمية: وتم تقسيم أفراد العينة إلى أربع مجموعات كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول (18): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
4%	4	أقل من 5 سنوات
22.2%	22	من 5 - 10 سنوات
38.4%	38	من 11 - 15 سنة
35.4%	35	من 16 سنة فما فوق
100 %	99	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

الشكل (16): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

أما بالنسبة للأقدمية المهنية، فقد بلغت أكبر نسبة (38.4%) ممثلة في الأفراد الذين تتراوح خدمتهم من 11 إلى 15 سنة، تليها بنسبة متقاربة بلغت (35.4%) للذين تتراوح خدمتهم من 16 سنة فما فوق، ثم النسبة (22.2%) لمن خدمتهم بين 5 و10 سنوات، أما أقل نسبة وهي (4%) فهي لمن دون 5 سنوات عمل، وهو ما يبين أن فئة المستجيبين يتكون أغلبها من أفراد مارسوا عملهم لمدة زمنية معتبرة، ويتمتعون بخبرة علمية وعملية تمكنهم من تحليل الأوضاع الراهنة بشكل جيد والتحكم في زمام الأمور، وتصور لهم نظرة عميقة للأحداث التي تحيط بالمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور المسؤولية الاجتماعية

سننظر في هذا الجزء إلى عرض نتائج بيانات محور مسؤولية الاجتماعية ومحاولة تحليلها بالشكل المنطقي المطلوب، ولكن قبل الخوض في هذا العرض وجب التنكير بمقياس ليكارت الخماسي ودرجاته، أين يتم تحديد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري قصد مقارنتها مع القيم المعيارية ومعرفة إختيار العينة ككل لكل عبارة على حدا، حيث تحدد أوزان كل إختيار من سلم ليكارت الخماسي كمايلي :

الجدول رقم (19): سلم ليكارت الخماسي

الإختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القيمة	79.1 -1.00	59.2 -1.80	39.3 -2.60	19.4 -3.40	00.5 -4.20

المصدر: من إعداد الطالب

1- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الإقتصادي للمسؤولية الاجتماعية: سنعرض فيما يلي نتائج بيانات البعد الإقتصادي الخاص بالمسؤولية الاجتماعية وتحليلها لمعرفة مدى

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الإهتمام بهذا البعد من طرف المؤسسات محل الدراسة، حيث تم التحصل على النتائج الموضحة

في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تحليل عبارات البعد الإقتصادي

الترتيب	الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	عبارات البعد الإقتصادي
					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
					%	%	%	%	%	
6	موافق	0.82	0.274	4.08	8	91	0	0	0	Q1
					8.1	91.9	0	0	0	
5	موافق	0.83	0.466	4.13	17	79	2	1	0	Q2
					17.2	79.8	2	1	0	
7	موافق	0.80	0.623	4	15	72	10	1	1	Q3
					15.2	72.7	10.1	1	1	
2	موافق بشدة	0.87	0.483	4.36	36	63	0	0	0	Q4
					36.4	63.6	0	0	0	
1	موافق بشدة	0.88	0.529	4.38	40	57	2	0	0	Q5
					40.4	57.6	2	0	0	
4	موافق	0.83	0.606	4.14	24	67	6	2	0	Q6
					24.2	67.7	6.1	2	0	
3	موافق بشدة	0.85	0.448	4.27	27	72	0	0	0	Q7
					27.3	72.7	0	0	0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة الخامسة من عبارات البعد الإقتصادي (تقوم المؤسسة بمراقبة معدل نمو أرباحها والعمل على تطويره) قد احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.529)، وبأهمية نسبية قدرت ب (88%) وبتجاه نحو الموافقة بشدة، تليها العبارة الرابعة (تعمل المؤسسة على زيادة إيراداتها دون المساس بمستويات أجور العاملين) بمتوسط حسابي قدره (4.36) وبأهمية نسبية قدرها (87%) وبتجاه نحو الموافقة بشدة أيضا، وقد نالت العبارة السابعة أيضا (تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق عوائد مالية) إتجاه نحو الموافقة بشدة، وأهمية نسبية قدرت ب (85%)، ما يدل على أهميتها أيضا بالنسبة للفئة المستجوبة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أهمية هذه العناصر المذكورة بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة، والمتمثلة في مراقبة معدل نمو الأرباح والعمل على تطويره، وكذا أهمية زيادة حجم المبيعات والعوائد المالية المحققة دون المساس بأجور العاملين، وهو الأمر الذي يروق العاملين، في حين احتلت العبارة الثالثة (تقوم المؤسسة بإعادة توزيع بعض العوائد وفقا للجهود المتميزة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (4) وبانحراف معياري قدر ب (0.623) ولكن بتجاه نحو الموافقة أيضا، وهو ما يفسر اتفاق المستجيبين على كون المؤسسات تهتم لهذا العنصر ولكن بأهمية دنيا لا تفوق بقية العناصر المذكورة.

2- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد القانوني للمسؤولية الإجتماعية: سنعرض فيما

يلي نتائج بيانات البعد القانوني الخاص بالمسؤولية الإجتماعية وتحليلها لمعرفة مدى الإهتمام بهذا البعد من طرف المؤسسات محل الدراسة، حيث تم التحصل على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (21): تحليل عبارات البعد القانوني

الترتيب	الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	عبارات البعد القانوني
					بشدة	بشدة	%	%	%	
6	موافق	0.82	0.484	4.10	14	83	1	0	1	Q1
					14.1	83.8	1	0	1	
7	موافق	0.812	0.636	4.06	21	65	11	2	0	Q2
					21.2	65.7	11.1	2	0	
5	موافق	0.84	0.534	4.20	25	70	3	1	0	Q3
	بشدة				25.3	70.7	3	1	0	
4	موافق	0.85	0.541	4.25	30	64	5	0	0	Q4
	بشدة				30.3	64.6	5.1	0	0	
2	موافق	0.86	0.524	4.30	33	63	3	0	0	Q5
	بشدة				33.3	63.6	3	0	0	
3	موافق	0.856	0.607	4.28	35	58	5	1	0	Q6
	بشدة				35.4	58.6	5.1	1	0	
1	موافق	0.872	0.543	4.36	39	57	3	0	0	Q7
	بشدة				39.4	57.6	3	0	0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

وقد احتلت العبارة السابعة من عبارات البعد القانوني (تولي المؤسسة أهمية للقوانين البيئية وعدم الإفراط في التلوث البيئي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4.36) وبأهمية نسبية قدرها (87.2%) وباتجاه نحو الموافقة بشدة، ما يدل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالجانب

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

البيئي وعدم الإفراط فيما يؤدي إلى كثرة التلوث، وكذا مراعاة القوانين البيئية المستوجبة لذلك، وقد احتلت العبارات الخامسة والسادسة والرابعة على التوالي المراتب التي تليها، بمتوسطات حسابية وأهميات نسبية جد متقاربة، وباتجاهات نحو الموافقة بشدة أيضا، ما يفسر إتفاق المستجيبين على إعطاء المؤسسات محل الدراسة كامل الأولوية لتسديد الرسومات والإلتزامات الضريبية في أوقاتها وعدم التهرب منها، واحترام دور النقابات وارشادات جمعيات حماية المستهلك، وكذا الأخذ بعين الإعتبار قواعد المنافسة العادلة واحترام المنافسين والتتره عن كل ما يخل بتلك القواعد، وقد أخذت باقي العبارات من إلتزام بتشريعات وتوجيهات الحكومة وكذا القوانين الخاصة بالرعاية الصحية...إلخ، إتجاه الموافقة أيضا، ما يفسر إتفاق المستجيبين على أهميتها بالنسبة للمؤسسات واهتمام هذه الأخيرة بتطبيقها ومراعاتها.

3- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأخلاقي للمسؤولية الإجتماعية: سنعرض فيما يلي نتائج بيانات البعد الأخلاقي الخاص بالمسؤولية الإجتماعية وتحليلها لمعرفة مدى الإهتمام بهذا البعد من طرف المؤسسات محل الدراسة، حيث تم التحصل على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): تحليل عبارات البعد الأخلاقي

الترتيب	الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	عبارات البعد الأخلاقي
					بشدة				بشدة	
					%	%	%	%	%	
6	موافق	0.826	0.368	4.13	14	84	1	0	0	Q1
					14.1	84.8	1	0	0	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

5	موافق	0.834	0.498	4.17	21	74	2	1	0	Q2
					21.2	74.7	2	1	0	
7	موافق	0.824	0.480	4.12	18	75	6	0	0	Q3
					18.2	75.8	6.1	0	0	
4	موافق	0.846	0.568	4.23	29	65	4	1	0	Q4
	بشدة				29.3	65.7	4	1	0	
1	موافق	0.858	0.643	4.29	35	61	1	1	1	Q5
	بشدة				35.4	61.6	1	1	1	
3	موافق	0.848	0.591	4.24	31	62	5	1	0	Q6
	بشدة				31.3	62.6	5.1	1	0	
2	موافق	0.85	0.578	4.25	29	68	1	0	1	Q7
	بشدة				29.3	68.7	1	0	1	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلب عبارات البعد الأخلاقي قد أخذت إتجاه الموافقة بشدة بمتوسطات حسابية مرتفعة وأهميات نسبية عالية، وقد احتلت العبارة الخامسة (تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها) المرتبة الأولى، ما يبين اهتمام المؤسسات محل الدراسة بإعلام الموظفين لديها بأهمية المعاملات والتصرفات الأخلاقية، والحرص كل الحرص على اعتماد موظفيها لهذه المناهج التي تؤكد حصول المؤسسات على سمعة جيدة في المجتمع الذي تنشط فيه، وهو ما يؤكد احتلال العبارة السابعة (تحظى المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع الذي تنشط فيه) للمرتبة الثانية، واتفاق المستجيبين عليها، كما ودلت العبارة التي تليها (تهتم المؤسسة باحترام العمال دون تمييز) على اتفاق المستجيبين حول كون المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية كبيرة لعمالها واحترامهم دون تمييز، حيث أخذت إتجاه الموافقة بشدة وبأهمية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

نسبية قدرت ب (84.8%)، أما عن كون المؤسسات تتجنب الغش في تعاملاتها وتقدم إعلانات تجارية واضحة، وكذا إعطاء الأولويات لتكافؤ الفرص والتوظيف والترقية... إلخ، فقد نالت موافقة المستجيبين أيضا وبأهميات نسبية يمكن القول عنها أنها مرتفعة.

4- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الخيري للمسؤولية الإجتماعية: سنعرض فيما

يلي نتائج بيانات البعد الخيري الخاص بالمسؤولية الإجتماعية وتحليلها لمعرفة مدى الإهتمام بهذا البعد من طرف المؤسسات محل الدراسة، حيث تم التحصل على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (23): تحليل عبارات البعد الخيري

الترتيب	الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	عبارات البعد الخيري
					بشدة	بشدة	%	%	%	
4	محايد	0.662	1.122	3.31	9	45	23	12	10	Q1
					9.1	45.5	23.2	12.1	10.1	
5	محايد	0.608	1.078	3.04	7	27	39	15	11	Q2
					7.1	27.3	39.4	15.2	11.1	
6	محايد	0.6	1.107	3	11	19	36	25	8	Q3
					11.1	19.2	36.4	25.3	8.1	
7	محايد	0.592	1.039	2.96	5	26	38	20	10	Q4
					5.1	26.3	38.4	20.2	10.1	
3	محايد	0.672	1.199	3.36	17	35	23	15	9	Q5
					17.2	35.4	23.2	15.2	9.1	
2	موافق	0.734	1.040	3.67	14	59	12	7	7	Q6

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

					14.1	59.6	12.1	7.1	7.1	
1	موافق	0.754	1.096	3.77	24	48	13	8	6	Q7
					24.2	48.5	13.1	8.1	6.1	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات 22 spss

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن آراء أغلب أفراد عينة الدراسة تتجه نحو الحياد، ويرجع ذلك للميولات المتحفظة في الإجابات بالموافقة أو غير الموافقة، وقد يفسر إتجاه أفراد العينة نحو الحياد في إجاباتهم لعدم درايتهم وعلمهم الكافي بمعاملات المؤسسات وضعف آرائهم بخصوص هذا المجال، فقد كانت خمس عبارات من أصل سبعة ذات أهمية منخفضة نوعاً ما، حيث احتلت العبارات الثانية (تقدم المؤسسة هبات وتبرعات لمختلف الجمعيات الخيرية ودور المسنين والعجزة)، والثالثة (تشارك المؤسسة في إنشاء الحدائق والمنتزهات والمساحات الخضراء)، والرابعة (تدعم المؤسسة حملات التبرعات للمساجد) المرتبب الأخيرة، ما يوضح عدم إهتمام المؤسسات محل الدراسة بأي من إنشاء الحدائق و بناء المساجد أو تقديم أي تبرعات خيرية، أو بالأحرى عدم إهتمامها بأي نشاط ذو تكلفة ولا يدر أي عوائد.

المطلب الرابع: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور تحسين الأداء

سنعرض فيما يلي نتائج بيانات الأبعاد الأربعة الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن وتحليلها لمعرفة مدى إهتمام المؤسسات محل الدراسة بتحسين مستوى أدائها.

1- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد المالي: سنعرض فيما يلي نتائج بيانات البعد

المالي، حيث قد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (24): تحليل عبارات البعد المالي

الترتيب	الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير	غير	عبارات البعد المالي
					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
					%	%	%	%	%	
6	موافق	0.814	0.357	4.07	9	89	0	1	0	Q1
					9.1	89.9	0	1	0	
7	موافق	0.814	0.479	4.07	13	82	2	2	0	Q2
					13.1	82.8	2	2	0	
5	موافق	0.82	0.484	4.10	17	75	7	0	0	Q3
					17.2	75.8	7.1	0	0	
1	موافق بشدة	0.864	0.491	4.32	33	65	1	0	0	Q4
					33.3	65.7	1	0	0	
4	موافق بشدة	0.854	0.531	4.27	31	64	4	0	0	Q5
					31.3	64.6	4	0	0	
2	موافق بشدة	0.858	0.520	4.29	32	64	3	0	0	Q6
					32.3	64.6	3	0	0	
3	موافق بشدة	0.858	0.558	4.29	33	63	2	1	0	Q7
					33.3	63.6	2	1	0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يتضح أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد إتجهت نحو الموافقة بشدة، وقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4.07) و(4.32)، وهي قيم مرتفعة ما يدل على أهميتها بالنسبة للمستجيبين، وقد احتلت العبارة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الرابعة (تحقق المؤسسة عوائد مالية تتناسب وحجم الإستثمارات) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.32) وبأهمية نسبية قدرها (86.4%)، وهو ما يفسر اتفاق أفراد عينة الدراسة على كون المؤسسات تحقق العوائد المرجوة من إستثماراتها، وقد بلغ الإنحراف المعياري (0.491)، ما يبين التباين الضعيف في الإجابات، كما واحتلت العبارة السادسة (تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أدائها) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) وأهمية نسبية قدرها (85.8%) وباتجاه نحو الموافقة بشدة، ما يبين كون المؤسسات تسعى للإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة بالشكل الذي لا يكون فيه هدر لها من جهة، ومن جهة أخرى محاولة التطوير من أدائها من جراء التوظيف الجيد لهته الموارد.

2- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد عملاء: سنعرض فيما يلي نتائج بيانات بعد

العملاء، حيث قد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): تحليل عبارات بعد العملاء

الترتيب	الاتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	عبارات بعد العملاء
					بشدة	بشدة	%	%	%	
6	موافق	0.838	0.467	4.19	21	77	0	1	0	Q1
					21.2	77.8	0	1	0	
4	موافق	0.846	0.470	4.23	25	72	2	0	0	Q2
	بشدة				25.3	72.7	2	0	0	
5	موافق	0.842	0.594	4.21	29	63	6	1	0	Q3
	بشدة				29.3	63.6	6.1	1	0	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1	موافق	0.872	0.562	4.36	40	55	4	0	0	Q4
	بشدة				40.4	55.6	4	0	0	
2	موافق	0.86	0.562	4.30	34	62	2	1	0	Q5
	بشدة				34.3	62.6	2	1	0	
3	موافق	0.854	0.531	4.27	30	67	1	1	0	Q6
	بشدة				30.3	67.7	1	1	0	
7	موافق	0.836	0.578	4.18	24	71	3	0	1	Q7
					24.2	71.7	3	0	1	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

نلاحظ من خلال الجدول أن إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول جانب العلاقات مع العملاء كانت إيجابية، حيث جاءت كلها تقريبا في اتجاه الموافقة بشدة، حيث كانت المتوسطات الحسابية محصورة بين (4.18) كأدنى قيمة، و(4.36) كأعلى قيمة، والأهميات النسبية لعبارات هذا البعد فاقت كلها ال(83%)، وهو ما يفسر إتفاق أفراد العينة على ضرورة الإهتمام بهذا البعد، وقد إحتلت العبارة الرابعة (تسعى المؤسسة لتوفير تكنولوجيا متقدمة لمواكبة التطورات وتسهيل الخدمات المقدمة لعملائها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.36)، وبأهمية نسبية (87.2%) وباتجاه نحو الموافقة بشدة، ما يبين إهتمام المؤسسات محل الدراسة بتوفير أفضل التكنولوجيات لتسهيل الخدمات المقدمة لعملائها وتخفيف سبل عناء الحصول على هذه الخدمات، فهي بذلك تولي أهمية كبيرة لعملائها وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، مما يعزز رضاهم ويزيد من ولائهم، ومن ذلك أيضا الإهتمام بشكاويهم ودراساتها والتعرف على الأسباب التي أدت ببعض العملاء للتخلي عنها، وكذا العمل على جذب أكبر عدد من العملاء الجدد.

3- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد العمليات الداخلية: سنعرض فيما يلي نتائج

بيانات بعد العمليات الداخلية ، حيث قد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (26): تحليل عبارات بعد العمليات الداخلية

الترتيب	الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	ع بعد العمليات الداخلية
					بشدة	بشدة	%	%	%	
7	موافق	0.82	0.335	4.10	11	87	1	0	0	Q1
					11.1	87.9	1	0	0	
6	موافق	0.832	0.422	4.16	18	79	2	0	0	Q2
					18.2	79.8	2	0	0	
5	موافق	0.838	0.488	4.19	23	72	4	0	0	Q3
					23.2	72.7	4	0	0	
1	موافق	0.87	0.577	4.35	39	57	2	1	0	Q4
	بشدة				39.4	57.6	2	1	0	
2	موافق	0.862	0.528	4.31	34	62	3	0	0	Q5
	بشدة				34.3	62.6	3	0	0	
3	موافق	0.856	0.554	4.28	32	64	2	1	0	Q6
	بشدة				32.3	64.6	2	1	0	
4	موافق	0.844	0.615	4.22	29	65	4	0	1	Q7
	بشدة				29.3	65.7	4	0	1	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه إهتمام المؤسسات محل الدراسة بجانب العمليات الداخلية، فقد كانت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد محصورة بين (4.10) و(4.35) بأهميات نسبية تفوق ال(82%)، وقد احتلت العبارة الرابعة (تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد) المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.32) وبأهمية نسبية بلغت (87%)، وباتجاه نحو الموافقة بشدة، ما يفسر أن مسؤولي المؤسسات وإطاراتها حريصين على توجيه العمال وتنظيم الأعمال وأدائها بشكل دقيق حتى يتم التسليم في الوقت المحدد، واحتلت العبارة الخامسة (توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.31) وبأهمية نسبية قدرت ب(86.2%)، وباتجاه نحو الموافقة بشدة أيضاً، وهذا يدل على سعي المؤسسات ومسؤوليها لكسب عمالها وموظفيها ومحاولة وضع مخططات تتبعها لتحسين المناخ التنظيمي للعمل، كما وجاءت العبارات التي تليها أيضاً بمتوسطات حسابية مرتفعة وأهميات نسبية معتبرة، ما يبين إتفاق المستجيبين حول ضرورتها أيضاً من تشجيع للعمل الجماعي ورفع الإنتاجية وتطوير المنتجات...إلخ.

4- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التعلم والنمو: سنعرض فيما يلي نتائج بيانات بعد التعلم والنمو، حيث قد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (27): تحليل عبارات بعد التعلم والنمو

ع بعد التعلم والنمو	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	الإتجاه	الترتيب
Q1	0	0	7	77	15	4.08	0.467	0.816	موافق	5

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

					15.2	77.8	7.1	0	0	
4	موافق	0.842	0.520	4.21	26	68	5	0	0	Q2
	بشدة				26.3	68.7	5.1	0	0	
3	موافق	0.846	0.550	4.23	28	67	3	1	0	Q3
	بشدة				28.3	67.7	3	1	0	
2	موافق	0.854	0.491	4.27	29	68	2	0	0	Q4
	بشدة				29.3	68.7	2	0	0	
1	موافق	0.856	0.554	4.28	32	64	2	1	0	Q5
	بشدة				32.3	64.6	2	1	0	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss 22

كما ودلت نتائج هذا البعد على أهميته بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، حيث كانت إتجاهات إجاباتهم نحو الموافقة بشدة، وقد احتلت العبارة الخامسة (تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين وتطوير معارفها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28)، وبانحراف معياري (0.554)، وبأهمية نسبية (85.6%)، وباتجاه نحو الموافقة بشدة، وهو ما يدل على أن المؤسسات محل الدراسة تولي مستوى كبير من الأهمية لكفاءاتها وتنمية الجانب البحثي والعلمي لمواكبة التطورات الحاصلة ومسايرة المنافسين، كما وجاءت باقي العبارات باتجاهات نحو الموافقة بشدة وبأهميات مرتفعة، ومتوسطات حسابية محصورة بين (4.08) و(4.27)، ما يدل على أهمية هذه العبارات وسعي المؤسسات لتجسيدها على أرض الواقع حتى تتجح وتحقق النمو والتعلم اللازمين لبقائها واستمراريتها.

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا آرائهم حول عبارات كل محور، سنعمل في هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة الموضوعية من خلال عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها في برنامج spss.

المطلب الأول: إختبار الفرضية الأولى

والتي تنص على "تهتم المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية" من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميات النسبية لمحور المسؤولية الإجتماعية ككل، وكذا الأبعاد الخاصة به كل على حدى، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول (28): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الإجتماعية

الترتيب	الإتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	المتغير
3	موافق	0.84	0.273	4.196	البعد الإقتصادى
1	موافق بشدة	0.844	0.325	4.22	البعد القانونى
2	موافق بشدة	0.841	0.322	4.206	البعد الأخلاقى
4	محايد	0.661	0.911	3.30	البعد الخيرى
/	موافق	0.796	0.309	3.982	المسؤولية الإجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss22

أما بالنسبة للجدول أعلاه فهو يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميات النسبية لمحور المسؤولية الإجماعية ككل، وكذا أبعاده كل على حدى، وقد أظهرت النتائج المتحصل عليها أن أفراد عينة الدراسة إتجهت آراؤهم نحو الموافقة بشأن تطبيق المؤسسات محل الدراسة للمسؤولية الإجماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وهي قيمة جيدة تفسر إتفاق المستجيبين على أهمية هذا المحور، وبلغ الإنحراف المعياري (0.30)، ما يبين أن التباين ضعيف في إجابات أفراد العينة، وبأهمية نسبية بلغت (79.6%)، أما على المستوى الجزئي فقد إتجهت الإجابات إلى الموافقة بشدة بخصوص البعد القانوني والأخلاقي والإقتصادي، وبأهميات نسبية مرتفعة، ما يبين الإهتمام الزائد من طرف المؤسسات بتطبيق هذه الأبعاد على خلاف البعد الخيري الذي كانت الآراء حوله متجهة نحو الحياد، بأهمية نسبية بلغت (66.1%)، والذي يفسر عدم أخذ المؤسسات محل الدراسة بعين الإعتبار الإهتمام الكافي بالنشاطات الخيرية التي من شأنها زيادة قيمتها ومكانتها في المجتمع، وبذلك نقبل الفرضية الأولى التي تنص على "تهتم المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة بتطبيق أبعاد المسؤولية الإجماعية".

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الثانية

والتي تنص على "مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة مرتفع" من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهميات النسبية لمحور تحسين الأداء ككل، وكذا الأبعاد الخاصة به كل على حدى، والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول (29): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن (تحسين الأداء)

الترتيب	الإتجاه	الأهمية النسبية	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغير
---------	---------	-----------------	-------------------	-----------------	---------

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4	موافق بشدة	0.84	0.292	4.20	البعد المالي
1	موافق بشدة	0.85	0.343	4.25	بعد العملاء
2	موافق بشدة	0.846	0.323	4.23	بعد العمليات الداخلية
3	موافق بشدة	0.842	0.355	4.21	بعد التعلم والنمو
/	موافق بشدة	0.845	0.252	4.225	تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss22

أما بخصوص الجدول أعلاه فهو يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا الأهميات النسبية لمحور تحسين الأداء ككل، وقد كانت نتائج المحور ككل إيجابية وذات قيم معتبرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.22)، ما يدل على إتفاق أفراد عينة الدراسة على أهميته ومستوى تطبيقه، وجاء الانحراف المعياري بقيمة (0.25)، ما يدل أن التباين ضعيف في إجاباتهم، كما وجاءت إتجاهات إجاباتهم بخصوص المحور ككل نحو الموافقة بشدة، بأهمية نسبية قدرت ب(84.5%)، ما يفسر أن المؤسسات محل الدراسة تحقق مستوى جيد من الأداء وتسعى بكل جهد لتطويره وتحسينه والعمل على بلوغ أعلى مستوياته.

أما على المستوى الجزئي فقد أخذت أبعاد هذا المحور إتجاهات الموافقة بشدة أيضا، بمتوسطات حسابية مرتفعة ومقاربة، وبأهميات نسبية كذلك، ما يدل على إهتمام المؤسسات محل الدراسة بكل بعد من هذه الأبعاد والسعي لتطويرها قدر المستطاع، وبذلك نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على "مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة مرتفع".

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الثالثة

حيث لدراسة الإرتباط بين المسؤولية الإجتماعية وتحسين الأداء ومعنوية العلاقة بينهما تم حساب واستخدام معامل الإرتباط بيرسون ومستوى الدلالة من خلال إجراء إختبار إحصائي كما هو موضح في النتائج المعروضة في الجدول الموالي، حيث تم صياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد علاقة إرتباط طردية وذات دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الإجتماعية وتحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : توجد علاقة إرتباط طردية وذات دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الإجتماعية وتحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

الجدول (30): تحليل علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة

الدلالة	تحسين الأداء		
0.000	0.415	البعد الإقتصادي	المتغير المستقل
0.000	0.471	البعد القانوني	
0.000	0.711	البعد الأخلاقي	
0.855	0.019	البعد الخيري	
0.000	0.415	المسؤولية الإجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss22

من واقع الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة إرتباط بين المسؤولية الإجتماعية وتحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة، حيث قدر معامل الإرتباط ب(0.415)، ما يدل على أن العلاقة بينهما هي علاقة طردية متوسطة مفادها كلما زاد التركيز على المسؤولية الإجتماعية بدرجة إيجابية كلما زاد معها تحسين أداء المؤسسة ، كما أن مستوى الدلالة يساوي (0.00) وهو أقل من (0.05)، ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرات معنوية وذات دلالة إحصائية، وبذلك قبول الفرضية البديلة H_1 : "توجد علاقة إرتباط طردية وذات دلالة معنوية بين تطبيق المسؤولية الإجتماعية وتحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05".

أما على المستوى الجزئي، فنلاحظ وجود إرتباط ذو دلالة معنوية بين كل من الأبعاد (الإقتصادي، القانوني والأخلاقي) مع تحسين الأداء، حيث كانت كل مستويات الدلالة الخاصة بهم أقل من (0.05)، ما يبين أن تطبيق هذه الأبعاد يساهم في تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة، على خلاف البعد الخيري الذي تربطه علاقة إرتباط ضعيفة جدا مع تحسين الأداء، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.019)، ومستوى الدلالة (0.855)، وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

المطلب الرابع: إختبار الفرضية الرابعة

سنعمد في هذا الإختبار لاستخدام الإنحدار المتعدد بطريقتين، حيث سنعمل في الطريقة الأولى على إدخال المتغيرات المستقلة ودراسة تأثير كل منها على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، بينما في الطريقة الثانية سنستعمل طريقة الأسلوب الهرمي، والتي تعمل على إدخال المتغيرات المستقلة تدريجيا وبالتسلسل، وسيتم تبيانها فيما يأتي.

1- الطريقة الأولى: سنتطرق في هذا العنصر لدراسة أثر أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحسين

أداء المؤسسات الإقتصادية باستخدام نموذج الإنحدار المتعدد، وذلك بصياغة الفرضيتين التاليتين:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحسين أداء

المؤسسات الإقتصادية عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحسين أداء

المؤسسات الإقتصادية عند مستوى معنوية 0.05

حيث معادلة الإنحدار هي: $y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$

Y : هو تحسين الأداء؛

X_1 : البعد الإقتصادي؛

X_2 : البعد القانوني؛

X_3 : البعد الأخلاقي؛

X_4 : البعد الخيري؛

وقد تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (31): نتائج إختبار نموذج الإنحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	R	R^2	قيمة F	دلالة F	B	قيمة T	دلالة T
تحسين الأداء	البعد الإقتصادي					0.168	2.413	0.018
	البعد القانوني					0.070	1.089	0.279

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.000	7.837	0.497	0.000	30.690	0.566	0.753	البعد الأخلاقي
0.089	-1.716	-0.033					البعد الخيرى

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss22

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن النموذج صالح ومناسب للاختبار، حيث بلغت قيمة $F(30.690)$ وهي أعلى من قيمتها الجدولية (2.53) بمستوى دلالة بلغ (0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.566)، ومعنى ذلك أن (56.6%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء يرجع سببها إلى أبعاد المسؤولية الإجتماعية، بينما تعود باقي النسبة إلى متغيرات أخرى لم يتم ذكرها في النموذج، وقد جاءت قيمة T لكل من البعد القانوني والبعد الخيرى بمستويات دلالة أكبر من (0.05)، حيث مستوى دلالة T بخصوص البعد القانوني بلغ (0.279)، ومستوى دلالة T بخصوص البعد الخيرى بلغ (0.089)، وكلاهما أكبر من (0.05)، وهذا يدل على أن هذه المتغيرات ضعيفة التأثير وغير دالة إحصائياً، وبذلك تخرج من معادلة الإنحدار، بينما جاءت دلالة T لكل من البعد الإقتصادي والبعد الأخلاقي بمستويات أقل من مستوى المعنوية (0.05)، حيث قدرت دلالة T بخصوص البعد الإقتصادي (0.018)، ونظيرتها بخصوص البعد الأخلاقي (0.000) وكلاهما أقل من (0.05)، ومعنى ذلك أنه كلما تحسن مستوى البعد الإقتصادي بمقدار وحدة كلما تحسن بذلك مستوى الأداء بمقدار (0.018) وحدة، وكلما تحسن مستوى البعد الأخلاقي بمقدار وحدة كلما تحسن مستوى الأداء بمقدار (0.497) وحدة، وبذلك نقبل الفرضية H_1 التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية عند مستوى معنوية 0.05، ومنه تكون معادلة الإنحدار كما يلي:

$$Y = 1.246 + 0.168X_1 + 0.497X_3$$

2- الطريقة الثانية: حيث سنتطرق في هذه الطريقة لدراسة الإنحدار المتعدد باستخدام الأسلوب الهرمي لتأكيد صحة الطريقة الأولى، وسنعمل في هذا الإختبار على إدخال المتغيرات للنموذج وفقاً لترتيب محدد يعكس بالضرورة بعض الإعتبارات النظرية أو النتائج السابقة، وإذا لم يكن هناك مثل هذه الأسس أو النتائج التي يستند إليها الطالب في ترتيب دخول المتغيرات فلا يمكن الإعتماد على هذه الطريقة، ولكن قبل التطرق إلى اختبار الإنحدار المتعدد بالأسلوب الهرمي يجب اختبار الإرتباط الذاتي، أي وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة، فوجود تلك المشكلة قد يؤثر على كيفية شرح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ولمعرفة هل هناك مشكلة الإرتباط الذاتي نلجأ لمعامل التضخم والتباين (vif)، بحيث يجب أن تكون قيمته أقل من 10، وفترات السماح (tolerances) التي يجب أن تكون أكبر من 0.1، وستكون النتائج موضحة كما يلي:

الجدول (32): إختبار الإرتباط الذاتي

المسؤولية الإجتماعية	Statistique de colinearité	
	فترات السماح Tolérance	معامل التضخم والتباين VIF
(constante)		
البعد الإقتصادي	0.816	1.225
البعد القانوني	0.674	1.484
البعد الأخلاقي	0.704	1.420
البعد الخيري	0.946	1.057

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss22

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن كل قيم معامل التضخم والتباين جاءت أقل من 10، وكذا كل قيم فترات السماح جاءت أكبر من 0.1، وبالتالي يتأكد عدم وجود إرتباط ذاتي بين متغيرات محور المسؤولية الإجتماعية.

- إختبار الإنحدار المتعدد بالأسلوب الهرمي: بصياغة الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية عند مستوى معنوية 0.05

فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (33): نموذج الأسلوب الهرمي

قيمة المعامل (ميل المعادلة)				
النموذج 4	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
0.168	0.180	0.249	0.384	البعد الإقتصادي
0.070	0.064	0.282		البعد القانوني
0.497	0.477			البعد الأخلاقي
-0.033				البعد الخيري
1.246	1.191	1.988	2.615	الثابت
30.690	39.137	18.906	20.176	F المحسوبة
2.53	2.76	3.15	4.00	F الجدولية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة
0.753	0.743	0.532	0.415	R
0.566	0.553	0.283	0.172	R ²

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss22

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح أن كل النماذج المدرجة معنوية وصالحة لدراسة أثر الإنحدار المتعدد من خلال الأسلوب الهرمي الذي يمنح تصورا أفضل من أي أسلوب آخر، من خلال إدخال المتغيرات تدريجيا وبالتسلسل، حيث كانت قيم F المحسوبة لكل نموذج أعلى من قيمتها الجدولية، ومستوى الدلالة فيها أقل من مستوى المعنوية، كما وأبرزت النتائج أيضا أن قيم معامل التحديد R² في تطور ملحوظ عند إدخال كل نموذج، حيث قدرت قيمته في النموذج الأول (0.172)، لتصل في النموذج الرابع (0.566)، ومعنى ذلك أن (17.2%) من التغيرات الحاصلة في تحسين الأداء يرجع سببها للبعد الإقتصادي، وهو ما دل عليه النموذج الأول في الجدول، لتصل إلى (56.6%) في النموذج الرابع، وهي النسبة المفسرة للتغيرات الحاصلة في تحسين الأداء عند توظيف كل أبعاد المسؤولية الإجتماعية، وهو ما يدل أن هناك تأثير فعلي متزايد في تحسين الأداء للمؤسسات محل الدراسة عند إضافة كل نموذج، وبالتالي يتأكد قبول الفرضية H₁ التي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05)".

ومن خلال ما سبق، يمكن الحكم بأن كل المؤسسات التي تولي أهمية كبيرة لكل بعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية وتوظفها بطرق فعالة، تكون لها ميزة الإرتقاء بأدائها إلى أفضل المستويات، على عكس التي تهتم بأبعاد وتهمل أخرى، والتي يكون مستوى أدائها أقل تحسنا وتطورا.

المطلب الخامس: إختبار الفرضية الخامسة

قصد معرفة ما إذا كان هناك إختلافات في آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوصفية، قمنا بتسليط الضوء على متغيري الجنس والأقدمية، واستعملنا بذلك اختبارين مختلفين وهما:

1- إختبار Independent Simple T – test: للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير الجنس تم استخدام إختبار دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس "Independent Simple T – test"، وذلك بوضع الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد إختلافات معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : توجد إختلافات معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05

وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (34) : نتائج إختبارات Independent Simple T – test

Test de Levene sur l'égalité des variances				
F	Sig	T	Ddl	Sig(bilat)

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

Hypothèse variances égales المسؤولية الإجتماعية	0.016	0.899	0.463	97	0.644
Hypothèse variances inégales			0.462	91.146	0.645
Hypothèse variances égales تحسين الأداء	1.491	0.225	0.248	97	0.804
Hypothèse variances inégales			0.237	69.444	0.814

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

ويتبين من خلال هذا الجدول أن كل قيم الدلالة (Sig bilat) جاءت أكبر من 0.05، أي عدم وجود تأثير في إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 سببه متغير الجنس، وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 : "لا توجد إختلافات معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 0.05"، أي لا توجد علاقة بين محاور الدراسة و متغير الجنس.

2- إختبار التباين الأحادي: سنستعمل فيما يلي إختبار (One way anova) قصد معرفة مدى تأثير متغير الأقدمية في إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة، إذ يشترط أن يحمل المتغير أكثر من إحتمالين، ولدينا في متغير الأقدمية الأحداث التالية (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 11-15 سنة، من 16 سنة فما فوق)، ومنه سنتمكن من إجراء هذا الإختبار وذلك بوضع الفرضيتين التاليتين:

H_0 : لا توجد إختلافات معنوية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05

H_1 : توجد إختلافات معنوية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية 0.05

وقد جاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (35) : تحليل التباين لتأثير الأقدمية في إجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور

	Somme des carrès	Ddl	Moyenne des carrès	F	Sig
Inter-groupes	0.251	3	0.084	0.871	0.459
Intra-groupes المس الإيج	9.125	95	0.096		
Total	9.376	98			
Inter-groupes	0.069	3	0.023	0.352	0.788
Intra-groupes تحسين أ	6.200	95	0.065		
Total	6.269	98			

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية (2.76) عند درجتي حرية (3 و95)، كما أن الدلالة المتحصل عليها في نفس الجدول أخذت قيم أكبر من (0.05)، ما يؤكد أن متغير الأقدمية ليس له تأثير على إجابات أفراد العينة في المحورين، وبالتالي نقبل فرضية العدم H_0 : لا توجد إختلافات معنوية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى معنوية (0.05).

ومن خلال ما سبق نتأكد صحة الفرضية التي تنص على "لا توجد إختلافات معنوية في

آراء أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الوصفية عند مستوى معنوية 0.05"

خلاصة

تم الكشف في هذا الفصل على مدى توجه المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة نحو تبني برامج وممارسات المسؤولية الإجتماعية وسعيها لإدماجها ضمن أهدافها الإستراتيجية كوسيلة لخدمة الذات والمجتمع وتحقيق الإستدامة والوصول إلى أعلى مستويات الأداء، وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من جراء الدراسة التطبيقية، والتي تعكس آراء المبحوثين في المؤسسات محل الدراسة، حيث أن هذه الأخيرة تحقق المستوى المطلوب من الأداء وتسعى جاهدة لتحسينه، في حين تفنقر للإهتمام ببعض الممارسات الخيرية نحو المجتمع، والتي تترجم البعد الخيري من أبعاد المسؤولية الإجتماعية، تلك الممارسات التي من شأنها لو أخذت بعين الإعتبار أن تساهم أكثر في التحسين من مستوى الأداء.

الخاتمة العامة

من خلال الفصول السابقة وما جاء فيها، تم التوصل إلى أن التحولات التي عرفتھا بيئة الأعمال في العقود الأخيرة وازدياد حدة المنافسة أدى بالمؤسسات إلى السعي المستمر نحو زيادة أدائها وتحسينه ليتماشى مع كثرة المنافسة، وفي ظل تنامي المشكلات الأخلاقية وفضائح الفساد بكافة أشكاله من جهة، وتزايد الوعي الإستهلاكي وتظن المستهلك لكونه الحلقة الرئيسية لنجاح المؤسسات من جهة أخرى، وتناقص دور الدولة في خدمة المجتمع، برزت الحاجة لتخلي المؤسسات الإقتصادية عن جعل المكسب المادي هو الهدف الأساسي لممارسة أعمالها، وانتقل بها الحال إلى العمل على خدمة الذات والمجتمع في آن واحد تحت ما يسمى بالمسؤولية الإجماعية، بأن تتحلى بصفة المواطنة وتكون مسؤولة إجتماعيا تجاه مجتمعها الذي تنشط فيه، إذ تتمكن المؤسسة من خلال هذا المصطلح من كسب رضا الزبون واستمرارية أعمالها وأنشطتها بالسعي لاحترام قيم مجتمعها، والتي تعتبر أولى الخطوات لتحقيق تنمية مستدامة شاملة، الأمر الذي ينعكس على مستوى أدائها ويأخذ به إلى أعلى المستويات، ويكسبها مكانة في السوق.

ومن خلال ماسبق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات يمكن إبرازها فيما يلي:

أولاً: النتائج

من خلال ما جاء في الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك اختلاف واضح في مستوى ممارسة المؤسسات الإقتصادية للمسؤولية الإجماعية في الدول المتقدمة ومؤسسات الجزائر؛

- أصبح لزاما على المؤسسات الإقتصادية إنتهاج مبادئ وأبعاد المسؤولية الإجتماعية ضمن استراتيجياتها كوسيلة للرد على الضغوطات الممارسة عليها من طرف الحكومات والشعب ومنظمات المجتمع المدني، ولتغطية الآثار السلبية الناجمة على نشاطاتها؛
- ينعكس إدماج أبعاد المسؤولية الإجتماعية ضمن ممارسات واستراتيجيات المؤسسة بالإيجاب على تحسين أدائها؛
- تعتبر المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية البعد الإجتماعي للتنمية المستدامة ومن أهم الخطوات لتحسين الأداء الإقتصادي وخلق قيم مضافة لكل الأطراف؛
- يعتبر انتهاج أبعاد المسؤولية الإجتماعية ضمن ممارسات المؤسسات الإقتصادية سببا لبقائها واستمراريتها؛
- تتبنى المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة تطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية بنسب متفاوتة، ويحظى البعد الخيري من هذه الأبعاد بأقل إهتمام؛
- تولي المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة أهمية بالغة لتحسين أدائها والإهتمام بأبعاده؛
- يتبين من خلال الدراسة سعي المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة لمراعات البعد الخيري من أبعاد المسؤولية الإجتماعية كخطوة أساسية لتحقيق التكامل بين جميع الأبعاد وبذلك محاولة الوصول إلى تنمية مستدامة؛
- يتضح من خلال الدراسة وجود علاقة إرتباط بين كل من تطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية وتحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة؛

- يتبين من خلال الدراسة وجود تأثير لتطبيق أبعاد المسؤولية الإجتماعية مجتمعة على تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة؛

- من بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية الأربعة حظي البعد الإقتصادي والبعد الأخلاقي بأكبر تأثير في تحسين مستوى أداء المؤسسات الإقتصادية محل الدراسة، في حين تبين أن كل من البعد القانوني والبعد الخيري حظيا بتأثير ضعيف في تحسين أدائها.

ثانيا: التوصيات

من خلال ماتم تداوله في الدراسة وماتم التوصل إليه من نتائج فإننا نوصي بما يلي:

- يجب على الدولة توفير الإمكانيات اللازمة لتسهيل أداء المسؤولية الإجتماعية وفقا لاحتياجات المجتمع؛

- محاولة إنشاء قاعدة معلومات خاصة بكل برامج وممارسات المسؤولية الإجتماعية ومتاحة لكل المؤسسات الإقتصادية الجزائرية حتى يتم الإطلاع عليها والعمل وفقا لما جاء فيها؛

- يجب على الدولة أن تفرض على مؤسساتها إنشاء أقسام خاصة داخلها تعنى بتقييم برامج المسؤولية الإجتماعية والتخطيط لها مسبقا؛

- على المؤسسات الإقتناع بأن تبنيها لبرامج وممارسات المسؤولية الإجتماعية لا يعد تكاليفا زائدة، وإنما هو عبارة عن إستثمارات مستقبلية تصب في صالحها وصالح المجتمع على حد سواء؛

- ينبغي على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بذل جهود أكبر لتعزيز العمل الخيري داخل المجتمع حتى يتسنى التطبيق الفعلي لأبعاد المسؤولية الإجتماعية والوصول إلى مستوى الأداء المطلوب؛

- يجب على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية النظر لما تقدمه الدول المتقدمة ومؤسساتها في مجال المسؤولية الإجتماعية وتحسين الأداء، وبناء مرجعية لها يقتدى بها في هذا المجال؛
- ينبغي على المؤسسات الإقتصادية التعامل الجدي مع برامج المسؤولية الإجتماعية كونها تعد من أهم عوامل تحسين السمعة وعامل أساسي في سبيل الوصول إلى تنمية مستدامة شاملة؛
- محاولة الإستعانة بالخبراء الإقتصاديين والدكاترة الجامعيين لتوطين مفهوم كل من المسؤولية الإجتماعية والتنمية المستدامة، واستخدام نتائج واقتراحات البحوث العلمية المجراة في هذا المجال كدليل مساعد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثا: آفاق الدراسة

- من بين المواضيع التي قد تشكل إمتدادا لهذا البحث نقترح مايلي:
- دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -.
- أثر أبعاد التنمية المستدامة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- واقع إدماج أبعاد المسؤولية الإجتماعية ضمن استراتيجيات وممارسات المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

المراجع

أولاً: المرجع باللغة العربية

1- الكتب

- أحمد بن صالح، (2003): الهندرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد محمد أبو زيد، أحمد موسى بعلبكي وآخرون، (2013): النمو الإقتصادي والتنمية المستدامة في الدول العربية الأبعاد السياسية والإجتماعية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان.
- أحمد محمود الزنفلي، (2012): التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي: دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، الطبعة الأولى، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- آمال حفناوي، سارة عزازية، (2022): بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في عصر المعلوماتية، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق لنشر واستيراد وتوزيع الكتب، عمان، الأردن.
- بومدين طاشمة، (2016): التنمية المستدامة وإدارة البيئة بين الواقع ومقتضيات التطور، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر.
- جمال عبد الله محمد، (2014): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- خالد قاشي، رمزي بدرجة، (2018): التسويق والمسؤولية الإجتماعية مدخل لتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
- خبابة عبد الله، (2014): تطور نظريات واستراتيجيات التنمية الإقتصادية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

- صالح الحموري، رولا المعاينة، (2015): المسؤولية المجتمعية للمؤسسات من الألف إلى الياء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طلال أبو غزالة وآخرون، (2011): دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، لبنان.
- عثمان محمد غنيم، ماجدة أبو زنت، (2014): التنمية المستدامة فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قادري محمد الطاهر، (2013): التنمية المستدامة في البلدان العربية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة حسن العصرية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- كامل أحمد أبو ماضي، (2018): بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، غزة، فلسطين.
- مجيد الكرخي، (2015): مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- محمد عباس بدوي، يسري محمد البلتاجي، (2013): المحاسبة في مجال التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- محمد فلاق، (2016): المسؤولية الإجتماعية لمنظمات وأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- مصطفى يوسف كافي، (2016): إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- مفيدة عيسى يحيوي، إلهام صادق يحيوي وعزيز سطحاوي، (2014): المفاهيم الحديثة لإدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- منير بن دريدي وآخرون، (2019): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي للنشر والتوزيع، برلين، ألمانيا.
- ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- نزار عوني اللبدي، (2015): التنمية المستدامة: إستغلال الموارد الطبيعية والطاقات المتجددة، الطبعة الأولى، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009): أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سهيلة فريد النباتي، (2015): التنمية الإقتصادية: دراسات ومفهوم شامل، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2- المقالات

- الداوي الشيخ، (2008): تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06.

- الرمضي الصقري، (2021): تجارب المسؤولية الإجتماعية محليا وعالميا، مجلة جمعية المسؤولية الإجتماعية، العدد الأول.
- السعيد بريش، نعيمة يحيوي، (2012): أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملبنة الأوراس)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01.
- الشيخ الداوي، (2010): تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07.
- الويس عبوش هدايا، ، (2009): إستخدام بعض المعايير في تقييم كفاءة الأداء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الشمالية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 5، العدد 14.
- أمين مخفي، عمارة طهرات وحيرش نور الدين، (2017): تفعيل أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات العاملة في مجال البتروكيمياويات من أجل التميز الأخلاقي "حالة قطر - غاز QATARGAZ"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد الثاني.
- أمينة مولاي، ميمون كافي، (2015): إستخدام التحليل في مركبات أساسية والتحليل التصنيفي لتحديد مستوى إدارة المعرفة وأثره على الأداء (بالإستعانة بسلم أندرسن وبطاقة الأداء المتوازن) - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية سعيدة-، مجلة الباحث، المجلد 15، العدد 15.
- براق عيسى، حاجي رفيقة، (2014): المقاربة الكلية للأداء: دمج أبعاد المسؤولية الإجتماعية في أداء المؤسسة، مجلة الإبداع، العدد 4.
- بن عبد الفتاح دحمان، بوتلجة جمال عبد الناصر وناصر نفيسة، المسؤولية الإجتماعية للشركات مفاهيم ونظريات، مجلة الحقيقة، العدد 27.

- بن علي آمال، زرواط فاطيمة الزهراء ومسعودي زكرياء، (2018)، تطبيق المسؤولية الاجتماعية إتجاه الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة شركة Condor إلكترونيكس ببرج بوعرييج-، مجلة الدراسات الإقتصادية المعمقة، العدد 08.
- بن عواق شرف الدين أمين، (2014): دور إتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، مجلة رؤى إقتصادية، العدد السادس.
- بودالي محمد، تفرات يزيدي وبوشنب موسى، (2020): التحفيزات الجبائية كاستراتيجية لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة دراسات جبائية، المجلد 9، العدد 1.
- بوسماحة الشيخ، (2015): أبعاد وأهداف ومعوقات التنمية المستدامة، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 09.
- جيهان ونس عبد العزيز موسى، (2016): أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على أداء شركات الإتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 47.
- حسام أحمد الحلاق، م جابر شعيب الإسماعيل، (2023): أثر تطبيق الإدارة بالأهداف على الأداء المؤسسي لمنظمات المجتمع المدني، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الثاني والعشرون.
- حسين الأسرج، (2010): المسؤولية الاجتماعية للشركات، جسر التنمية: سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية، العدد التسعون.
- حسين يوسف، صديقي إسماعيل، (2021): دراسة تقييمية لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بالتنمية المستدامة، مجلة التحليل والإستشراف الإقتصادي، المجلد الثاني، العدد الأول.
- حميد بوزيد، (2022): الإدارة البيئية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في المدن الجديدة -الجزائر أنموذجاً-، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 09، العدد 01.

- حميد قرومي، (2010): أوجه تحسين الأداء والفعالية في المنظمات الإقتصادية، مجلة معارف، العدد الثامن.
- خالد خالفي، (2014): دور نظام المعلومات التسويقي في تحسين الأداء التسويقي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الخامس.
- خولة زياني، إلهام بوغليطة، (2019): أثر تطبيق المسؤولية الإجتماعية على ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية "دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -Somiphos"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 04.
- خيثر هواري، عزازن حفيظة، (2020): متطلبات إنجاح التنمية المستدامة في ظل التحديات البيئية المعاصرة، مجلة الدراسات التجارية والإقتصادية المعاصرة، المجلد 03، العدد 02.
- ربحي فاطمة، زنيبي فريدة، (2022): بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء في المؤسسة الإقتصادية -دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت (تكسالج) للأغطية النسيجية بتمسيلات، مجلة المعيار، المجلد 13، العدد 01.
- رزيقة رحمون، وسيلة السبتي ويزيد تفرارت، (2019): التعلم التنظيمي وأثره في تحسين أداء المنظمات، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد 03.
- روضة جديدي، عياشي عبد الله وسمية قداش، (2021): أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الإجتماعية في إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري -دراسة حالة مؤسسة روائح الورود بالوادي-، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 05، العدد 01.
- زغوان سفيان، عزه الأزهر، (2020): حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01.

- سالم صلال راهي الحساوي، (2006): الآفاق المستقبلية لهندرة المنظمات ومدى تطبيقها في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 8، العدد 4.
- سليم بوقنة، ناصر بوعزيز وبرهان الدين بوقنة، (2018): الطاقات المتجددة وتأثيرها على أبعاد التنمية المستدامة -دراسة حالة الجزائر-، مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية، العدد الرابع.
- سميرة عبد الصمد، سهام العقون، (2017): فرق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12.
- سميرة لغويل، نوال زمالي، (2016): المسؤولية الإجتماعية: المفهوم، الأبعاد، المعايير، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 27.
- شريقي عمر، براهيمى لبنى، (2017): دور التدقيق البيئي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 04، العدد 01.
- صلاح عبد القادر النعيمي، سناء عبد الرحيم سعيدوسعدون محسن، (2009): تقويم أداء بعض الشركات الصناعية بأسلوب المقارنة المرجعية الإفتراضية: دراسة ميدانية في الشركات العامة للإسمنت (العراقية -الشمالية- الجنوبية)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 54.
- طيب سليمان مليكة، (2014): إدراك المستهلك الجزائري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الجزائرية المصنعة للمنتجات الغذائية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 12.
- عادل قنور، (2016): إدارة المعرفة وأثرها في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، مجلة المستقبل الإقتصادي، العدد الرابع.

- عبد الجبار محمود العبيدي، أيوب أنور حمد، (2015): العوامل المحددة لعملية التنمية المستدامة في إقليم كردستان العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82.
- عبد الله قادية، (2018)، الدور الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية: تفعيل للمسؤولية الاجتماعية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، المجلد الرابع، العدد 02.
- عبد المجيد الطيب شعبان، (2013): تقييم الأداء من منظور إستراتيجي، المجلة الجامعة، المجلد 01، العدد 15.
- عبد الملوك مزهودة، (2001): الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول.
- عبد الناصر إبراهيم نور، عبد العزيز أحمد الشرباتي ومحمد محمود النحوي، (2016): أثر إدارة الجودة الشاملة وتقنيات إدارة التكلفة في تحسين الأداء في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مجلة رؤية إستراتيجية، المجلد الثالث، العدد 12.
- عزوز عائشة، توام زاهية، (2020): دور المسؤولية الاجتماعية في التنمية المستدامة: تجارب رائدة لبعض البلدان المتقدمة والعربية، مجلة العلوم التجارية، المجلد 19، العدد 02.
- عقبة قطاف، بشير بن عيشي، (2017): دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 13.
- عقون شراف، كافي فريدة وزهرة بوسراج، (2017): المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية: فلسفتها ومؤشرات قياسها، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 12.
- عمر إقبال توفيق، مأمون محمد القضاة وإبراهيم يوسف العبادي، (2015): تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة المالية الأردنية، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 3، العدد 10.

- غردى محمد، (2013): دور مبادئ وأسس الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 09.
- غلاب فاتح، ختيري وهيبه، (2020): التجارب الدولية والعربية الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 05، العدد 01.
- غوال نادية، عدالة العجال، (2019): دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16.
- فادي عبد المجيد القبيلات، (2023): التمكين الإداري وأثره على الأداء المؤسسي في بلديات محافظة مآدبا، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 76.
- فراس سليمان، خالد محمودايناس القضاة، (2010): دور إدارة المعرفة في تطبيق المقارنة المرجعية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25.
- فضالة خالد، قرومي حميد، (2017): دور تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة معارف، العدد 22.
- فلاق صليحة، متطلبات إرساء دعائم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة -دراسة حالة المملكة العربية السعودية، تجربة بنك الجزيرة-، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية.
- قادم جواد، غلاي نسيمه وصايم مصطفى، (2022): المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة "إشارة إلى بعض التجارب الدولية"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 07، العدد 02.
- قدور شرقي براهيم، (2023): إشكالية التنمية المستدامة: رؤية في التحديات والإستراتيجيات، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 15، العدد 01.

- قشام إسماعيل، شقراني محمد، (2019): متطلبات إرساء المسؤولية الإجتماعية -تجارب دولية رائدة-، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 03، العدد 01.
- كمال برباوي، (2012): التأصيل النظري للمسؤولية الإجتماعية للمؤسسة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 02.
- كنزة حمادي، سامية عواج، (2020): المسؤولية الإجتماعية في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بالمؤسسة الخدمية Ooredoo سطيف، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، المجلد 17، العدد 02.
- مجيدر بلال، حمر العين عبد الرزاق، (2019): المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية، مجلة أوراق إقتصادية، المجلد 03، العدد 02.
- محمد إبراهيم صويص، إيهاب سمير القبيج، (2021): دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 4.
- مراد كواشي، (2017): أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل، المجلد 25، العدد 1.
- مراد ناصر، (2010): التنمية المستدامة وتحدياتها في الجزائر، مجلة التواصل، العدد 26.
- مصطفى نجم البشاري، أنور أحمد قاسم عبد الله، (2021): أثر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء شركات الإتصالات اليمنية -دراسة ميدانية-، مجلة الآداب، العدد العشرون.
- مصطفى يونس، عطاالله بن مسعود ومحمد خالدي، (2021): الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية-، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01.

- مقدار مليكة، (2017): دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء المؤسسة، مجلة أبعاد إقتصادية، العدد 07.
- مقدم وهيبة، زايري بلقاسم، (2013): المسؤولية الإجتماعية للشركات: أداة لتحقيق التكامل بين التنمية الإقتصادية والتنمية الإجتماعية في الدول العربية، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 4، العدد 2.
- مها كامل جواد، (2009): مداخل التحسين المستمر: دراسة مقارنة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 02، العدد 07.
- مهدي شرقي، (2015): مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة -حالة المؤسسات العمومية الإقتصادية في التشريع الجزائري-، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 01.
- نزار قاسم الصفار، (2009): تقييم كفاءة أداء المؤسسات الصحية: دراسة تطبيقية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 93.
- نعم حسين نعمة، رغد محمد نجم وهبة الله مصطفى السيد علي، (2019): تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030 تجربة إمارة دبي، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 11، العدد 1.
- نور الدين مزهودة، (2016): دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 09.
- نورين بومدين: تنمية الريف كمدخل لتحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14.

- هلال صالح الحرير، (2018): قراءة مرجعية في التنمية المستدامة: الآليات والتحديات، مجلة جامعة أسبوط للبحوث البيئية، المجلد 21، العدد 1.

- يوسف أحمد الشنتف، محمد شحادة قفه، (2019): دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين مستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على الكليات الجامعية الحكومية"، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد السادس.

- يوسف بوكديرون: تخطيط التنمية الريفية كأحد إستراتيجيات تحقيق التنمية المستدامة -حالة الجزائر-، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 2.

3- الأطروحات

- أبو ماضي كامل أحمد إبراهيم، (2015): قياس أداء القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.

- إسرائ نايف محمد نور، (2017): إستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن لتحسين أداء دوائر ضريبة الدخل في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

- الطاهر خامرة، (2007): المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الإقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة "حالة سوناطراك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة قاصدي مرباح -وقلة-، الجزائر.

- إلهام شيلي، (2014): دور إستراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية -دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.

- إلهام يحيوي، (2006): دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية -دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر.
- إيمان بوشنقىر، (2014): التطورات التكنولوجية في مجال الصناعات المسببة للتلوث وأثرها على التنمية المستدامة -دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عناية-، الجزائر.
- بسعيد أسامة نبيل، (2019): دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بتلمسان-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، الجزائر.
- بكوش لطيفة، (2017): مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة الحالة: مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.
- بوجلال أنفال، (2016): قياس الأداء المالي للبنوك الإسلامية في ظل الأزمات المالية دراسة مقارنة لبعض البنوك خلال الفترة 2003-2013، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر.
- بوركوة عبد المالك، (2023): إدارة المعرفة ودورها في الرفع من أداء المؤسسة الإقتصادية -دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية الخدمائية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

- جهلان فاروق، (2013): أثر المطابقة وفق الإيزو 9000 في أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة ورقلة -الجزائر-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-الجزائر.
- خديجة بلمهوب، (2012): دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر.
- خلدون موفق الزعبي، (2017): دور الموازنة الصفرية في تحسين الأداء في القطاع العام، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- زهية عبا، (2019): إشكالية إدماج المسؤولية الإجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر -باتنة 1-، الجزائر.
- سترة العلجة، (2018): دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بعين الكبيرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر.
- سحنون فاروق، (2018): إستخدام الأساليب الكمية لاتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف 1-، الجزائر.
- سظام بن خالد الدلنجي، (2011): برامج المسؤولية الإجتماعية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية -دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بمدينة الرياض-، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية.

- شوادير مروى، (2020): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة - دراسة عينة من مؤسسات الشرق الجزائري-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار -عنابة-، الجزائر.

- صالح بلاسكة، (2012): قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر.

- صبا نوري عطاالله الحمداني، (2018): الدور الوسيط للقدرات الإبداعية في العلاقة بين مهارات التفكير الإستراتيجي والأداء المؤسسي دراسة على عينة من المؤسسات الحكومية العراقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- ضيافي نوال، (2010): المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

- عادل بومجان، (2015): تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.

- عامر حاج دحو، (2018): التدقيق القائم على تقييم مخاطر الرقابة الداخلية ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكى-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية -أدرار-، الجزائر.

- عبد الوهاب محمد جبين، (2009): تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، الجمهورية العربية السورية.
- عياط سعاد، (2016): أثر الإدارة الإستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار-، الجزائر.
- غالب محمود حسين السالم، (2008): واقع وإمكانات التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية في منطقة طوباس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
- قاسمي محمد منير، (2020): أثر تطبيق إدارة المعرفة على تميز الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية -دراسة حالة جامعة غرداية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة غرداية، الجزائر.
- لخضر بن علي، (2018): دور الإستثمار السياحي في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- محمد عاطف محمد ياسين، (2008): واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الإجتماعية -دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

- مزغيش عبد الحليم، (2012): تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- معتصم محمد إسماعيل، (2015): دور الإستثمارات في تحقيق التنمية المستدامة -سورية نموذجاً-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- مقدم وهيبة، (2014): تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر.
- مولاي مصطفى بوشنتوف، (2023): دور الصيرفة الخضراء في تحسين الأداء المصرفي - دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمين العقال الحاج موسى أف أخموك -تامنغست-، الجزائر.
- مومن شرف الدين، (2012): دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر.
- ياسر سعيد إبراهيم أبو هريدي، (2017)، دور المسؤولية الإجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة-، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

- أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، (2012): الركائز الأساسية لنجاح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية والاجتماعية، المنعقد يومي 14 و15 فيفري 2012، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.
- بسام منيب علي الطائي، إسرائ وعد الله قاسم السبعوي، (2012): دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، المؤتمر الدولي حول سلوك المؤسسة الإقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، المنعقد يومي 20 و21 نوفمبر 2012، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح -ورقلة-، الجزائر.
- حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، (2009): مقومات تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10 و11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر.
- زكية مقري، نعيمة يحيوي، (2011): دلائل إسلامية للمسؤولية الاجتماعية للشركات: دراسة موازنة بين النظامين الإسلامي والوطني، الملتقى الدولي الأول: الإقتصاد الإسلامي: الواقع ورهانات المستقبل، المنعقد يومي 23 و24 فيفري 2011، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بغرداية.
- زينة قمري، (2009): واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في إتخاذ القرار، الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها

في اتخاذ القرارات الإدارية، المنعقد يومي 27 و 28 جانفي 2009، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة-، الجزائر.

- شريفي مسعودة، دولي سعاد، (2009): تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة-، الجزائر.

- طالب حسينة، خنيش محمد وطيب بن عون، (2020): المسؤولية الاجتماعية ومنظمات الأعمال في ظل تفشي فيروس كورونا، المؤتمر الدولي الافتراضي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة (الجزء الأول)، المنعقد يومي 15 و 16 سبتمبر 2020، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا.

- عسكر الحارثي، (2009): تجربة المملكة العربية السعودية في ترسيخ أسس المسؤولية الاجتماعية، الملتقى العربي الأول حول المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال تجارب عربية وأجنبية، المنعقد في الفترة من 13 إلى 15 أبريل 2009، الشارقة، السعودية.

- عقية عبد اللاوي، صالح ناجية، عزة الأزهر، (2013): قياس مدى كفاءة مؤشرات المؤشرات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بلاستي أنابيب ولاية الوادي، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، المنعقد يومي 25 و 26 نوفمبر 2013، جامعة ورقلة، الجزائر.

- عيسى مرارقة، (2009): مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، المنعقد يومي 10 و 11 نوفمبر 2009،

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر.

- قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، (2009): منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

- لخديمي عبد الحميد، أولاد حيمودة عبد اللطيف، (2012): مؤشرات التنمية المستدامة والأداء الإجتماعي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الإجتماعية، المنعقد يومي 15 و16 فيفري 2012، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.

- محمد بوسماحة، (2020): دور وسائل الإعلام في بناء الصور الذهنية للتنمية المستدامة في ظل المسؤولية الإجتماعية زمن وباء كورونا، المؤتمر الدولي الافتراضي حول المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الإقتصادية كآلية لتحقيق التنمية المستدامة إبان تفشي الأوبئة (الجزء الثاني)، المنعقد يومي 15 و16 سبتمبر 2020، المركز الديموقراطي العربي، برلين، ألمانيا.

- محمد سلام الشيايب، موفق علي الخليل، (2006): أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على النتائج المالية للمؤسسات المالية المدرجة في سوق عمان المالي، حالة بنك الإسكان، المؤتمر العلمي الثاني حول الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، المنعقد يومي 26 و27 أفريل 2006، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة -عمان-، الأردن.

- محمد مصطفى القصيمي، (2009): تفعيل مهام إعادة هندسة الأعمال من منظور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: مدخل تكاملي، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال،

التحديات العالمية المعاصرة، المنعقد أيام 27-29 أبريل 2009، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة -عمان-، الأردن.

- نهال المغربل، ياسمين فؤاد، (2008): المسؤولية الإجتماعية لرأس المال في مصر: بعض التجارب الدولية، ورقة عمل رقم 138، سبتمبر 2008، المركز المصري للدراسات الإقتصادية.

- وفاء رايس، (2011): دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، المنعقد يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي -الشلف-، الجزائر.

5- المواقع الإلكترونية

-www.tutorialspoint.com (01/08/2023).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Ouvrages :

- Don Hellriegel, John W.Slocume, (1996): management, 6th edition, Addison Wesley, Longman Inc, NewYork, usa.

- Suratha Kumar Das, Chitta Ranjan Mishra, (2020): Corporate Governance, 1stedition, Vikas Publishing House PVT LTD, New Delhi.

2- Revues scientifiques :

- Adi Bandonno, Sukmo Hadi Nugroho, (2023): The assessment of company performance target using balaced scorecard methods, International journal of professional business review, Vol 8, No 5.

- Adji Candra Kurniawan, Ismi Nur Octaviani Harsono, Nanda Ruswandi, (2023): Determination of warehouse performance measurement indicators at PT Pos logistik Indonesia with the balanced scorecard method, *Majalah Ilmiah Bijak*, Vol 20, No 1.
- Bessouh Alachaher Nadira, Mir Ahmed, (2020): Système dr rémunération et management de la performance des entreprises algériennes, *MAAREF*, Volume 15, N 02.
- Botaina mjidila, Youssef elwazani et Malika souaf, (2017): control de gestion et performance dans les organizations publiques marocaines: quelles spécificités, *European scientific journal*, Vol 13, No 19.
- Der-Jang chi, Hsu-Feng hung, (2011): Is the balanced scorecard really helpful for improving performance ? Evidence from software companies in China and Taiwan, *African journal of business management*, Vol 5, No 1.
- Dima Jamali, Asem M. Safieddine and Myriam Rabbath, (2008): Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships, *Journal compilation 2008 blackwell publishing Ltd*, Volume 16, Number 5.
- Ghada mohamed khairat, (2015): The balanced scorecard approach as a tool for performance evaluation in the hospitality industry, *Journal of the association of arab universities for tourism and hospitalit*, Volume 12.
- Hamdoune Asma, (2018): L'apport du benchmarking dans la performance des entreprises algeriennes, Cas: Groupe Hasnaoui GSH, *Journal de l'innovation et du marketing*, Vol 5, Num 1.
- Jiangyu Wang, (2022): CSR: The political logic of corporate social responsibility in China, *USALI East-West studies*, Volume 2, Number 5.
- John Donaldson, Irene Fafaliou, (2003): Business ethics, corporate social responsibility and corporate governance : a review and summary critique , *European Research Studies*, Volume 6, Issue (1-2).
- Margaret Tan, Thompson teo, (1997): From low technology to high technology: A tale of two printing companies, *Information technology and people*, Vol 10, N 04.
- Margarita Isoraite, (2008): The balanced scorecard methode: from theory to practice, *Intellectual economics*, Vol 3, N 1.
- Mbu-Ogar, Geraldine B, (2021): Business ethics and corporate social responsibility: A conceptual approach, *Journal of accounting and financial management*, vol 7, no 5.

- Mehdi Haddaden, Rabah Kechad, (2021): L'opérationnalisation de la performance globale des entreprises: Quel role pour la démarche qualité. Cas de trois entreprises algeriennes, Les cahiers du cread, Vol 37, N 03.
- Muhamad Firmanyah, Dewi Susilowati, (2023): Analysis performance measurement using balanced scorecard method at persahabatan hospital, east Jakarta, Jurnal Ilmiah mahasiswa ekonomi akuntansi (JIMEKA), Vol 8, No 1.
- Nicolas Postel, Sandrine Rousseau, (2008): RSE et éthique d'entreprise : La nécessité des institutions, revue management, vol 11, num 2.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1992): The balanced scorecard -Measures that drive performance-, Harvard business review.
- Zahirul hoque, Wendy james, (2000): Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance, Journal of management accounting research, Volume 12.

3- Séminaires:

- Atul Sood, Bimal Arora, (2006): The political economy of corporate responsibility in India, Technoligy, Business and society programme, paper number 18.
- Masahiko Kawamura, (2005): The evolution of corporate social responsibility in Japan (part 2) –How CSRS wells have impacted corporate values, NLI research institute, Japan.

الملاحق

الملحق (01)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة-

قسم العلوم الاقتصادية

إستبانة بحث علمي



تحياتي إليكم و بعد:

نهدف من خلال هذا الإستبيان إلى الحصول على المعلومات اللازمة بغرض إعداد أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق تنمية مستدامة -دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-.

و قد تم اختيار مؤسستكم كعينة للبحث، لذلك يأمل الباحث تفضلكم بالإجابة على العبارات بوضع العلامة (X) بكل مصداقية لما لها من أثر على صحة النتائج، كما و نحيطكم علما بأن الأجوبة المتحصل عليها تستخدم لأغراض البحث العلمي و فقط و ستعالج بكل سرية.

مع فائق إحتراماتي لكم

اسم المؤسسة:

نوع النشاط:

من إعداد طالب الدكتوراه: دعاس محمد الشريف

• محاور الإستبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

العمر: من 30-23 من 50-31 من 51 فما فوق

المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير مهندس ماجستير أو دكتوراه

المستوى الوظيفي: موظف في الإدارة العليا موظف في قسم أو مصلحة عامل تقني

الأقدمية: أقل من 5 سنوات من 10-5 من 15-11 من 16 فما فوق

أحور الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

1/ البعد الاقتصادي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- يساهم نشاط المؤسسة في تقديم منتجات متجددة واستمرارية خلق قيمة مضافة.					
2- يعتبر تحقيق الربح الهدف الأساسية لنشاط المؤسسة.					
3- تقوم المؤسسة بإعادة توزيع بعض العوائد وفقا للجهود المتميزة.					
4- تعمل المؤسسة على زيادة إيراداتها دون المساس بمستويات أجور العاملين.					
5- تقوم المؤسسة بمراقبة معدل نمو أرباحها والعمل على تطويره.					
6- تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل مختلفة .					
7- تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق عوائد مالية.					

2/ البعد القانوني

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تلتزم المؤسسة بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة عن الحكومة.					
2- تتوفر المؤسسة على لجان خاصة بالتحري عن الفساد الإداري و المالي داخلها.					
3- تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالرعاية الصحية والحماية من الأخطار المهنية.					
4- تحترم المؤسسة قواعد المنافسة العادلة.					
5- تعطي المؤسسة أولوية لتسديد كافة الإلتزامات الضريبية و الرسوم المقررة و عدم التهرب منها.					
6- تحترم المؤسسة أدوار النقابات العمالية وتأخذ بعين الإعتبار ارشادات جمعية حماية المستهلك.					
7- تولي المؤسسة أهمية للقوانين البيئية وعدم الإفراط في التلوث البيئي.					

3/ البعد الأخلاقي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تتجنب المؤسسة الغش والتلاعب في تعاملاتها مع الزبائن.					
2- تولي المؤسسة أهمية لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية.					
3- تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها بمراعاة قيم وأخلاقيات المجتمع الذي تنشط فيه.					
4- تقدم المؤسسة إعلانات تجارية واضحة، مفهومة وصحيحة عن مواصفات وجودة منتجاتها.					
5- تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها.					
6- تحتم المؤسسة باحترام العمال دون تمييز.					
7- تحظى المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع الذي تنشط فيه.					

4/ البعد الخيري

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تشارك المؤسسة في تمويل حملات التوعية في مجال حماية البيئة من التلوث.					
2- تقدم المؤسسة هبات وتبرعات لمختلف الجمعيات الخيرية ودور المسنين والعجزة.					
3- تشارك المؤسسة في إنشاء الحدائق والمنتزهات والمساحات الخضراء.					
4- تدعم المؤسسة حملات جمع التبرعات للمساجد.					
5- تتحمل المؤسسة تكلفة العلاج لأسر كافة العاملين فيها.					
6- تقدم المؤسسة مساعدات وتسهيلات للعاملين لأداء مناسك الحج والعمرة.					
7- تقدم الشركة قروض ميسرة إلى المحتاجين من العاملين تسترد بأقساط متباعدة و بدون فوائد.					

اخور الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة الإقتصادية

1/ البعد المالي

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة المالية الضرورية.					
2- تمتلك المؤسسة القدرة الكافية على تمويل مشاريعها.					
3- تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف وتعظيم قيمة أسهمها.					
4- تحقق المؤسسة عوائد مالية تتناسب وحجم الإستثمارات.					
5- تسجل المؤسسة تزايد ملحوظ في حجم المبيعات المحققة.					
6- تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أدائها.					
7- تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية بشكل دوري لتقييم الأنشطة الأكثر ربحية.					

2/ بعد العملاء

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تهتم المؤسسة بسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها لدى العملاء.					
2- تعمل المؤسسة على توفير منتجات وخدمات تتماشى مع حاجيات الزبائن.					
3- تراعي المؤسسة القدرات الشرائية للعملاء عند تسعير منتجاتها.					
4- تسعى المؤسسة لتوفير تكنولوجيا متقدمة لمواكبة التطورات وتسهيل الخدمات المقدمة لعملائها.					
5- تعمل المؤسسة على تعظيم حصتها السوقية وجذب أكبر عدد من العملاء الجدد.					
6- تسعى المؤسسة إلى إرضاء وعميق ولاء عملائها من خلال دراسة وتحليل إحتياجاتهم.					
7- تولي المؤسسة أهمية للشكاوي المقدمة ودراسة العملاء الذين تخلو عن التعامل معها.					

3/ بعد العمليات الداخلية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرح منتجات جديدة في السوق.					
2- تنتهج المؤسسة أساليب عمل حديثة تساهم في رفع الإنتاجية وتحقيق المرونة اللازمة.					
3- تسعى المؤسسة إلى تخفيض العيوب في المنتجات خلال العملية الإنتاجية.					
4- تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد.					
5- توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة رضا الأفراد وولائهم.					
6- تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتشجيع العمل الجماعي داخلها.					
7- تعمل المؤسسة على توفير الأمن الصناعي وتفادي حوادث العمل.					

4/ بعد التعلم والنمو

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد وتشجيع مشاركتهم في اتخاذ القرار.					
2- تعتمد المؤسسة أساليب تسييرية لتنمية الروح الإبداعية للأفراد.					
3- تعتمد المؤسسة إلى سياسات التدريب والتكوين لزيادة قدرات الأفراد وتحسين خبراتهم.					
4- تعزز المؤسسة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل تبادل المعلومات.					
5- تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين وتطوير معارفها.					

الملحق (02)

نتائج صدق الإتساق الداخلي للبعد الإقتصادي

Corrélations

		يساهم نشاط المؤسسة تقديم في منتجات متجددة واستمراري قيمة خلق مضافة	يعتبر تحقيق الربح الهدف الأساسي لنشاط المؤسسة	تقوم المؤسسة بإعادة توزيع بعض العوائد للجهود المتميزة	تعمل المؤسسة زيادة على إيراداتها دون المساس بمستويات أجور العاملين	تقوم المؤسسة بمراقبة نمو معدل أرباحها والعمل على تطويره	تسعى المؤسسة زيادة إلى حجم المبيعات وبالتالي تحقيق مالية عوائد	البعـد الإقتصادي	
منتجات تقديم في المؤسسة نشاط يساهم مضافة قيمة خلق واستمرارية متجددة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,396** ,000 99	,396** 1 ,000 99	,120 ,070 ,489 99	,161 ,284** ,111 99	,065 ,207* ,520 99	-,008 ,267** ,937 99	,068 ,267** ,503 99	,350** ,000 99
لنشاط الأساسي الهدف الربح تحقيق يعتبر المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,396** ,000 99	1 ,000 99	,070 ,489 99	,284** ,004 99	,207* ,039 99	-,066 ,514 99	,267** ,008 99	,493** ,000 99
العوائد بعض توزيع بإعادة المؤسسة تقوم المتميزة للجهود وفقا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,120 ,238 99	,070 ,489 99	1 ,489 99	,102 ,317 99	,186 ,065 99	,270** ,007 99	,220* ,029 99	,573** ,000 99
دون إيراداتها زيادة على المؤسسة تعمل العاملين أجور بمستويات المساس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,161 ,111 99	,284** ,004 99	,102 ,317 99	1 ,317 99	,446** ,000 99	,032 ,756 99	,103 ,311 99	,535** ,000 99
أرباحها نمو معدل بمراقبة المؤسسة تقوم تطويره على والعمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,065 ,520 99	,207* ,039 99	,186 ,065 99	,446** ,000 99	1 ,000 99	,338** ,001 99	,286** ,004 99	,683** ,000 99
عمل مناصب توفير في المؤسسة تساهم مختلفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,008 ,937 99	-,066 ,514 99	,270** ,007 99	,032 ,756 99	,338** ,001 99	1 ,000 99	,345** ,000 99	,569** ,000 99
المبيعات حجم زيادة إلى المؤسسة تسعى مالية عوائد تحقيق وبالتالي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,068 ,503 99	,267** ,008 99	,220* ,029 99	,103 ,311 99	,286** ,004 99	,345** ,000 99	1 ,000 99	,594** ,000 99
الإقتصادي البعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,350** ,000 99	,493** ,000 99	,573** ,000 99	,535** ,000 99	,683** ,000 99	,569** ,000 99	,594** ,000 99	1 ,000 99

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

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

نتائج صدق الإتساق الداخلي للبعد القانوني

Corrélations

		تلتزم المؤسسة بالتشريعات والقوانين والتوجيهات الصادرة عن الحكومة	تتوفر المؤسسة لجان على خاصة بالتحري والفساد عن الإداري والمالي داخلها	تحتزم المؤسسة القوانين الخاصة بالرعاية الصحية والحماية من الأخطار المهنية	تحتزم المؤسسة قواعد المنافسة العادلة	تعطي المؤسسة أولوية كافة لتسديد الإلتزامات الضريبية والرسوم المقررة وعدم التهرب منها	تحتزم المؤسسة أدوار النقابات العمالية بعين وتأخذ الإعتبار إرشادات جمعية حماية المستهلك	تولي المؤسسة أهمية للقوانين البيئية وعدم الإفراط التلوث البيئي	البعد القانوني
والقوانين بالتشريعات المؤسسة تلتزم الحكومة عن الصادرة والتوجيهات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,510** ,000 99	,510** 1 ,384** ,000 99	,551** ,384** 1 ,000 ,000 99	,174 ,400** ,316** ,001 1 ,231* ,021 99	,160 ,067 ,217* ,031 ,231* 1 ,305** ,002 99	-,029 ,114 ,105 ,300 ,184 ,068 ,002 1 ,521** ,000 99	,053 ,142 ,096 ,345 ,205* ,042 ,011 ,254* 1 ,558** ,000 99	,567** ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 1 ,000 ,000 99
بالتحري خاصة لجان على المؤسسة تتوفر داخلها والمالي الإداري الفساد عن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,510** ,000 99	1 ,384** ,000 ,000 99	,551** ,384** 1 ,000 ,000 99	,174 ,400** ,316** ,001 1 ,231* ,021 99	,160 ,067 ,217* ,031 ,231* 1 ,305** ,002 99	-,029 ,114 ,105 ,300 ,184 ,068 ,002 1 ,521** ,000 99	,053 ,142 ,096 ,345 ,205* ,042 ,011 ,254* 1 ,558** ,000 99	,567** ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 1 ,000 ,000 99
بالرعاية الخاصة القوانين المؤسسة تحتزم المهنية الأخطار من والحماية الصحية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,551** ,000 99	,384** ,000 ,000 99	,551** ,384** 1 ,000 ,000 99	,174 ,400** ,316** ,001 1 ,231* ,021 99	,160 ,067 ,217* ,031 ,231* 1 ,305** ,002 99	-,029 ,114 ,105 ,300 ,184 ,068 ,002 1 ,521** ,000 99	,053 ,142 ,096 ,345 ,205* ,042 ,011 ,254* 1 ,558** ,000 99	,567** ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 1 ,000 ,000 99
العادلة المنافسة قواعد المؤسسة تحتزم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,174 ,085 99	,400** ,000 ,000 99	,551** ,384** 1 ,000 ,000 99	,174 ,400** ,316** ,001 1 ,231* ,021 99	,160 ,067 ,217* ,031 ,231* 1 ,305** ,002 99	-,029 ,114 ,105 ,300 ,184 ,068 ,002 1 ,521** ,000 99	,053 ,142 ,096 ,345 ,205* ,042 ,011 ,254* 1 ,558** ,000 99	,567** ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 1 ,000 ,000 99
كافة لتسديد أولوية المؤسسة تعطي المقررة والرسوم الضريبية الإلتزامات منها التهرب وعدم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,160 ,115 99	,067 ,511 99	,551** ,384** 1 ,000 ,000 99	,174 ,400** ,316** ,001 1 ,231* ,021 99	,160 ,067 ,217* ,031 ,231* 1 ,305** ,002 99	-,029 ,114 ,105 ,300 ,184 ,068 ,002 1 ,521** ,000 99	,053 ,142 ,096 ,345 ,205* ,042 ,011 ,254* 1 ,558** ,000 99	,567** ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 1 ,000 ,000 99
العمالية النقابات أدوار المؤسسة تحتزم جمعية إرشادات بعين وتأخذ المستهلك حماية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,029 ,778 99	,114 ,262 99	,551** ,384** 1 ,000 ,000 99	,174 ,400** ,316** ,001 1 ,231* ,021 99	,160 ,067 ,217* ,031 ,231* 1 ,305** ,002 99	-,029 ,114 ,105 ,300 ,184 ,068 ,002 1 ,521** ,000 99	,053 ,142 ,096 ,345 ,205* ,042 ,011 ,254* 1 ,558** ,000 99	,567** ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 1 ,000 ,000 99
وعدم البيئية للقوانين أهمية المؤسسة تولي البيئي التلوث في الإفراط	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,053 ,603 99	,142 ,160 99	,551** ,384** 1 ,000 ,000 99	,174 ,400** ,316** ,001 1 ,231* ,021 99	,160 ,067 ,217* ,031 ,231* 1 ,305** ,002 99	-,029 ,114 ,105 ,300 ,184 ,068 ,002 1 ,521** ,000 99	,053 ,142 ,096 ,345 ,205* ,042 ,011 ,254* 1 ,558** ,000 99	,567** ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 1 ,000 ,000 99
القانوني البعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,567** ,000 99	,652** ,000 99	,635** ,000 99	,612** ,000 99	,530** ,000 99	,555** ,000 99	,558** ,000 99	1 ,000 99

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

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

نتائج صدق الإتساق الداخلي للبعد الأخلاقي

Corrélations

		تتجنب المؤسسة الغش والتلاعب في تعاملاتها الزبائن مع	تولي المؤسسة تكافؤ لمبدأ أهمية الغش والتلاعب في الترقية	تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها قيم بمراعاة وأخلاقيات المجتمع تنشيط الذي فيه	تقدم المؤسسة إعلانات تجارية واضحة، مفهومة وصحيحة عن مواصفات وجودة منتجاتها	تمتلك المؤسسة دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع الموظفين لديها	تحتوي المؤسسة جيدة بسمعة المجتمع في تنشيط الذي فيه	البعده الأخلاقي	
في والتلاعب الغش المؤسسة تتجنب الزبائن مع تعاملاتها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,377** 99	,377** 98	,313** 99	,145 ,151 99	,224* ,026 99	-,054 ,595 99	,322** ,001 99	,480** ,000 99
الفرص تكافؤ لمبدأ أهمية المؤسسة تولي والترقية التوظيف في	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,377** 98	1 98	,297** 98	,327** 98	,295** 98	,141 ,166 98	,274** ,006 98	,616** ,000 98
قيم بمراعاة أهدافها لتحقيق المؤسسة تسعى فيه تنشيط الذي المجتمع وأخلاقيات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,313** 99	,297** 98	1 99	,233* ,021 99	,248* ,013 99	,255* ,011 99	,183 ,070 99	,570** ,000 99
واضحة، تجارية إعلانات المؤسسة تقدم وجودة مواصفات عن وصحيحة مفهومة منتجاتها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,145 ,151 99	,327** 98	,233* 99	1 99	,426** ,000 99	-,018 ,863 99	,286** ,004 99	,585** ,000 99
ومعلن واضح أخلاقي دليل المؤسسة تمتلك لديها الموظفين لجميع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,224* ,026 99	,295** 98	,248* 99	,426** ,000 99	1 ,033 99	,214* ,033 99	,513** ,000 99	,733** ,000 99
تميز دون العمال باحترام المؤسسة تهتم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,054 ,595 99	,141 ,166 98	,255* 99	-,018 ,863 99	,214* ,033 99	1 ,000 99	,357** ,000 99	,486** ,000 99
المجتمع في جيدة بسمعة المؤسسة تحتوى فيه تنشيط الذي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,322** ,001 99	,274** 98	,183 99	,286** ,004 99	,513** ,000 99	,357** ,000 99	1 ,000 99	,717** ,000 99
الأخلاقي البعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,480** ,000 99	,616** 98	,570** 99	,585** ,000 99	,733** ,000 99	,486** ,000 99	,717** ,000 99	1 99

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

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

نتائج صدق الإتساق الداخلي للبعد الخيري

Corrélations

		تقدم المؤسسة هبات وتبرعات لمختلف الجمعيات الخيرية ودور المسنين والعجزة	تشارك المؤسسة لإنشاء في الحدائق والمتنزهات والمساحات الخضراء	تدعم المؤسسة حملات جمع التبرعات للمساجد	تتحمل المؤسسة تكلفة العلاج لكافة لأسر العاملين فيها	تقدم المؤسسة مساعدات وتسهيلات للعاملين لأداء مناسك الحج والعمرة	تقدم الشركة إلى ميسرة المحتاجين من تسترد بأقساط متباعدة وبدون فوائد	
التوعية حملات تمويل في المؤسسة تشارك في التلوث من البيئة حماية مجال	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,707** 99	,584** ,000 99	,633** ,000 99	,537** ,000 99	,641** ,000 99	,525** ,000 99	,795** ,000 99
لمختلف وتبرعات هبات المؤسسة تقدم والعجزة المسنين ودور الخيرية الجمعيات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,707** ,000 99	1 ,813** 99	,794** ,000 99	,675** ,000 99	,577** ,000 99	,475** ,000 99	,866** ,000 99
الحدائق إنشاء في المؤسسة تشارك الحدائق والمساحات والمتنزهات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,584** ,000 99	,813** ,000 99	1 ,799** 99	,700** ,000 99	,470** ,000 99	,412** ,000 99	,823** ,000 99
التبرعات جمع حملات المؤسسة تدعم للمساجد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,633** ,000 99	,794** ,000 99	,799** ,000 99	1 ,765** 99	,573** ,000 99	,547** ,000 99	,878** ,000 99
كافة لأسر العلاج تكلفة المؤسسة تتحمل فيها العاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,537** ,000 99	,675** ,000 99	,700** ,000 99	,765** ,000 99	1 ,663** 99	,655** ,000 99	,863** ,000 99
وتسهيلات مساعدات المؤسسة تقدم والعمرة الحج مناسك لأداء للعاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,641** ,000 99	,577** ,000 99	,470** ,000 99	,573** ,000 99	,663** ,000 99	1 ,863** 99	,821** ,000 99
المحتاجين إلى ميسرة قروض الشركة تقدم وبدون متباعدة بأقساط تسترد العاملين من فوائد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,525** ,000 99	,475** ,000 99	,412** ,000 99	,547** ,000 99	,655** ,000 99	,863** ,000 99	1 ,769** 99
الخيري البعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,795** ,000 99	,866** ,000 99	,823** ,000 99	,878** ,000 99	,863** ,000 99	,821** ,000 99	1 ,769** 99

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

نتائج صدق الإتساق الداخلي للبعد المالي

Corrélations

		تسعى المؤسسة تحقيق إلى التوازن المالي وتوفير السيولة المالية الضرورية	تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف وتمويل مشاريعها	تحقق المؤسسة مالية عوائد متناسبة وحجم الإستثمارات	تسجل المؤسسة تزايد في ملحوظ حجم المبيعات المحققة	تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المالية والإمكانيات المتاحة يؤدي بشكل تطویر إلى أدائها	تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية بشكل دوري لتقييم الأنشطة الأكثر ربحية	المالي البعد
المالي التوازن تحقيق إلى المؤسسة تسعى الضرورية المالية السيولة وتوفير	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,567** 99	,489** ,000 99	,275** ,006 99	,112 ,268 99	,107 ,291 99	,305** ,002 99	,629** ,000 99
تمويل على الكافية القدرة المؤسسة تمتلك مشاريعها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,567** ,000 99	1 ,365** 99	,205* ,041 99	,244* ,015 99	,203* ,044 99	,418** ,000 99	,698** ,000 99
التكاليف تخفيض على المؤسسة تعمل أسهمها قيمة وتعظيم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,489** ,000 99	,365** ,000 99	1 ,119 99	,130 ,242 99	,124 ,220 99	,154 ,129 99	,543** ,000 99
وحجم متناسب مالية عوائد المؤسسة تحقق الإستثمارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,275** ,006 99	,205* ,041 99	,119 ,242 99	1 ,206* 99	,025 ,806 99	,098 ,336 99	,451** ,000 99
حجم في ملحوظ تزايد المؤسسة تسجل المحققة المبيعات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,112 ,268 99	,244* ,015 99	,130 ,200 99	,206* ,041 99	1 ,373** 99	,244* ,015 99	,578** ,000 99
الموارد استغلال على المؤسسة تعمل إلى يؤدي بشكل المتاحة والإمكانيات المالية أدائها تطویر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,107 ,291 99	,203* ,044 99	,124 ,220 99	,025 ,806 99	,373** ,000 99	1 ,545** 99	,601** ,000 99
المالية مردوديتها بدراسة المؤسسة تقوم ربحية الأكثر الأنشطة لتقييم دوري بشكل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,305** ,002 99	,418** ,000 99	,154 ,129 99	,098 ,336 99	,244* ,015 99	,545** ,000 99	1 ,686** 99
المالي البعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,629** ,000 99	,698** ,000 99	,543** ,000 99	,451** ,000 99	,578** ,000 99	,601** ,000 99	1 ,686** 99

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

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

نتائج صدق الإتساق الداخلي لبعد العملاء

Corrélations

		تهتم المؤسسة بسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها لدى العملاء	تعمل المؤسسة توفير على منتجات وخدمات مع تتماشى حاجيات الزبائن	تراعي المؤسسة القدرات الشرائية عند للعملاء تسعير منتجاتها	تسعى المؤسسة لتوفير تكنولوجيا متقدمة لمواكبة التطورات وتسهيل الخدمات المقدمة لعملائها	تعمل المؤسسة إرضاء إلى وعميق ولاء من عملائها خلال دراسة وتحليل إحتياجاتهم	تولي المؤسسة أهمية للشكاوي المقدمة ودراسة العملاء تخلصوا الذين التعامل عن معها	العملاء بعد	
والتعريف الترويج بسياسة المؤسسة تهتم العملاء لدى بمنتجاتها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,539** 99	,539** ,000 99	,441** ,000 99	,159 ,115 99	,243* ,015 99	,034 ,741 99	,285** ,004 99	,578** ,000 99
منتجات توفير على المؤسسة تعمل الزبائن حاجيات مع تتماشى وخدمات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,539** ,000 99	1 ,000 99	,480** ,000 99	,141 ,165 99	,272** ,007 99	,316** ,001 99	,294** ,003 99	,655** ,000 99
للعلماء الشرائية القدرات المؤسسة تراعي منتجاتها تسعير عند	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,441** ,000 99	,480** ,000 99	1 ,000 99	,378** ,000 99	,234* ,020 99	,268** ,007 99	,422** ,000 99	,730** ,000 99
متقدمة تكنولوجيا لتوفير المؤسسة تسعى الخدمات وتسهيل التطورات لمواكبة لعملائها المقدمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,159 ,115 99	,141 ,165 99	,378** ,000 99	1 ,000 99	,262** ,009 99	,177 ,079 99	,297** ,003 99	,557** ,000 99
السوقية حصتها تعظيم على المؤسسة تعمل الجدد العملاء من عدد أكبر وجذب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,243* ,015 99	,272** ,007 99	,234* ,020 99	,262** ,009 99	1 ,000 99	,473** ,000 99	,332** ,001 99	,637** ,000 99
ولاء وعميق إرضاء إلى المؤسسة تسعى وتحليل دراسة خلال من عملائها إحتياجاتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,034 ,741 99	,316** ,001 99	,268** ,007 99	,177 ,079 99	,473** ,000 99	1 ,000 99	,402** ,000 99	,604** ,000 99
المقدمة للشكاوي أهمية المؤسسة تولي التعامل عن تخلصوا الذين العملاء ودراسة معها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,285** ,004 99	,294** ,003 99	,422** ,000 99	,297** ,003 99	,332** ,001 99	,402** ,000 99	1 ,000 99	,693** ,000 99
العملاء بعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,578** ,000 99	,655** ,000 99	,730** ,000 99	,557** ,000 99	,637** ,000 99	,604** ,000 99	,693** ,000 99	1 ,000 99

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

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

نتائج صدق الإتساق الداخلي لبعده العمليات الداخلية

Corrélations

		تعمل المؤسسة تطوير على منتجاتها باستمرار وطرح منتجات في جديدة السوق	تنتهج المؤسسة أساليب عمل حديثه في تساهم رفع الإنتاجية وتحقيق المرونة اللازمة	تسعى المؤسسة تخفيض إلى في العيوب المنتجات خلال العملية الإنتاجية	تعمل المؤسسة مناخ تنظيمي للمعمل ملائم رضا لزيادة الأفراد وولائهم	تعمل المؤسسة تولي المؤسسة كبيرة أهمية لتشجيع العمل الجماعي داخلها	تعمل المؤسسة توفير على الأمن الصناعي وتفادي حوادث العمل	بعد العمليات الداخلية	
منتجاتها تطوير على المؤسسة تعمل السوق في جديدة منتجات وطرح باستمرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,534** ,000 99	,534** 1 ,000 99	,442** ,492** ,000 99	,341** ,182 ,071 99	,166 ,229* ,023 99	,174 ,239* ,017 99	,286** ,254* ,011 99	,589** ,599** ,000 99
تساهم حديثة عمل أساليب المؤسسة تنتهج اللازمة المرونة وتحقيق الإنتاجية رفع في	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,534** ,000 99	1 ,000 99	,492** ,000 99	,182 ,071 99	,229* ,023 99	,239* ,017 99	,254* ,011 99	,599** ,000 99
في العيوب تخفيض إلى المؤسسة تسعى الإنتاجية العملية خلال المنتجات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,442** ,000 99	,492** ,000 99	1 ,000 99	,336** ,001 99	,200* ,047 99	,212* ,035 99	,366** ,000 99	,657** ,000 99
في المنتجات تسليم على المؤسسة تعمل المحدد الوقت	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,341** ,001 99	,182 ,071 99	,336** ,001 99	1 ,007 99	,269** ,007 99	,259** ,010 99	,208* ,039 99	,595** ,000 99
للمعمل ملائم تنظيمي مناخ المؤسسة توفر وولائهم الأفراد رضا لزيادة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,166 ,101 99	,229* ,023 99	,200* ,047 99	,269** ,007 99	1 ,000 99	,567** ,026 99	,223* ,026 99	,612** ,000 99
العمل لتشجيع كبيرة أهمية المؤسسة تولي داخلها الجماعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,174 ,084 99	,239* ,017 99	,212* ,035 99	,259** ,010 99	,567** ,000 99	1 ,000 99	,592** ,000 99	,720** ,000 99
الصناعي الأمن توفير على المؤسسة تعمل العمل حوادث وتفادي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,286** ,004 99	,254* ,011 99	,366** ,000 99	,208* ,039 99	,223* ,026 99	,592** ,000 99	1 ,000 99	,691** ,000 99
الداخلية العمليات بعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,589** ,000 99	,599** ,000 99	,657** ,000 99	,595** ,000 99	,612** ,000 99	,720** ,000 99	,691** ,000 99	1 99

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

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

نتائج صدق الإتساق الداخلي لبعء التعلم والنمو

Corrélations

		تولي المؤسسة كبيرة أهمية لمعارف الأفراد وتشجيع مشاركتهم اتخاذ في القرار	تعتمد المؤسسة أساليب تسييرية لتنمية الروح الإبداعية للأفراد	تعتمد المؤسسة إلى سياسات التدريب والتكوين لزيادة قدرات الأفراد وتحسين خبراتهم	تعزز المؤسسة من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتسهيل ت تبادل المعلومات	تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين وتطوير معارفها	التعلم بعد والنمو
لمعارف كبيرة أهمية المؤسسة تولي اتخاذ في مشاركتهم وتشجيع الأفراد القرار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 99	,559** ,000 99	,244* ,015 99	,348** ,000 99	,187 ,064 99	,656** ,000 99
لتنمية تسييرية أساليب المؤسسة تعتمد للأفراد الإبداعية الروح	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,559** ,000 99	1 ,000 99	,361** ,000 99	,410** ,000 99	,214* ,033 99	,732** ,000 99
التدريب سياسات إلى المؤسسة تعتمد وتحسين الأفراد قدرات لزيادة والتكوين خبراتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,244* ,015 99	,361** ,000 99	1 ,000 99	,330** ,001 99	,251* ,012 99	,649** ,000 99
المعلومات تكنولوجيا من المؤسسة تعزز المعلومات تبادل لتسهيل والإتصالات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,348** ,000 99	,410** ,000 99	,330** ,001 99	1 ,000 99	,539** ,000 99	,758** ,000 99
والتطوير للبحث أهمية المؤسسة تولي معارفها وتطوير لتحسين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,187 ,064 99	,214* ,033 99	,251* ,012 99	,539** ,000 99	1 ,000 99	,650** ,000 99
والنمو التعلم بعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,656** ,000 99	,732** ,000 99	,649** ,000 99	,758** ,000 99	,650** ,000 99	1 ,000 99

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

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

نتائج صدق الإتساق البنائي

Corrélations

		الإجتماعية المسؤولية	الإقتصادي البعد	القانوني البعد	الأخلاقي البعد	الخيرى البعد
الإجتماعية المسؤولية	Corrélation de Pearson	1	,388**	,575**	,616**	,818**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99
الإقتصادي البعد	Corrélation de Pearson	,388**	1	,400**	,307**	-,024
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,811
	N	99	99	99	99	99
القانوني البعد	Corrélation de Pearson	,575**	,400**	1	,508**	,123
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,226
	N	99	99	99	99	99
الأخلاقي البعد	Corrélation de Pearson	,616**	,307**	,508**	1	,208*
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000		,039
	N	99	99	99	99	99
الخيرى البعد	Corrélation de Pearson	,818**	-,024	,123	,208*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,811	,226	,039	
	N	99	99	99	99	99

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

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

Corrélations

		الأداء تحسين	المالى البعد	العملاء بعد	الداخلية العمليات بعد	والنمو التعلم بعد
الأداء تحسين	Corrélation de Pearson	1	,759**	,809**	,781**	,730**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99
المالى البعد	Corrélation de Pearson	,759**	1	,478**	,540**	,386**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	99	99	99	99	99
العملاء بعد	Corrélation de Pearson	,809**	,478**	1	,537**	,456**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	99	99	99	99	99
الداخلية العمليات بعد	Corrélation de Pearson	,781**	,540**	,537**	1	,353**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	99	99	99	99	99
والنمو التعلم بعد	Corrélation de Pearson	,730**	,386**	,456**	,353**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	99	99	99	99	99

معامل ثبات الإستبيان (ألفا كرومباخ) ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	54

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	55	55,6	55,6	55,6
أنثى	44	44,4	44,4	100,0
Total	99	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 23-30	10	10,1	10,1	10,1
31-50	64	64,6	64,6	74,7
فما فوق 51	25	25,3	25,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ليسونس	29	29,3	29,3	29,3
ماسنتر	24	24,2	24,2	53,5
مهندس	45	45,5	45,5	99,0
ماجستير أو دكتوراه	1	1,0	1,0	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موظف في الإدارة العليا	15	15,2	15,2	15,2
موظف في قسم أو مصلحة	62	62,6	62,6	77,8
عاملة تقني	22	22,2	22,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 أقل من	4	4,0	4,0	4,0
5-10	22	22,2	22,2	26,3
11-15	38	38,4	38,4	64,6
16 فما فوق	35	35,4	35,4	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة البعد الإقتصادي

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يساهم نشاط المؤسسة بتقديم منتجات متجددة أو ستمرارية خلق قيمة مضافة	99	0	4,08	,274
يعتبر تحقيق الأهداف الأساسية لنشاط المؤسسة تقوم المؤسسة بإعادة توزيع بعض العوائد فقط لجهود المتميزة	99	0	4,13	,466
تعمل المؤسسة على زيادة إيراداتها دوناً للمناسب مستويات أجور العاملين	99	0	4,00	,623
تقوم المؤسسة بمرافقة معدل نمو أرباحها والعم لعل تطويره	99	0	4,36	,483
تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل مختلفة تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات وبالتالي حقيقه ائتمالية	99	0	4,38	,529
	99	0	4,14	,606
	99	0	4,27	,448

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لجميع عبارات البعد الإقتصادي

يساهم نشاط المؤسسة في تقديم منتجات جديدة واستمرارية خلق قيمة مضافة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	91	91,9	91,9	91,9
	موافق بشدة	8	8,1	8,1	100,0
Total		99	100,0	100,0	

يعتبر تحقيق الربح هدفاً أساسياً لنشاط المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	2	2,0	2,0	3,0
	موافق	79	79,8	79,8	82,8
	موافق بشدة	17	17,2	17,2	100,0
Total		99	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بإعادة توزيع بعض العوائد وفقاً للجهود المتميزة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	1	1,0	1,0	2,0
	محايد	10	10,1	10,1	12,1
	موافق	72	72,7	72,7	84,8
	موافق بشدة	15	15,2	15,2	100,0
Total		99	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على زيادة إيراداتها ونالها من المساهمة بتأجير العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	63	63,6	63,6	63,6
	موافق بشدة	36	36,4	36,4	100,0
Total		99	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بمرافقة معدن مؤارباحها والعمل على تطويره

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	2,0	2,0	2,0
موافق	57	57,6	57,6	59,6
موافق بشدة	40	40,4	40,4	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تساهم المؤسسة في توفير مناصب عمل مختلفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,0	2,0	2,0
محايد	6	6,1	6,1	8,1
موافق	67	67,7	67,7	75,8
موافق بشدة	24	24,2	24,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم المبيعات وبالتالي تحقيق عائد مالي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	72	72,7	72,7	72,7
موافق بشدة	27	27,3	27,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الإقتصادي ككل

Statistiques

DE

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		4,1962
Ecart type		,27349

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات البعد القانوني

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تلتزم المؤسسة بالتشريعات والقوانين التي توجيهاها تالصادرة عن الحكومة	99	0	4,10	,484
تتوفر المؤسسة على لجان خاصة بالتحري عن الفساد ادالإداريو المالى داخلها	99	0	4,06	,636
تحتزم المؤسسة القوانين الخاصة بالرعاية صحية والحماية من الأخطار المهنية	99	0	4,20	,534
تحتزم المؤسسة قواعد المنافسة العادلة	99	0	4,25	,541
تعطى المؤسسة أولوية لتسديد كافة الإلتزامات ضريبيته الرسم المقررة وعدم التهر بمنها	99	0	4,30	,524
تحتزم المؤسسة أدوار النقابات العمالية تأخذ عينا لإعتبار إرشاد اجمعية حماية المستهلك	99	0	4,28	,607
تولي المؤسسة أهمية للقوانين البيئية وعدم الإفرا طفا التلوث البيئي	99	0	4,36	,543

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد القانوني

تلتزم المؤسسة بالتشريعات والقوانين التي توجيهاها تالصادرة عن الحكومة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	1	1,0	1,0	1,0
محاييد	1	1,0	1,0	2,0
موافق	83	83,8	83,8	85,9
موافقة	14	14,1	14,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تتوفر المؤسسة على لجان خاصة بالتحرييعن الفساد الإداري والمالي داخلها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,0	2,0	2,0
	محايد	11	11,1	11,1	13,1
	موافق	65	65,7	65,7	78,8
	موافق بشدة	21	21,2	21,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تحترم المؤسسة القوانين الخاصة بالرعاية الصحية والحماية من الأخطار المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	3	3,0	3,0	4,0
	موافق	70	70,7	70,7	74,7
	موافق بشدة	25	25,3	25,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تحترم المؤسسة قواعد المنافسة العادلة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	5,1	5,1	5,1
	موافق	64	64,6	64,6	69,7
	موافق بشدة	30	30,3	30,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تعطى المؤسسة أولوية لتسديد كافة الالتزامات الضريبية والرسوم المقررة و عدم التهرب منها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	3,0	3,0	3,0
	موافق	63	63,6	63,6	66,7
	موافق بشدة	33	33,3	33,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تحتزم المؤسسة أذوار النقابات العمالية وتأخذ بعين الاعتبار إرشادات جمعية حماية المستهلك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	5	5,1	5,1	6,1
	موافق	58	58,6	58,6	64,6
	موافق بشدة	35	35,4	35,4	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

توليا المؤسسة أهمية للقوانين البيئية و عدم الإفراط في التلوث البيئي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	3,0	3,0	3,0
	موافق	57	57,6	57,6	60,6
	موافق بشدة	39	39,4	39,4	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد القانوني ككل

Statistiques

البعد القانوني

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		4,2237
Ecart type		,32536

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأخلاقي

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تتجنب المؤسسة الغش والتلاعب في تعاملاتها مع الزبائن	99	0	4,13	,368
تولي المؤسسة أهمية لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف	98	1	4,17	,498
تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها بمرعاة تقييم وأداء لاقبالات المجتمع الذين يتشرفون به	99	0	4,12	,480
تقدم المؤسسة إعلاناً تجاريّاً واضحاً، مفهوماً و صريحاً عن مواصفاتها وجودة منتجاتها	99	0	4,23	,568
تمتلك المؤسسة دليلاً أخلاقياً واضحاً معلناً لجميع الموظفين	99	0	4,29	,643
تهتم المؤسسة باحترام العمال وتمييزهم	99	0	4,24	,591
تحظى المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع الذين يتشرفون به	99	0	4,25	,578

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الأخلاقي

تتجنب المؤسسة الغش والتلاعب في تعاملاتها مع الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	1	1,0	1,0	1,0
موافق	84	84,8	84,8	85,9
موافقة شديدة	14	14,1	14,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تولي المؤسسة أهمية لمبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
محايد	2	2,0	2,0	3,1
موافق	74	74,7	75,5	78,6
موافقة شديدة	21	21,2	21,4	100,0
Total	98	99,0	100,0	
Manquant Système	1	1,0		
Total	99	100,0		

تسعال مؤسسه لتحقيقاً هدا فها برا عاة قيموا أخلاقيا تالمجتماعالذيتشطفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	6,1	6,1	6,1
	موافق	75	75,8	75,8	81,8
	موافقشدة	18	18,2	18,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تقدمالمؤسسه إعلاناتتجاريةواضحة، مفهومةوصحيحة عنمواسفاتوجودةمنتجاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	4	4,0	4,0	5,1
	موافق	65	65,7	65,7	70,7
	موافقشدة	29	29,3	29,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تمتلكالمؤسسه دليلاً أخلاقياً واضحومعلنجميعالموظفينلديها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقشدة	1	1,0	1,0	1,0
	غير موافق	1	1,0	1,0	2,0
	محايد	1	1,0	1,0	3,0
	موافق	61	61,6	61,6	64,6
	موافقشدة	35	35,4	35,4	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تهتمالمؤسسه باحترامالعمالدونتمييز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	5	5,1	5,1	6,1
	موافق	62	62,6	62,6	68,7
	موافقشدة	31	31,3	31,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تحظ المؤسسة بسمعة جيدة في المجتمع المدني نشط فيه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافقة	1	1,0	1,0	1,0
محايد	1	1,0	1,0	2,0
موافق	68	68,7	68,7	70,7
موافقة	29	29,3	29,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأخلاقي ككل

Statistiques

البعد الأخلاقي

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		4,2068
Ecart type		,32298

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الخيري

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تشار كالمؤسسة قيمته ويحملات التوعية في مجال حماية البيئة من التلوث	99	0	3,31	1,122
تقدم المؤسسة هيئات تدير عائلتها مختلف الجمعيات الخيرية وتدور المسنين والعجزة	99	0	3,04	1,078
تشار كالمؤسسة في إنشاء الحدائق المنتزهات والمساحات الخضراء	99	0	3,00	1,107
تدعم المؤسسة حملات تجمع التبرعات للمساجد	99	0	2,96	1,039
تتحمّل المؤسسة تكاليف العلاج لأسر كافة العاملين فيها	99	0	3,36	1,199
تقدم المؤسسة مساعداً لتسهيل تعامل الملبأء	99	0	3,67	1,040
مناسك الحج والعمرة	99	0	3,77	1,096
تقدم الشكر والتقدير وضمير في العمل المحتاجين من العاطلين	99	0	3,77	1,096
مليّن ستر دبا قساط متباعدو بدون فائد	99	0	3,77	1,096

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد الخيري

تشارك المؤسسة في تمويل حملات التوعية في مجال حماية البيئة من التلوث

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	10	10,1	10,1	10,1
	غير موافق	12	12,1	12,1	22,2
	محايد	23	23,2	23,2	45,5
	موافق	45	45,5	45,5	90,9
	موافقة	9	9,1	9,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة هيئات تبرعات لمتنوع الجمعيات الخيرية ودور المسنين والعجزة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	11	11,1	11,1	11,1
	غير موافق	15	15,2	15,2	26,3
	محايد	39	39,4	39,4	65,7
	موافق	27	27,3	27,3	92,9
	موافقة	7	7,1	7,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تشارك المؤسسة في إنشاء الحدائق والمنتزهات والمساحات الخضراء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	8	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	25	25,3	25,3	33,3
	محايد	36	36,4	36,4	69,7
	موافق	19	19,2	19,2	88,9
	موافقة	11	11,1	11,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تدعم المؤسسة حملات جمع التبرعات للمساجد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	10	10,1	10,1	10,1
غير موافق	20	20,2	20,2	30,3
محايد	38	38,4	38,4	68,7
موافق	26	26,3	26,3	94,9
موافقة	5	5,1	5,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تتحمّل المؤسسة تكلفة العلاج لسر كافة العاملين فيها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	9	9,1	9,1	9,1
غير موافق	15	15,2	15,2	24,2
محايد	23	23,2	23,2	47,5
موافق	35	35,4	35,4	82,8
موافقة	17	17,2	17,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة مساعدات وتسهيلات للعاملين لأداء مناسك الحج والعمرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	7	7,1	7,1	7,1
غير موافق	7	7,1	7,1	14,1
محايد	12	12,1	12,1	26,3
موافق	59	59,6	59,6	85,9
موافقة	14	14,1	14,1	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تقدم الشركة قروض ميسرة للمحتاجين من العاملين لتسترد بأقساط متباعدة ويوفون فوائد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	6	6,1	6,1	6,1
غير موافق	8	8,1	8,1	14,1
محايد	13	13,1	13,1	27,3
موافق	48	48,5	48,5	75,8
موافقة	24	24,2	24,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخيري ككل

Statistiques

البعد الخيري

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		3,3016
Ecart type		,91129

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير المسؤولية الإجتماعية

Statistiques

المسؤولية الإجتماعية

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		3,9821
Ecart type		,30931

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد المالي

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تسعد المؤسسة بالتحقيق التوازن المالي وتوفير ال سيولة المالية الضرورية	99	0	4,07	,357
تمتلك المؤسسة القدرة الكافية علنتمويل مشاريع ها	99	0	4,07	,479
تعمل المؤسسة علن تخفيض التكاليفو تعظيم قيم هأسهمها	99	0	4,10	,484
تحقق المؤسسة عوائد مالية تتناسبو حجما لإستث مارات	99	0	4,32	,491
تسجل المؤسسة تنزايده ملحوظ في حجم المبيعات محقة	99	0	4,27	,531
تعمل المؤسسة علناستغلال الموارد المالية والإ مكانيات المتاحة بشكل جيدللتطوير أدائها	99	0	4,29	,520
تقوم المؤسسة بتدريسه دوريتها المالية بشكل دوريلتقييم الأنشطة الأكثر ربحية	99	0	4,29	,558

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات البعد المالي

تسعة المؤسسة لتحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة المالية الضرورية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	موافق	89	89,9	89,9	90,9
	موافق بشدة	9	9,1	9,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تمتلك المؤسسة القدرة الكافية على تمويل مشاريعها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	2,0	2,0	2,0
	محايد	2	2,0	2,0	4,0
	موافق	82	82,8	82,8	86,9
	موافق بشدة	13	13,1	13,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تخفيض التكاليف وتعظيم قيمة أسهمها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	7,1	7,1	7,1
	موافق	75	75,8	75,8	82,8
	موافق بشدة	17	17,2	17,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تحقق المؤسسة عوائد مالية تتناسبو حجماً لإستثمارات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	1,0	1,0	1,0
	موافق	65	65,7	65,7	66,7
	موافق بشدة	33	33,3	33,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تسجيل المؤسسة ترديد ملحوظ في حجم المبيعات المحققة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	4,0	4,0	4,0
موافق	64	64,6	64,6	68,7
موافق بشدة	31	31,3	31,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على استغلال الموارد المالية والإمكانات المتاحة بشكل جيد بالتنسيق مع أدائها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	3,0	3,0	3,0
موافق	64	64,6	64,6	67,7
موافق بشدة	32	32,3	32,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بدراسة مردوديتها المالية بشكل دوري لتقييم الأنشطة الأكثر ربحية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
محايد	2	2,0	2,0	3,0
موافق	63	63,6	63,6	66,7
موافق بشدة	33	33,3	33,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد المالي ككل

Statistiques

البعد المالي

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		4,2035
Ecart type		,29227

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد العملاء

Statistiques				
	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تهتم المؤسسة بسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها اتصال العملاء	99	0	4,19	,467
تعمل المؤسسة على توفير منتجات وخدمات تتماشى مع حاجيات الزبائن	99	0	4,23	,470
تتبع المؤسسة القدرة الشرائية للعملاء عند تسعير منتجاتها	99	0	4,21	,594
تسعى المؤسسة لتوفير تكنولوجيا متقدمة لمواكبة التطورات وتسهيل الخدمات المقدمة لعملائها	99	0	4,36	,562
تعمل المؤسسة على تعزيز حصتها السوقية و جذب أكبر عدد من العملاء الجدد	99	0	4,30	,562
تسعى المؤسسة إلى رضا وعمق لاء عملائها من خلال دراستهم وتحليل احتياجاتهم	99	0	4,27	,531
تولي المؤسسة أهمية للشكاوى المقدمة من راساء العملاء الذين تخلوا عن التعامل معها	99	0	4,18	,578

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد العملاء

تهتم المؤسسة بسياسة الترويج والتعريف بمنتجاتها اتصال العملاء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
موافق	77	77,8	77,8	78,8
موافق بشدة	21	21,2	21,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توفير منتجات وخدمات تتماشى مع حاجيات الزبائن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	2	2,0	2,0	2,0
موافق	72	72,7	72,7	74,7
موافق بشدة	25	25,3	25,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تراعي المؤسسة القدر المتزايد لانتشار انية العملاء عند تسعير منتجاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	6	6,1	6,1	7,1
	موافق	63	63,6	63,6	70,7
	موافق بشدة	29	29,3	29,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لتوفير تكنولوجيا متقدمة لمواكبة التطورات وتسهيل الخدمات المقدمة لعملائها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	4,0	4,0	4,0
	موافق	55	55,6	55,6	59,6
	موافق بشدة	40	40,4	40,4	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تعزيز حصتها السوقية وجذب أكبر عدد من العملاء الجدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	2	2,0	2,0	3,0
	موافق	62	62,6	62,6	65,7
	موافق بشدة	34	34,3	34,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى رضا وعميق للاء عملائها من خلال دراسة وتحليل احتياجاتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	1	1,0	1,0	2,0
	موافق	67	67,7	67,7	69,7
	موافق بشدة	30	30,3	30,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

توليا المؤسسة أهمية للشكاوى المقدمة ودراسة العملاء الذين تخلوا عن التعامل معها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافقة	1	1,0	1,0	1,0
محاييد	3	3,0	3,0	4,0
موافق	71	71,7	71,7	75,8
موافقة	24	24,2	24,2	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده العملاء ككل

Statistiques

بعد العملاء

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		4,2511
Ecart type		,34337

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة بعد العمليات الداخلية

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرح منتجات جديدة في السوق	99	0	4,10	,335
تنتهج المؤسسة أساليب عمل حديثة تساهم في إنتاجية وتحقق لمرحلة اللازم	99	0	4,16	,422
تسعى المؤسسة إلى تخفيض العيوب في المنتجات لعملية الإنتاجية	99	0	4,19	,488
تعمل المؤسسة على تسليم المنتجات في الوقت المحدد	99	0	4,35	,577
توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم للعمل بزيادة	99	0	4,31	,528
ضال الأفراد ولا يهم	99	0	4,31	,528
توليا المؤسسة أهمية كبيرة لتشجيع العمال لاجماد	99	0	4,28	,554
عيدا حلها	99	0	4,28	,554
تعمل المؤسسة على توفير الأمن الصناعي وتفادي	99	0	4,22	,615
حوادث العمل	99	0	4,22	,615

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد العمليات الداخلية

تعمال المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرحت منتجات جديدة في السوق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	1,0	1,0	1,0
	موافق	87	87,9	87,9	88,9
	موافق بشدة	11	11,1	11,1	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تنتهج المؤسسة أساليب عمل حديثة تساهم في تفعيل الإنتاجية وتحقيق المرونة اللازمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	2,0	2,0	2,0
	موافق	79	79,8	79,8	81,8
	موافق بشدة	18	18,2	18,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة لتخفيض العبء في المنتجات خلال العملية الإنتاجية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	4,0	4,0	4,0
	موافق	72	72,7	72,7	76,8
	موافق بشدة	23	23,2	23,2	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تعمال المؤسسة على تسليم المنتجات تفي بالوقت المحدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	2	2,0	2,0	3,0
	موافق	57	57,6	57,6	60,6
	موافق بشدة	39	39,4	39,4	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

توفر المؤسسة مناخاً تنظيمياً ملائماً للعاملين لزيادة رضا الأفراد وولائهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	3,0	3,0	3,0
موافق	62	62,6	62,6	65,7
موافق بشدة	34	34,3	34,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تولي المؤسسة أهمية كبيرة لتشجيع العمال على أداء عملهم

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
محايد	2	2,0	2,0	3,0
موافق	64	64,6	64,6	67,7
موافق بشدة	32	32,3	32,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توفير الأمان الصناعي وتفادي حوادث العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	1,0	1,0	1,0
محايد	4	4,0	4,0	5,1
موافق	65	65,7	65,7	70,7
موافق بشدة	29	29,3	29,3	100,0
Total	99	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها العمليات الداخلية ككل

Statistiques

بعد العمليات الداخلية

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		4,2323
Ecart type		,32306

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التعلم والنمو

Statistiques

		توليا المؤسسة أهمية كبيراً معار فالأفراد وتشجيعهم اركتهم في اتخاذ القرار	تعتمد المؤسسة أساساً على رؤية للتنمية الروحانية للأفراد	تعتمد المؤسسة على السياسات دريو التكوين لزيادة قدرات الأفراد وتحسين خبراتهم	تعزز المؤسسة من تكنولوجيا بالمعلومات والاتصالات سهلة تبادل المعلومات	توليا المؤسسة أهمية للبحث التطوير لتحسين وتطوير عارفها
N	Valide	99	99	99	99	99
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,08	4,21	4,23	4,27	4,28
Ecart type		,467	,520	,550	,491	,554

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية لعبارات بعد التعلم والنمو

توليا المؤسسة أهمية كبيراً لمعار فالأفراد وتشجيعهم مشاركتهم في اتخاذ القرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	7,1	7,1	7,1
	موافق	77	77,8	77,8	84,8
	موافق بشدة	15	15,2	15,2	100,0
Total		99	100,0	100,0	

تعتمد المؤسسة أساساً على تبني رؤية للتنمية الروحانية للأفراد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	5,1	5,1	5,1
	موافق	68	68,7	68,7	73,7
	موافق بشدة	26	26,3	26,3	100,0
Total		99	100,0	100,0	

تعهد المؤسسة السياسية التدریبیو التكوینلزیادة قدر اتالافرادو تحسینخبر اتهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	3	3,0	3,0	4,0
	موافق	67	67,7	67,7	71,7
	موافق بشدة	28	28,3	28,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

تعزز المؤسسة منتكنو لوجيا المعلوما تو الإتصال لتسهل تبادل للمعلومات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	2,0	2,0	2,0
	موافق	68	68,7	68,7	70,7
	موافق بشدة	29	29,3	29,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

توليا المؤسسة أهمية للبحوث التطوير لتحسينو تطوير معارفها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,0	1,0	1,0
	محايد	2	2,0	2,0	3,0
	موافق	64	64,6	64,6	67,7
	موافق بشدة	32	32,3	32,3	100,0
	Total	99	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التعلم والنمو ككل

Statistiques

بعء التعلم والنمو

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		4,2162
Ecart type		,35534

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تحسين الأداء

Statistiques

تحسين الأداء

N	Valide	99
	Manquant	0
Moyenne		4,2258
Ecart type		,25292

إختبار الفرضية الثالثة

Corrélations

		البعد الإقتصادي	البعد القانوني	البعد الأخلاقي	البعد الخيري	تحسين الأداء
البعد الإقتصادي	Corrélation de Pearson	1	,400**	,307**	-,024	,415**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,811	,000
	N	99	99	99	99	99
البعد القانوني	Corrélation de Pearson	,400**	1	,508**	,123	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,226	,000
	N	99	99	99	99	99
البعد الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,307**	,508**	1	,208*	,711**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,039	,000
	N	99	99	99	99	99
البعد الخيري	Corrélation de Pearson	-,024	,123	,208*	1	,019
	Sig. (bilatérale)	,811	,226	,039		,855
	N	99	99	99	99	99
تحسين الأداء	Corrélation de Pearson	,415**	,471**	,711**	,019	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,855	
	N	99	99	99	99	99

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

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

Corrélations

		تحسين الأداء	المسؤولية الإجتماعية
Corrélation de Pearson	تحسين الأداء	1,000	,415
	المسؤولية الإجتماعية	,415	1,000
Sig. (unilatéral)	تحسين الأداء	.	,000
	المسؤولية الإجتماعية	,000	.
N	تحسين الأداء	99	99
	المسؤولية الإجتماعية	99	99

إختبار الفرضية الرابعة (معامل الإنحدار المتعدد)

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Ecart standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	1,246	,313		3,979	,000		
البعد الإقتصادي	,168	,070	,181	2,413	,018	,816	1,225
البعد القانوني	,070	,064	,090	1,089	,279	,674	1,484
البعد الأخلاقي	,497	,063	,634	7,837	,000	,704	1,420
البعد الخيري	-,033	,019	-,120	-1,716	,089	,946	1,057

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,753 ^a	,566	,548	,17006

a. Prédicteurs : (Constante), البعد القانوني, البعد الأخلاقي, البعد الإقتصادي, البعد الخيري

b. Variable dépendante : تحسين الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,550	4	,888	30,690	,000 ^b
	Résidus	2,719	94	,029		
	Total	6,269	98			

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البعد القانوني, البعد الأخلاقي, البعد الإقتصادي, البعد الخيري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,246	,313		3,979	,000
البعد الإقتصادي	,168	,070	,181	2,413	,018
البعد القانوني	,070	,064	,090	1,089	,279
البعد الأخلاقي	,497	,063	,634	7,837	,000
البعد الخيري	-,033	,019	-,120	-1,716	,089

a. Variable dépendante : تحسين الأداء

إختبار الفرضية الرابعة (الإنحدار المتعدد بالأسلوب الهرمي)

Récapitulatif des modèles^e

	Modèle			
	1	2	3	4
R	,415 ^a	,532 ^b	,743 ^c	,753 ^d
R-deux	,172	,283	,553	,566
R-deux ajusté	,164	,268	,539	,548
Erreur standard de l'estimation	,23130	,21645	,17179	,17006
Modifier les statistiques	Variation de R-deux	,172	,110	,270
	Variation de F	20,176	14,771	57,389
ddl1	1	1	1	1
ddl2	97	96	95	94
Sig. Variation de F	,000	,000	,000	,089

- a. Prédicteurs : (Constante), البعد الإقتصادي
- b. Prédicteurs : (Constante), البعد القانوني, البعد الإقتصادي
- c. Prédicteurs : (Constante), البعد الأخلاقي, البعد القانوني, البعد الإقتصادي
- d. Prédicteurs : (Constante), البعد الأخلاقي, البعد القانوني, البعد الإقتصادي
- e. Variable dépendante : تحسين الأداء

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,079	1	1,079	20,176	,000 ^b
	Résidus	5,189	97	,053		
	Total	6,269	98			
2	Régression	1,771	2	,886	18,906	,000 ^c
	Résidus	4,497	96	,047		
	Total	6,269	98			
3	Régression	3,465	3	1,155	39,137	,000 ^d
	Résidus	2,804	95	,030		
	Total	6,269	98			
4	Régression	3,550	4	,888	30,690	,000 ^e
	Résidus	2,719	94	,029		
	Total	6,269	98			

- a. Variable dépendante : تحسين الأداء
- b. Prédicteurs : (Constante), البعد الإقتصادي
- c. Prédicteurs : (Constante), البعد القانوني, البعد الإقتصادي
- d. Prédicteurs : (Constante), البعد الأخلاقي, البعد القانوني, البعد الإقتصادي
- e. Prédicteurs : (Constante), البعد الأخلاقي, البعد القانوني, البعد الإقتصادي

Test des échantillons indépendants

		المسؤولية الإجتماعية	
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	,016	
	Sig.	,899	
Test t pour égalité des moyennes	T	,463	,462
	Ddl	97	91,146
	Sig. (bilatéral)	,644	,645
	Différence moyenne	,02911	,02911
	Différence erreur standard	,06281	,06301
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
	Inférieur	-,09555	-,09604
	Supérieur	,15378	,15427

Test des échantillons indépendants

		تحسين الأداء	
		Hypothèse de variances égales	Hypothèse de variances inégales
Test de Levene sur l'égalité des variances	F	1,491	
	Sig.	,225	
Test t pour égalité des moyennes	T	,248	,237
	Ddl	97	69,444
	Sig. (bilatéral)	,804	,814
	Différence moyenne	,01276	,01276
	Différence erreur standard	,05140	,05392
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %		
	Inférieur	-,08926	-,09480
	Supérieur	,11478	,12032

ANOVA

المسؤولية الاجتماعية

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,251	3	,084	,871	,459
Intragroupes	9,125	95	,096		
Total	9,376	98			

ANOVA

تحسين الأداء

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,069	3	,023	,352	,788
Intragroupes	6,200	95	,065		
Total	6,269	98			