



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع : ...../2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

### دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: الجزائرية للمياه - وحدة ميله-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

د. بيران نوال

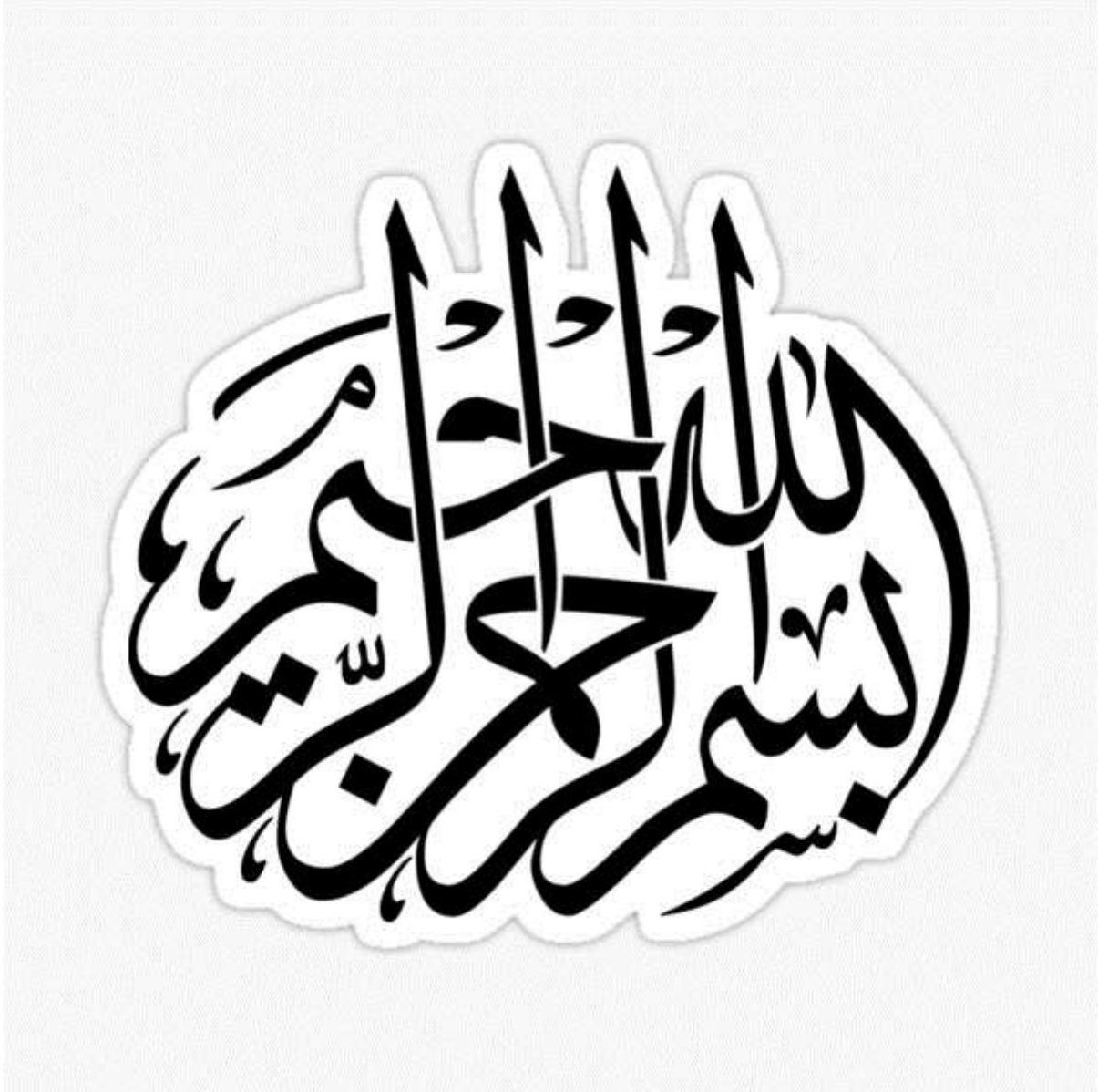
إعداد الطلبة:

- بوداودي بسمة

- بوحناش أميرة

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. فاطمة محبوب
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. أمال قبائلي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. نوال بيران



# شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم "

الحمد أولا وأخيرا إلى صاحب الحمد كله الذي تذكره البصائر و لا تدركه الأبصار الذي  
خطانا و أمدنا بالصحة و العزيمة و ساقنا إلى طريق أنار دربنا و  
النجاح.

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

" من لم يشكر الناس لا يشكر الله "

فكل الشكر و فائق الاحترام و خالص التقدير إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام  
هذا التقرير ، و نخص بالذكر الأستاذة "بيراز نوال " و التي تفضلتنا بالإشراف  
المتواصل على هذا البحث و لم تدخر جهدا في  
مساعدتنا.

كما لا يفوتنا أن نوجه خالص الشكر و الاحترام إلى كل موظفي مؤسسة "الجزائرية للمياه  
" . - ميله . "

إلى كل من كان له الفضل فيما قمنا به

# إهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة و السلام على اشرف المرسلين الحمد لله الذي علم الإنسان بعد جهله بنعمة العلم و هدانا إلى الصراط المستقيم.

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الله عز و جل :

"و قضى ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا "

أهدي هذا العمل إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى **"أمي"** الغالية التي كانت و مازالت منبع الحنان و الحياة إلى من ربنتي و سهرت الليالي من أجلي حتى وصلت إلى ما أنا عليه فالشكر و الحمد لله على نعمه.

إلى **"أبي"** العزيز إلى من ضللنا تحت جناحيه الذي ساعدني على إتمام دراستي، أتمنى له دوام

الصحة و طول العمر إن شاء الله

إلى ابني الغالي **"تيم"** حفظه الله و رعاه

إلى **"يوسف زوجي"** الغالي أطال الله في عمره و جعل النجاح حليفه.

إلى كل إخوتي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم.

إلى كل صديقاتي و أحبائي **"هنية"** **"أميرة"** **"منى"**.

إلى كل الأهل و الجيران و الأقارب.

إلى كل من كانوا معنا و رحلوا إلى دار الخلود رحمة الله عليهم و أسكنهم الله جنة الخلود.

**بسمه**

# إهداء

## بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم ، و على آله و صحبه  
أجمعين، ومن تبعهم إلى يوم الدين وبعده:

أهدي جهدي هذا إلى :

يا من أحمل أسمك بكل فخر ، و يتعش قلبي لذكرك ، يا من أودعتني لله أهديك هذا  
البحث **أبي**.

إلى حكمتي .....وعلمي، إلى أدبي .....وحلمي، إلى طريقي .....المستقيم، إلى  
طريق.....الهداية، إلى ينبوع الصبر و الحنان و التفاؤل و الأمل، إلى كل من في  
الوجود بعد الله و رسوله، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى الغالية  
**أمي** أطل الله في عمرها.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي "زهرة"، "وائل".

إلي جدي و جدتي أتمنى لهم دوام الصحة و طول العمر إنشاء الله.

إلي كل من أعمامي و أخوالي صغيرهم و كبيرهم .

إلى كل من أحبابي و أصدقائي : "بسمة"، "تورهان"، "زهرة"، "إلهام"، "أمينة".

إلى كل من ساعدونا في إتمام هذا البحث و لم يبخلوا علينا بأي شكل من أشكال

المساعدة..... لهم جزيل الشكر مع فائق الاحترام و التقدير.

إلي من أتمنى أن تبقى صورتهم.....في عيوني.

**أميرة**

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ولإسقاط هذه الدراسة تطبيقيا تم اختيار مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميله، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعداد استمارة الاستبانة، حيث تم توزيع (40) استمارة على عمال المؤسسة، وهذا لغرض التعرف على واقع تبني المؤسسة محل الدراسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسة الاقتصادية والاعتماد عليها لتقييم أداء المؤسسة ككل، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع، واختبار فرضيات الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية، كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط للوصول إلى نتائج تساعدنا في الحكم على المؤسسة، وأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي أن تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسة يؤدي إلى تحقيق مبدأ الربح، كما يكسبها علاقات جيدة مع عملائها، وكذا تحسين سمعتها مما يؤدي إلى تحسين أدائها، ومنه الوصول إلى مكانة تؤهلها إلى المنافسة مع المؤسسات الكبرى.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، البعد الاقتصادي، القانوني، الإنساني والأخلاقي، الأداء، أداء المؤسسة الاقتصادية.

### Abstract:

This study aims to highlight the role played by social responsibility in improving the performance of the economic institution, and to drop this study in practice the Algerian Water Foundation was selected a unit of Mila, and to achieve the objectives of the study was prepared the questionnaire form, where distributed (40) forms to the workers of the institution, for the purpose of identifying the reality of the institution adopting the dimensions of social responsibility and the performance of the economic institution and relying on it to evaluate the performance of the institution as a whole, and to know the relationship between the variables of the head, social responsibility As an independent variable and performance as a dependent variable, and to test the hypotheses of dr. Rasa was used a range of statistical methods, such as average arithmetic, standard deviation and association to reach results that help us to judge the institution, and the most important findings of the study is to adopt the dimensions of social responsibility by the institution leads to the realization of the principle of profit, as well as gain good relations with its customers, as well as improve its reputation, which leads to improved performance, including reaching a place that qualifies it to compete with major institutions.

**Keywords:** social responsibility, economic dimension, legal, human and moral,<sup>2</sup> performance, performance of the economic institution.

## فهرس الموضوعات

بسملة

شكر وتقدير

إهداء

ملخص الدراسة

مقدمة ..... أ.

---

---

### الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية

---

---

تمهيد : ..... 2

المبحث الأول: مدخل المسؤولية الاجتماعية. .... 3

المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية. .... 3

المطلب لثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية. .... 6

المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية. .... 8

المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية. .... 10

المطلب الأول : أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. .... 10

المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية. .... 13

المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة. .... 14

المبحث الثالث : اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية. .... 15

المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. .... 16

المطلب الثالث : الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية: ..... 17

19 ..... خاتمة الفصل:

---

---

## الفصل الثاني : أداء المؤسسة

---

---

20 ..... تمهيد:

21 ..... المبحث الأول : ماهية الأداء.....

21 ..... المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.....

23 ..... المطلب الثاني : تصنيفات الأداء ومستوياته.....

25 ..... المطلب الثالث : محددات الأداء ومعوقاته.....

27 ..... المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة.....

27 ..... المطلب الأول: تقييم الأداء.....

33 ..... المطلب الثاني: قياس الأداء.....

37 ..... المبحث الثاني : علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة.....

37 ..... المطلب الأول : علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة.....

39 ..... المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المؤسسة.....

41 ..... خاتمة الفصل:

---

---

## الفصل الثالث : دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة ميله

---

---

43 ..... تمهيد:

44 ..... المبحث الأول: المجال المكاني:

44 ..... المطلب الأول: الدراسة التاريخية للمؤسسة المستقبلية:



44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتعريف بالمؤسسة: .....
48	المطلب الثالث: موقعها وهيكلها ومهامها: .....
53	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
53	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث.....
56	المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها:.....
56	المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث:.....
60	المطلب الثاني: تحليل النتائج الاستبتيان: .....
85	المطلب الثالث : طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة .....
91	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات .....
88	خلاصة الفصل:.....
90	خاتمة : .....
95	قائمة المراجع:.....
99	الملاحق:.....

## قائمة الجداول

- الجدول رقم (01): صدق وثبات الاستثمارة.....55
- الجدول رقم (02) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.....56
- الجدول رقم (03) : توزيع افراد الدراسة حسب العمر.....57
- الجدول رقم(04): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.....58
- الجدول رقم (05): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....59
- جدول رقم (06) مقاييس ليكارث الخمس:.....60
- الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات لأفراد عينة الدراسة أبعاد اقتصادية.....61
- الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة ابعاد قانونية.....64
- الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة ابعاد اخلاقية.....67
- الجدول(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة أبعاد إنسانية.....70
- الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة أداء المالي.....74
- الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة أداء العملاء.....76
- الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة أداء العمليات.....79
- الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة أداء التعلم.....82
- الجدول رقم (15) : معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.....85

## قائمة الأشكال

- الشكل (1): هرم كارول ( carroll ) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية..... 11
- الشكل رقم (2) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية..... 22
- الشكل رقم(4) : مراحل تقييم الأداء..... 28
- الشكل رقم (03): أهمية تقييم الأداء..... 31
- الشكل رقم(5) : هيكل بطاقة التقييم المتوازن..... 35
- الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ADE ميلة..... 46
- الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ADE منطقة قستطينة..... 47
- الشكل رقم (08): شكل بياني يوضح توزيع افراد الدراسة حسب متغير الجنس..... 56
- الشكل رقم(09) : شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر..... 57
- الشكل رقم (10): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي..... 58
- الشكل رقم (11): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة..... 59
- الشكل (12): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة (01) " تحقق مؤسسة الجزائرية للمياه ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الاجور..... 62
- الشكل (13): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة(02) " تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة"..... 62
- الشكل (14): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على الصدق في جميع تعاملاتها..... 63
- الشكل (15): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على أساليب واضحة في تعاملاتها الاقتصادية "..... 63
- الشكل (16): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تلتزم مؤسسة الجزائرية للمياه بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال "..... 65
- الشكل (17): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تحترم مؤسسة الجزائرية للمياه القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل "..... 65
- الشكل (18): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تتبنى إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية"..... 66
- الشكل (19): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي بمختلف الحالات..... 66
- الشكل (20): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تقديم الاعانات للعمال في حالة الوفاة أو العجز"..... 67

- الشكل (21): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تتبنى مؤسسة الجزائرية للمياه رسالة وأهداف تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع "..... 68
- الشكل (22): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه"..... 69
- الشكل (23): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " . تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام تقاليد المجتمع"..... 69
- الشكل (24): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها"..... 70
- الشكل (25): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في انجاز المشاريع البنى التحتية الأساسية للجميع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها"..... 71
- الشكل (26): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تقدم مؤسسة الجزائرية للمياه المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المعوقين)..... 72
- الشكل (27): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تشارك مؤسسة الجزائرية للمياه في برامج لحماية البيئة و المجتمع"..... 72
- الشكل (28): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة"..... 73
- الشكل (29): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " . تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في تقديم خدمات اجتماعية"..... 73
- الشكل (30): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها"..... 75
- الشكل (31): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية"..... 75
- الشكل (32): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه باستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة"..... 76
- الشكل (33): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل"..... 77
- الشكل (34): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " ..... 78
- الشكل (35): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الخارجي الذي تعيش فيه )..... 78
- الشكل (36): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل"..... 80

- الشكل (37): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " . تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه بإعداد برامج توعية للعاملين". 80.....
- الشكل (38): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بصورة عادلة على العاملين ". 81.....
- الشكل (39): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه سياسة إدارية تقوم على مشاركة العاملين في عمليات صنع". القرار. 81.....
- الشكل (40): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على استراتيجية قائمة على مشاركة العاملين في الربحية". 83.....
- الشكل (41): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة "تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على استخدام التقنيات الحديثة في ظل التكنولوجيا المعلوماتية". 83.....
- الشكل (42): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه في دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين". 84.....
- الشكل (43): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة "عمل مؤسسة الجزائرية للمياه على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين". 84.....

# مقدمة

في عالم يتغير فيه كل شيء حيث تتحول الأسواق، تتطور التكنولوجيا، ويتضاعف المنافسون، يكثر الحديث عن التنمية المستدامة، توقعات المجتمع واحتياجاته وتتعالى الأصوات من أجل حقوق الإنسان واحترامها بالرغم من أنها لم تكن موضوعا للاهتمام من قبل وخاصة أن المؤسسات ولعقود طويلة لم تهتم إلا بتحقيق أعظم الأرباح على حساب المجتمع، أما في الوقت الراهن فإن هذه المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع، واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، قدرة تحسينه المستمر ورسم استراتيجيات ملائمة للاستجابة إلى كل توقعات أطرافه، مما يحقق التوازن والتكامل والتطوير المتبادل بين المجتمع او المؤسسات، ويعزز فكرة مبادرة هذه الأخيرة باستثمار جزء من أرباحها من أجل تحقيق رفاه المجتمع، واعطاء الجمهور صورة ايجابية، وتأسيس قاعدة من الزبائن الواعيين، والمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي لتحسين نوعية الحياة، بصفة عامة تبني الاتجاه الحديث السائد الذي يمارس على نطاق واسع والمعروف بفكرة " المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة".

### 1 . إشكالية البحث:

تعد المسؤولية الاجتماعية معيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، لذا تعمل المؤسسات الاقتصادية جاهدة على دمج الاهتمامات الاجتماعية في استراتيجياتها، وهذا من أجل ضمان استمراريتها وتحسين أدائها الاقتصادي، حيث إضافة إلى اعتمادها على القيم الاقتصادية في تقييم أدائها، هناك تقنيات حديثة تساعد على خلق ديناميكية عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية ومن أبرزها المسؤولية الاجتماعية مجسدة في أبعادها الأربعة ( الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي والإنساني ) التي تطبقها في المؤسسة الاقتصادية يكون لها تأثير على أدائها، وعليه سنحاول في بحثنا معرفة العلاقة بين هذين المتغيرين ( المسؤولية الاجتماعية والأداء)، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية التالية:

"ما هو دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء مؤسسة الجزائرية للمياه . وحدة ميلة . " ؟

ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما مدى التزام مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة بالمسؤولية الاجتماعية ؟

2-ما واقع اهتمام مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة بتحسين الاداء ؟

3 . هل توجد علاقة ارتباطية دالة معنويا بالمسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء؟

وللإجابة على جملة التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات كانت كالاتي:

1- يوجد علاقة ارتباطية دالة معنويا بين البعد الاقتصادي وتحسين أداء المؤسسة ؟



## مقدمة

- 2- يوجد علاقة ارتباطية دالة معنويا بين البعد القانوني وتحسين أداء المؤسسة ؟
- 3 . يوجد علاقة ارتباطية دالة معنويا بين البعد الاخلاقي وتحسين أداء المؤسسة ؟
- 4 . يوجد علاقة ارتباطية دالة معنويا بين البعد الانساني وتحسين أداء المؤسسة ؟

### 2 . أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها محاولة التأكد من صحة الفرضيات وإبراز ما يلي:

1. أهمية المسؤولية الاجتماعية كأداة تقييميه من بين مجموعة الأساليب التي تعتمدها المنظمة في عملية التقييم؛

2. إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

3 .مساعدة إدارة المؤسسة على اتخاذ القرارات الرشيدة بأقل وقت وجهد وتكلفة وبأعلى جودة.

### 3 . أهمية البحث:

من جملة الأهداف المذكورة تبرز أهمية البحث والتي نوجزها فيما يلي:

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

### 4 . مبررات اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع من علمنا بأن تقييم الأداء في المؤسسة لم يرق بعد إلى مستوى التقييم

الذي يحقق توجهات المؤسسة ويجعلها تتميز عن منافسيها، ويمكنها من البقاء والاستمرارية في محيطها، لكن هل كل المؤسسات تنتهج أسلوب تقييمي فعال يمكنها من معرفة واكتشاف انحرافاتنا ؟

إن هذا غير موجود بكل تأكيد لذلك نسعى إلى تشخيص هذه الوظيفة رغبة منا في تقديم بعض

الاقتراحات التي يمكنها المساهمة في تحسين عملية التقييم بالمؤسسة، والذي سيؤدي بدوره إلى إحداث بعض التحسينات في أدائها . وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع مبني على المبررات الآتية :

1 . هذا الموضوع يدخل ضمن مجال تخصصي .



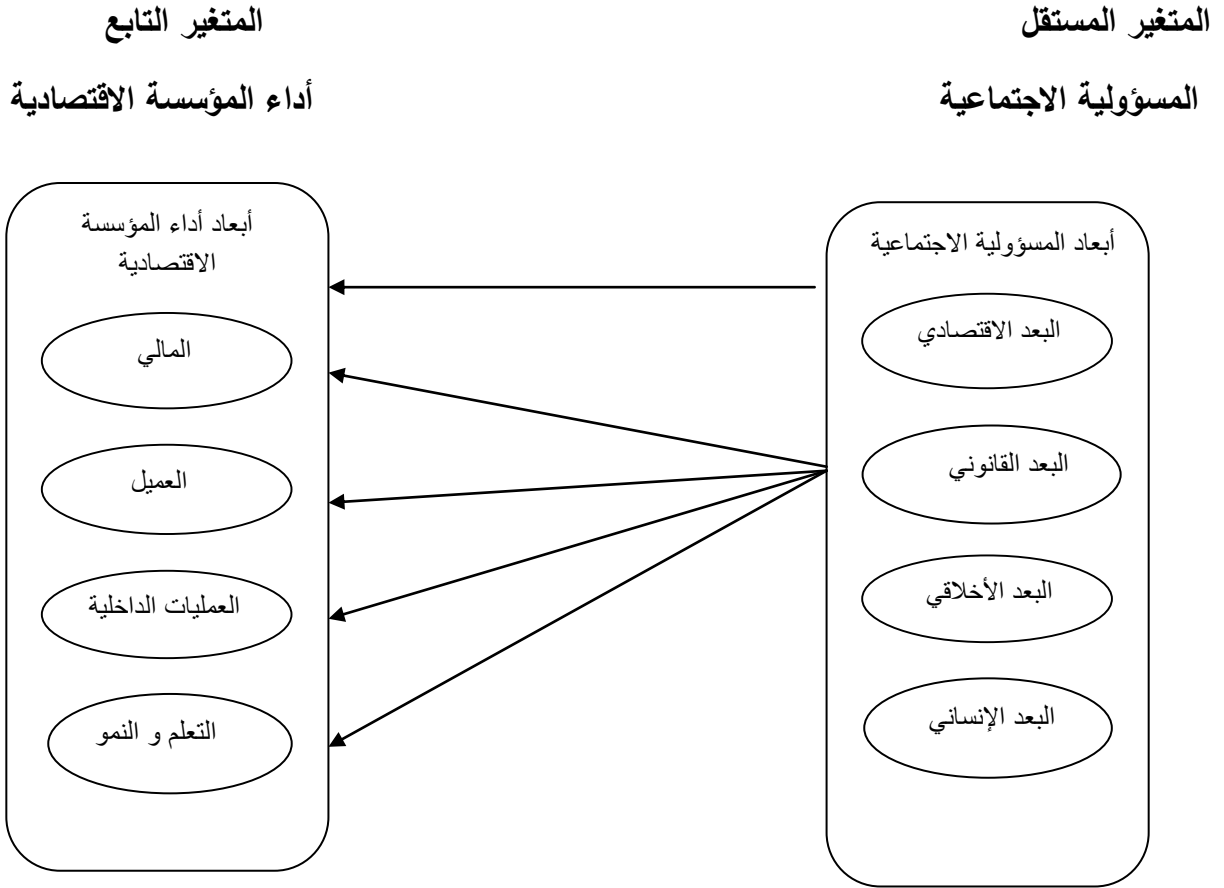


## مقدمة

2 . أهمية الموضوع خاصة في ظل التدهور الذي آلت إليه جل المؤسسات الاقتصادية وبالتالي كان مفروضا عليها تقييم أدائها ثم معرفة وضعيتها وكذلك تصحيح الانحرافات إن وجدت.

3- إبراز أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة .

5 . نموذج الدراسة :



# الفصل الأول

الإطار النظري للمسؤولية

الاجتماعية في المؤسسة

الاقتصادية

**تمهيد :**

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

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم وأسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومراحل تطور هذا المفهوم وتناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد، مبادئ، العناصر ومعايير قياسها وفي الأخير نتطرق إلى اتجاهات وفوائده المسؤولية الاجتماعية، وسيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

## المبحث الأول: مدخل المسؤولية الاجتماعية.

يتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على ضرورة تحقيق أقصى أرباح ممكنة، وذلك في حدود إطار القانوني القائم، وقد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، والتي تقوم على أن المعيار الأساسي لأداء المؤسسة هو كفاءته الاقتصادية التي تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها المسؤولية الأولية للإدارة.

وفي أوائل الخمسينات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي وخاصة في المجتمعات الرأسمالية يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه فأصبحت الإدارة مسؤولة ليس فقط عن تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها بواسطة مؤشر الربحية، ولكن أيضا عما يجب أن تؤديه المؤسسة اتجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الأنشطة، بمعنى الإدارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

### المطلب الأول: تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.

في نصف القرن العشرين كان مصطلح المسؤولية الاجتماعية غير معرف بشكل واضح حيث جاهدت المؤسسات في ذلك الحين إلى تعظيم أرباحها بشتى الوسائل، لكن كان هناك نقد مستمر في مفهوم تعظيم الأرباح، حيث كان مقابل ذلك ظهور بوادر تشير على أن المؤسسة يجب أن تتبنى دورا أساسيا اتجاه البيئة التي تعمل فيها، وسنوجز فيما يلي المراحل التي تتشكل إطار فكريا لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية .

#### 1 . تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية:

**مرحلة الثورة الصناعية:** تتميز هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين والموارد البشرية، حيث تم تشغيل الأطفال والنساء لساعات طويلة وفي ظروف عمل قاسية وأجور متدنية، ولا وجود لاهتمام بالعاملين والمجتمع والوعي البيئي، وهذا يرجع لكون الثورة في بدايتها ووفرة المياه والمساحات الشاسعة والموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثير انتباه المجتمع، بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد وخاصة القوى العاملة . اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين إنتاجية العاملين وكان ذلك من خلال دراسة الوقت وطريقة انجاز العمل الأفضل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية عن طريق تحسين الأجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير ويمكن القول أن في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين .

**مرحلة العلاقات الإنسانية:** بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والقرب للمالكين وهم العاملون، نظرا لتزايد استغلال عاملين وإصابات العمل الكثيرة.....أدى إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام

بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية. وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.

#### ●مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وتضخم المؤسسات : إن التطورات التي أدخلها Henerg ford

بابتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بمجملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات<sup>1</sup>.

#### ●مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية: التطور المهم في هذه المرحلة يتمثل في كون أفكار الاشتراكية ما هي

إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين. حيث هذه الأفكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل والاستقرار الوظيفي.

#### ●مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير والنظرية الكينزية: حصول الكساد الاقتصادي الكبير وانهيار

المؤسسات الصناعية وتسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة على تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية<sup>2</sup>.

#### ●مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في

انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالعرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك...هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.

<sup>1</sup> صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، جامعة بشار، ص، 7.

<sup>2</sup> خبابة عبد الله و خبابة صهييب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ملتقى الدولي الثالث منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012، ص.3.

مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، المسؤولية الاجتماعية كما تعالت أصوات تدعوا إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير. كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات اتجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.<sup>1</sup>

● **مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية:** لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودرسات أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Compact Global والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وترتكز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة.<sup>2</sup>

## 2. التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:<sup>3</sup>

✓ **العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أوضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

✓ **تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تتادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المؤسسة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.

✓ **الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

<sup>1</sup> صديقي خضرة، مرجع سابق، ص، 8.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 8، 9.

<sup>3</sup> فؤاد حسين محمد الحمدي، الابعاد التسويقية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة نيل شهادة دكتوراة جامعة المستنصرية، بغداد، 2003، ص، 35، 36.

✓ التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة وزيادة الاهتمام ب رأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضاً، إذ أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تضاعف جهودها وأن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق.

### المطلب لثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

هناك عدة تعريفات للمسؤولية الاجتماعية للشركات، تختلف باختلاف وجهات النظر في تحديد شكل هذه المسؤولية.<sup>1</sup>

فالبعض يراها بمثابة تذكير للشركات بمسئوليتها وواجباتها إزاء مجتمعنا الذي تنتسب إليه بينما يرى البعض الآخر أن مقتضى المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية تقوم بها الشركات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة اتجاه المجتمع. ويرى آخرون أنها صورة من صور الالتزام الطوعي للشركات بدورها في خدمة المجتمع. إلا أن كل هذه الآراء تتفق من حيث المضمون.

كذلك فإن تعدد التعريفات للمسؤولية الاجتماعية للشركات يعكس الأطر النظرية لعلوم مختلفة منها: علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم القانون وعلم الاجتماع ..... وتشير التعريفات التالية للمسؤولية الاجتماعية بمعنى التركيز على مسؤولية المنظمات تجاه المجتمع، والتزاماتها بالمساهمة في تنمية وتحقيق الرفاهية للمواطنين والمحافظة على البيئة والتلوث وحماية المستهلك .

1 . عرف بيتر داركر (1977) المسؤولية الاجتماعية \*هي التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه " .

2 . تعريف دافيد داير وإيان شامبرر (1990) : المسؤولية الاجتماعية هي اشتراك المنظمة في برامج خدمة المجتمع .

3 تعريف توماس جونز (1988):1: المسؤولية الاجتماعية هي التزام اجتماعي للشركة ليس فقط أمام جماعات أخرى في المجتمع .

<sup>1</sup> أ د . مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المواصفة القياسية، ISO/ 26000 ، الناشر المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2015، ص، 31، 32، 33

- 4 . تعريف محمد زائير (2000) : المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسؤوليتها اتجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون بصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثمارها.
- 5 . تعريف عبد العزيز محمود رجب ( 2003 ) : المسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي يتم بمعرفة الشركة بهدف تحسين الرفاهية الاجتماعية للمجتمع بفئاته المختلفة، دون توقع مزايا اقتصادية مباشرة.
- 6 . تعريف مجلس الأعمال للتنمية المستدامة ( 2004 ) : المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، والمجتمع المحلي والمجتمع ككل .
- 7 . تعريف منظمة الأعمال من أجل المسؤولية الاجتماعية (2004) : المسؤولية الاجتماعية بأنها إدارة منشأة الأعمال عل نحو يفى بتوقعات المجتمع الأخلاقية والقانونية والتجارية والتوقعات العامة من تلك المنشأة أو تجاوز تلك التوقعات لما هو أفضل .
- 8 . تعريف البنك الدولي (2005) : المسؤولية الاجتماعية هي التزام أصحاب النشاطات التجارية بالإسهام في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد .
- 9 . تعريف كارمر (2006) : المسؤولية الاجتماعية هي مساهمة قطاع الأعمال في حل مشكلات المجتمع الملحة .
- 10 . تعريف المنظمة الدولية للمعايير (2012) : المسؤولية الاجتماعية هي مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يجب :

- أن يتسق مع التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع.
- أن يضع في اعتباره توقعات أصحاب المصلحة.
- أن يضع في اعتباره القوانين المتعلقة، ويتفق مع المعايير العالمية للسلوك.
- أن يكون متكامل مع المنظمة نفسه.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع بأنها عبارة عن التزام المنظمة بالمشاركة في تحسين نوعية الحياة لأسر العاملين وللمجتمع ككل والمحافظة على البيئة من التلوث



وذلك من خلال مجموعة من البرامج والخدمات والإعانات والتسهيلات التي تقدم بواسطة المختصين بهذه المنظمة في ضوء احتياجات ومشكلات المجتمع وفي إطار قيم وأخلاقيات وقوانين هذا المجتمع .

### المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية.

هناك وجهات النظر متعارضة حول تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماع، وعلى العموم هناك اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بحدود معينة تمثل عملية مفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، وتحقق المسؤولية الاجتماعية عدة مزايا للمجتمع والمؤسسة أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

#### ● بالنسبة للمؤسسة:

تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال باعتبار أن المسؤولية تمثل مبادرات طوعية للمؤسسة اتجاه أطراف مباشرة أو غير مباشرة، من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط في مختلف الأطراف.

تمثل المسؤولية الاجتماعية تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع. كما أن هناك فوائد أخرى للمسؤولية الاجتماعية كما يؤدي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بتعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية. من الصفقات الهامة للشخصية السوية شعور الفرد بالمسؤولية في شتى صورها، سواء كانت مسؤولية نحو الأسرة، أو نحو المؤسسة التي يعمل بها، أو نحو زملائه وأصدقائه وجيرانه وغيرهم من الناس الذين يختلط بهم أو نحو المجتمع عامة، أو نحو الإنسانية بأسرها. ولو شعر كل فرد في المجتمع بالمسؤولية نحو غيره من الناس الذين يكلف برعايتهم والعناية بهم، ونحو العمل الذي يقوم به، لتقدم المجتمع وارتقى وعم الخير جميع أفراد المجتمع. إن الشخص السوي يشعر بالمسؤولية الاجتماعية نحو غيره من الناس، وذلك فهو يميل دائما إلى مساعدة الآخرين وتقديم يد العون إليهم، وكان الفرد ادلر المعالج النفسي، يهتم في علاجه لمرضاه بأن يوجههم إلى الاهتمام بالناس ومحاولة مساعدتهم وتقوية علاقته بأفراد المجتمع.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلا أنه هناك جدلا بخصوص تبني المؤسسات لمزيد من الدور الاجتماعي، دون أن يتم التوصل إلى اتفاق نهائي حول عدد من الأسئلة الرئيسية أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> . ويلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011، ص، 8.9.

<sup>2</sup> ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغييرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية تربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص117-118.

<sup>3</sup> عجيلة محمد وشنيين عبد الرحيم، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال-مفاهيم وأسس، الملتقى الدولي الثالث، بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري، ص 08.

- كيف يمكن توزيع موارد المؤسسة بشكل يساعد في حل المشاكل الاجتماعية.
  - ما هي المشاكل التي يجب على المؤسسة أن تعنى بها بشكل خاص.
  - ما هي الأولويات التي يتوجب اعتبارها.
  - هل المسؤولية الاجتماعية تقتصر على نشاطات المؤسسة واستجابتها للقوانين أم أنها تتعلق أيضا بالنشاطات التطوعية التي تمتد إلى ما هو أبعد من المتطلبات القانونية.
  - ما هي الأهداف والمعايير التي يمكن اعتبارها كافية وملائمة.
  - ما هي المعايير والمقاييس التي يجب استخدامها لتقرير ما إذا كانت المؤسسة مسؤولة أو غير مسؤولة اجتماعيا.
  - وقد ركز المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية مناقشتهم حول القضايا الرئيسية التالية:<sup>1</sup>
    - ✓ تحقيق الأرباح يجب أن ينظر إليها بمنظور الأجل الطويل وليس بمنظور الأجل القصير كما كان في الماضي، حيث إنفاق المؤسسة لحل المشاكل الاجتماعية والذي يؤدي إلى خفض الأرباح في الأجل القصير من شأنه خلق ظروف بيئية ملائمة لبقائها ونموها واستمرار تدفق أرباحها في الأجل الطويل؛
    - ✓ كسب صورة جيدة للمؤسسة؛
    - ✓ المؤسسة التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية عادة ما تتجنب وطأة التشريعات والقوانين الحكومية؛
    - ✓ تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص مربحة للمؤسسة؛
    - ✓ المؤسسة مصدر المشاكل الاجتماعية حيث تخلق مشكلة تلوث البيئة وأماكن عمل غير صحية.
- وبالمقابل تركز مناقشة المعارضين لتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في النقاط التالية:
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية أن تؤدي إلى زيادة إنفاق المؤسسة والذي ينعكس على تكلفة السلع والخدمات التي يقدمها وبالتالي تتخفف قدرته على منافسة المؤسسات الأخرى وخاصة الأجنبية منها .
  - يؤدي مزيد من الدور الاجتماعي للمؤسسة إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح وتصبح عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية والاستثمار في البحث وتطوير تكنولوجيات الإنتاج وتقديم منتجات جديدة حيث وجدت

<sup>1</sup> عجيلة محمد وشنيني عبد الرحيم، نفس المرجع، ص 09.

المؤسسة أساسا للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره مما يسمح لها بالتوسع وبالتالي زيادة تشغيل العمال؛

-مهما كانت موارد المؤسسة فإن قدرتها محدودة وإذا حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة فستعرض للمخاطر وبالتالي إلحاق الضرر بالمجتمع ككل.

-صعوبة المساءلة والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود معايير موحدة لقياس الأداء الاجتماعي.

## المبحث الثاني : أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية.

مما لا شك فيه فإن المسؤولية الاجتماعية لها أساسيات متعلقة بها من أبعاد، المبادئ، العناصر ومعايير قياسها بالإضافة مجالتها وهذا ما سنراه بشيء من التفصيل.

### المطلب الأول : أبعاد ومبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

1 . أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات : سعى العديد من الكتاب والباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر على سبيل المثال كل من (pride & ferrell) الذين أشارا إلى أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت فيما يلي<sup>1</sup>:

•المسؤولية الإنسانية: أي أن تكون المنظمة صالحة وتعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة .

•المسؤولية الأخلاقية : بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين .

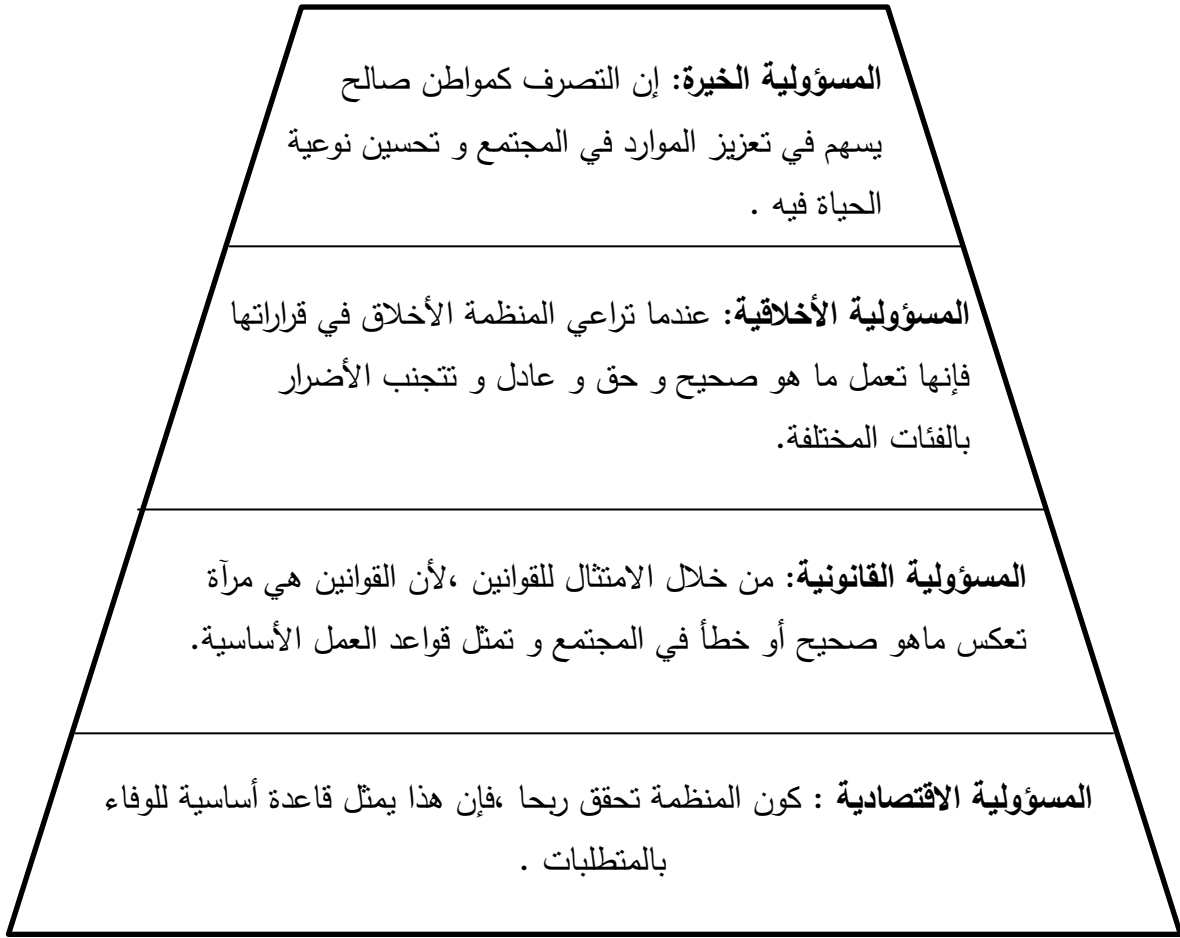
•المسؤولية القانونية : أي التزام المنظمة بإطاعة القوانين، واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقوانين .

•المسؤولية الاقتصادية : بأن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين .

و شمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول يشير إليها بأربعة أبعاد هي البعد الاقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري كما هي موضح في الشكل أدناه:

<sup>1</sup> عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسير، جامعة بشار، ص07.

الشكل (1): هرم كارول (Carroll) لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: عرابية رابح وبن داودية وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص، 4.

لقد وظفت هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية، واستنادا إلى ذلك تكون مسؤولية الشركة الاجتماعية الشاملة هي حاصل مجموع العناصر الأربعة، والتي أوردها Carroll بشكل معادلة التالية :

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

المصدر: عرابية رابح وبن داودية وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية عرض تجارب بعض الشركات العالمية، جامعة الشلف، بدون تاريخ، ص، 4.

## 2. مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات:

تركز المسؤولية الاجتماعية على تسع مبادئ نلخصها فيما يلي:<sup>1</sup>

**المبدأ الأول : الحماية وإعادة الإصحاح البيئي** : يدعوا إلى أن تقوم المؤسسة على حماية وإعادة إصحاح البيئة والترويج للمنتجات للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات والعمليات والخدمات والأنشطة والأخرى وإدماج ذلك في العمليات اليومية .

**المبدأ الثاني : القيم والأخلاقيات** : تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير واناظ المواصفات والممارسات الأخلاقية المتعلقة بالتعامل مع أصحاب الحق والمصلحة .

**المبدأ الثالث : المسائلة والمحاسبة** : يستوجب إبداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات والأنشطة بطريق وفترات زمنية لأصحاب الشأن لاتخاذ القرارات .

**المبدأ الرابع : تقوية وتعزيز السلطات** : العمل على الموازنة في الأهداف الاستراتيجية والإدارة اليومية بين مصالح المستخدمين والعملاء والمستثمرين والمزودين والمجتمعات المتأثرة وغيرهم من أصحاب الشأن .

**المبدأ الخامس : الأداء المالي والنتائج** : تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافس بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات والأصول واستدامة هذه العائدات وأن تكون سياسات المؤسسة هادفة إلى تعزيز النمو على المدى الطويل .

**المبدأ السادس : مواصفات موقع العمل** أن ترتبط أنشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى العاملة على مستويات الشخصية المهنية بحسبان أن العاملين يمثلون شركاء قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في الممارسات عادلة في العمل والأجور التنافسية والمنافع وبيئة العمل وصدقية وخالية من المضايقات.

**المبدأ السابع : العلاقات التعاونية** أن تتسن المؤسسة بالعدل والأمانة مع شركاء العمل على ترقية ومتابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء .<sup>2</sup>

**المبدأ الثامن: المنتجات ذات جودة والخدمات**

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

<sup>1</sup> . عويوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة وللصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص55.

<sup>2</sup> عريوة محاد، مرجع سابق، ص56

**المبدأ التاسع : الارتباط المجتمعي** تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة مع المجتمع الذي تتعامل معه تتميز الحساسية تجاه ثقافة واحتياجات هذا المجتمع. تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم الايجابية والتعاون والمشاركة حيثما تكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الأفضل للحياة وممارسة الأعمال .

## المطلب الثاني: عناصر ومعايير قياس المسؤولية الاجتماعية.

### 1 . عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات :

حدد السيد احمد عثمان عناصر المسؤولية الاجتماعية كالتالي <sup>1</sup>:

**الاهتمام:** يقصد به الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي إليها الفرد، صغيرة أم كبيرة، وذلك الارتباط الذي يخالطه الحرص على استمرار تقدمها وتماسكها وبلوغ أهدافها، والخوف أن تصاب بأي ظرف يؤدي إلى إضعافها أو تفككها .

**الفهم:** هو ينقسم إلى شقين، الأول فهم الفرد للجماعة، والثاني فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله. ويقصد بالشق الأول فهم الفرد للجماعة، أي فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية، وفهم لمؤسساتها ومنظماتها وعائداتها وقيمها ووضعها الثقافي وتاريخها، أما الشق الثاني من الفهم، وهو فهم المغزى الاجتماعي لأفعاله، فالمقصود به أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة، أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل أو تصرف اجتماعي يصدر عنه.

**المشاركة:** يقصد بها اشتراك الفرد مع الآخرين في عمل ما يمليه الاهتمام وما يتطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في إشباع حاجاتها، وحل مشكلاتها، والوصول إلى أهدافها وتحقيق رفاهيتها، والمحافظة على استمراريتها.

### 2 . معايير قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

هناك أربعة معايير أساسية يتم من خلالها تقييم المسؤولية الاجتماعية:<sup>2</sup>

● **معيار الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:** ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم وتقوم المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء وانتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية وتدريبهم وتحسين وضعهم الثقافي والاهتمام بمستقبلهم عند إنهاء فترة خدماتهم وما الى ذلك.

<sup>1</sup> ميسون محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص114..

<sup>2</sup> محمد فلاق وقدر بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصال الجزائرية جيزي، موبيليس، نجمة، التحول من العمل الخيري الى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص10.

● **معيار الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة والمتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على التكاليف حماية تلوث الهواء والبيئة البحرية والمزروعات والأعشاب الطبيعية وتلوث المياه ما إلى ذلك.

● **معيار الأداء الاجتماعي للمجتمع:** ويتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك التبرعات والمساهمات للمؤسسات التعليمية والثقافية والرياضية والخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم والتدريب الاجتماعي ومشاريع التوعية الاجتماعية.

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

### المطلب الثالث: مجالات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة.

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية حسب ESTEO إلى ما يلي :

**1 . مجال المساهمات العامة<sup>1</sup>:** ترتبط أنشطة المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية والثقافية والخيرية والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقلية والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين مما يؤدي إلى تخفيف معدل الجرائم والمساعدة في تنفيذ برامج الإسكان التي تخص بإنشاء المساكن وتجديدها.

**2 . مجال الموارد البشرية<sup>2</sup>:** إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم وإتباع سياسة للترقية وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال أنظمة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة.

**3 . مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية:** هذا المجال يعتبر من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيماوية والمبيدات الزراعية مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

<sup>1</sup> محمد فلاق و قدور بنافلة، مرجع سابق، ص، 6، 7 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، 6، 7 .

4 - مجال مساهمات المنتج أو الخدمة<sup>1</sup>: تتضمن هذه الأنشطة قيام البحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء واعلامهم بخصائص السلعة او الخدمة وبطريقة استخدامها، وبحدود المخاطر ومدة صلاحية الاستخدام . وعلى ضوء ما تقدم يمكن تحديد اهم الأنشطة الخاصة بمجال المنتج الخدمة على النحو التالي :

**تحديد وتصميم المنتجات:** القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين، تعبئة المنتجات بشكل يؤدي الى التقليل من احتمالات التعرض لأي اصابة عند الاستخدام .

**تحقيق رضا المستهلكين:** وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف بحدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ عدم الصلاحية، القيام ببرامج اعلامية تعرف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه، توفير مراكز خدمة لصيانة واصلاح المنتج .

### المبحث الثالث: اتجاهات وفوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.

في هذه المرحلة نتطرق إلى مختلف الاتجاهات التي يتم من خلالها نشر المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، إلى جانب التعرف على أهم الفوائد التي ساهمت في معرفة أفراد المجتمع على أهدافها ورسائلها التنموية، وكذا مساهمتها في سد احتياجات المجتمع ومتطلباته الضرورية.

#### **المطلب الأول: اتجاهات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية**

يمكن شرح المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي<sup>2</sup>:

● **المساهمة المجتمعية التطوعية:** ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي تكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثاً نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة المدى في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي.

● **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:** غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشاط مع موظفيها من خلال تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية .ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة

● **حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:** على الصعيد الداخلي تضع قيادات

<sup>1</sup> محمد فلاق و قدور بنافلة، نفس المرجع، ص، 7.

<sup>2</sup> بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد، واقع أهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012، ص، 5، 6 .



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

### المطلب الثاني: فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

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

وفي هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الأخير، عدد المؤسسات الكبرى التي أدركت فوائد إدارة أعمالها وفق الممارسات المسؤولية اجتماعية، وقد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية والاستطلاعات الرأي التي أكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات تأثير إيجابي على الأداء الاقتصادي لمجتمع الأعمال، وأنها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الأسهم ومكانة المؤسسات.<sup>1</sup>

ومع تعاضم تأثير الإعلام وازدياد تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها في الوقت الحاضر فإن المستهلكين باتوا أقدر على تمييز المؤسسات ذات السمعة الجيدة في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يعني أن المؤسسات ذات الاسم التجاري الجذاب بفعل السياسات المستجيبة اجتماعيا تستفيد من سمعتها الحسنة من أجل تنمية مبيعاتها وخلق التزام أقوى لدى العملاء بسلعها وخدماتها. وبينما كانت الحكمة التقليدية تقضى بأن تسعى المؤسسات إلى إرضاء العملاء من خلال حوافز ومزايا مادية محسوبة في السلعة أو الخدمة، مثل السعر، الجودة، التغليف، الذوق، الأمان وتوفر السلعة أو الخدمة دون انقطاع، وأن تأخذ بالاعتبار الاحتياجات المختلفة للزبائن، فإن الدراسات أظهرت بالمقابل أن المواطنين باتوا يأخذون بعين الاعتبار قيم ومعايير أخرى غير متجسدة في السلعة أو الخدمة ذاتها، لكنها تقف ورائها، ويمكن التعرف عليها بفعل الوعي المتزايد للمستهلكين والعملاء، مثل ظروف وشروط العمل في المؤسسة ومدى ملاءمتها وعدالتها للعاملين، وعدم استغلال الأطفال أو النساء كعمالة رخيصة، وعدم الإضرار بالبيئة، عدم وجود مواد أو مكونات معدلة جينيا، والتزام نشاطات هذه المؤسسات في البلدان النامية بالمعايير الأخلاقية والإنسانية وعدم اقتران ممارساتها بالفساد.

<sup>1</sup> ضيافي نوال، مرجع سابق،، 37 .

**المطلب الثالث : الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية:**

وهي حالة من عدم السواء في أخلاقية المسؤولية الاجتماعية وحالة من العطب والخلل، ولها مظاهرها لدى الفرد والجماعة وهي كما يلي<sup>1</sup>:

**1 . التهاون:** وهو فتور في همة العمل وإرادته على غير الوجه الذي ينبغي أن يكون عليه من الدقة والتمام والإتقان، وهو دليل على وهن البنیان النفسي الأخلاقي في الشخصية.

**2 . اللامبالاة:** وهي برود يعتري الجهاز التوقيعي التحسبي عند الإنسان كما يصيب سائر الأجهزة النفسية بما يشبه التجمد .

**3 . العزلة:** ويقصد بها العزلة النفسية وهي أن يكون الفرد في الجماعة حاضرا فيها معدودا من أعضائها ولكنه غائب عنها، إنه في عزلة من صنعه واختياره، وهي موقف لا انتماء إلى الجماعة واغتراب عن معاييرها وقيمتها.

ومن مظاهر اعتلال المسؤولية الاجتماعية عند الجماعة:

**1 . التشكك:** وهو توجس وتردد في تفسير الأحداث والظواهر، وفي تقدير قيمة الأشخاص والأشياء، وهو دليل على فوضى الاختيار، ووهن الإلزام، وترزع الثقة.

**2 . التفكك:** ويتجلى هذا التفكك الاجتماعي فيما يقع بين الأفراد من تنازع وتفرق، وهذا التفكك مظهر بالغ الوضوح لو هن وضعف المشاركة القائمة على الفهم والاهتمام.

**3 . السلب الغائب :** وهو موقف يغلب عليه التراجع والانحدار والتخلي عن المسؤولية تجاه الحياة، إحساس بلا معنى بالضياح والإحباط، كما يغيب معه الإحساس بالواجب والأزمة.

**4 . الفرار من المسؤولية:** وهو التخلي عن المسؤولية وإعلان عن عدم قدرة الجماعة والفرد عن احتمال أعبائها.

ومن أهم العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى اعتلال أخلاقية المسؤولية الاجتماعية:<sup>2</sup>

**1 . اضطراب المعيار:** المعيار الاجتماعي هو الذي يعين الوجهة، ويحدد القيمة، وضوحه واستقراره ضرورة لسلامة أدائه لوظائفه الاجتماعية والحيوية، ويسهل الاحتكام إليه والالتزام به. والاضطراب هذا المعيار يؤدي إلى انهيار الفهم وتشوش الاختيار وتعطل الالتزام، كما يؤدي إلى اهتزاز في ثقة الفرد وطمأنينته، وبذلك تضعف وتعطل أخلاقية المسؤولية الاجتماعية بانقائها أو سقوطها، أو الفرار منها والتخلي عنها، فلا مسؤولية بدون حرية.

<sup>1</sup> ميسون محمد عبد القادر، مرجع سابق، ص، 120 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص، 121 .

2 . تكبيل الحرية :إن انتفاء الحرية تكبيلا أو تضليلا هو اعتلال لأخلاقية المسؤولية الاجتماعية، إما بانتقائها أو سقوطها أو الفرار منها والتخلي عنها، فلا مسؤولية بدون حرية .

3 . ارتباك الاقتصاد :ارتباك الاقتصاد وتعرضه للفوضى، وعدم وضوح الفلسفة الاقتصادية، يؤدي إلى اختلال في توزيع الموارد وعائد العمل وإلى الظلم الاجتماعي، وينعدم بذلك الاطمئنان النفسي والثقة في الحاضر والمستقبل، وينعكس ذلك على سلامة أخلاقية المسؤولية الاجتماعية، بل وعلى السلامة الأخلاقية والنفسية في عمومها.

4 . عبث السياسة :وهو عبث بالسلطة أي بالقوة المنظمة للعلاقات بين الحاكم والشعب، أو بين الدولة والفرد، ومن مظاهره نزعة الاستبداد والتسيد والاستئثار بالسلطة، والتوجيه الشاذ مما يصنع نموذجا أخلاقيا سيئا أمام المجتمع ويشوش معايير، ويجعل عملية الفهم والاختيار الحر صعبة ويعيق العمل المشترك ويدمر اتجاه الالتزام بالواجب.

وفي ظل ذلك، تحتاج عملية تنمية المسؤولية الاجتماعية بين أفراد المجتمع إلى معالجة جميع العوامل المؤدية إلى الاعتلال الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية، وتهيئة الظروف الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والأخلاقية المشجعة على سلوك المسؤولية الاجتماعية

## خاتمة الفصل:

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية تتبوأ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل مؤسسات الأعمال لكونها تعمل على تحسين مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فليكن لأي منظمة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في مجتمعها من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية نستنتج أن:

- تعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في: البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الإنساني.
- للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالنسبة للدولة، المؤسسة والمجتمع.

# الفصل الثاني:

أداء المؤسسة

**تمهيد:**

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

## المبحث الأول: ماهية الأداء

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه، وكذا لتنوع أهداف والاتجاهات الباحثين في دراستهم للأداء، وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن هذا المنطق سنذكر أبرز المفاهيم للأداء، تصنيفاته ومستوياته وأخيرا محدداته ومعوقاته.

## المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة.

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

وضع Miller & Bromiley أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

عرفه Wheelen & Hunger أنه تركيز أهداف البقاء والتكيف والنمو وهي أهداف طويلة المدى بالنسبة للمنظمة.<sup>3</sup>

وأضاف DAF إلى أنه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها عن طريق استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة، كما وصفه برنامج الوطني للجودة بأنه تعبير عن المخرجات التي يتم الحصول عليها من المنتجات والعمليات.<sup>4</sup>

يعرف الأداء أيضاً بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في إنجاز الأهداف المحققة مسبقاً وكما يعرف على أنه درجة بلوغ الأفراد أو الفرق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بو كرتة نوال، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة و وكالة السفر و السياحة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، 2011، ص، 120

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريس و الطاهر محسن المنصور الغالبي، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص، 38

<sup>3</sup> علاء فرحاتو طالب و آخرون، مرجع سابق، ص، 102 .

<sup>4</sup> أكرم محمد الطويل و علي وليد العابدي، ادارة سلسلة التجهيز ابعاد استراتيجية العمليات و الاداء التسويقي، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، 2013، ص، 116 .

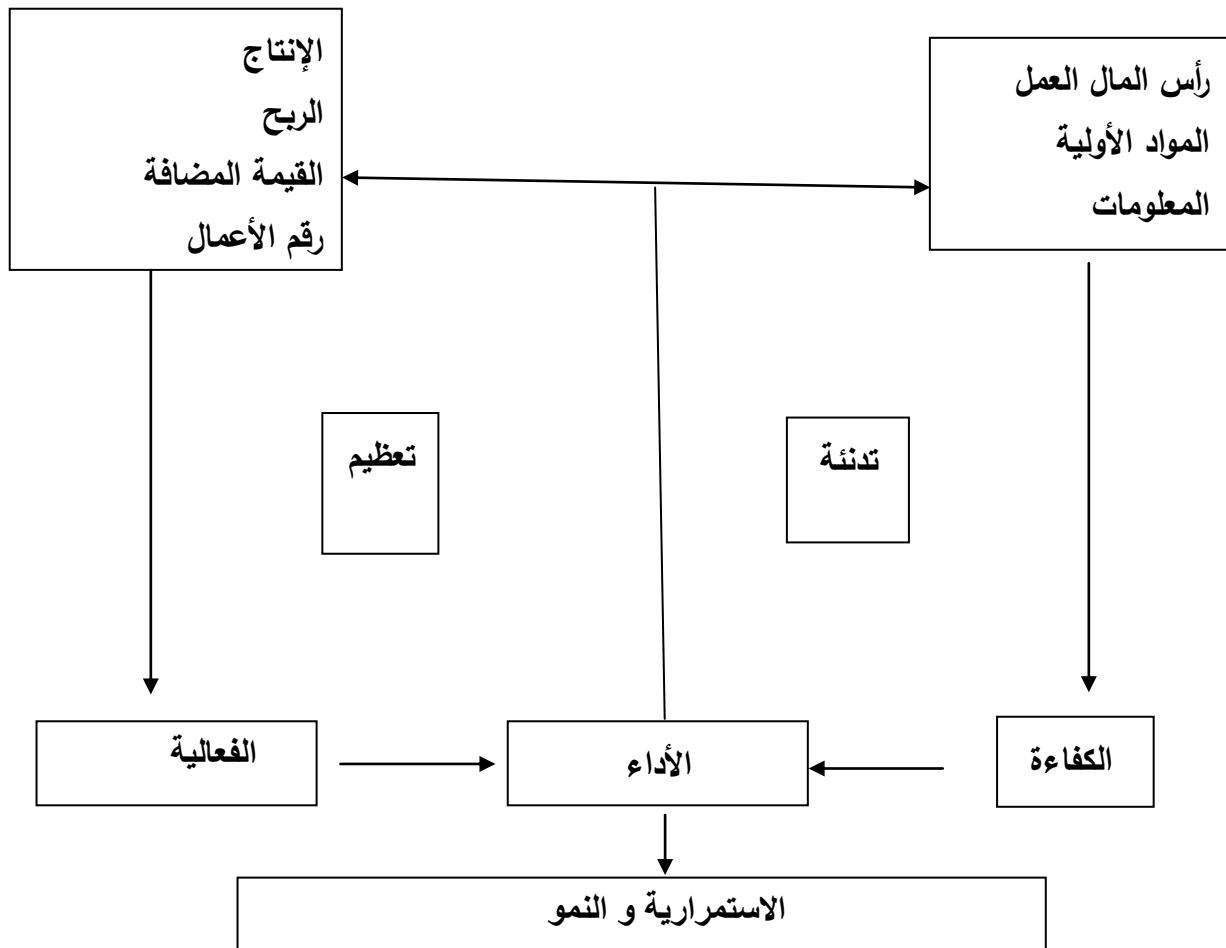
<sup>5</sup> عيد السلام أبوا قجف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت عمان، 1995، ص، 175.

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة لذلك سوف نحاول تعريف هذين المصطلحين<sup>1</sup>.

**الفعالية:** هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية أو خارجية، أو هي تعظيم معدل العائد على الاستثمار بكافة الطرق، أو هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، أو هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها التشغيلية.

**الكفاءة:** هي القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل الموالي

الشكل رقم (2) : الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



**المصدر :** عمر تيمجدين ندور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة كوندور، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، لجامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 49.

<sup>1</sup> سعد الصادق بحيري، إدارة توازن الاداء، دار الجامعية، الاسكندرية، 2003 . 2004، ص، 201.



**المطلب الثاني: تصنيفات الأداء ومستوياته.****1- تصنيفات الأداء**

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية لاختلافات اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية والمعيار الوظيفي.

**أولا: حسب معيار المصدر**

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي:<sup>1</sup>

**1 . الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف اداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية متمثلة في الأداء البشري أي الموارد البشرية في المنظمة، والأداء التقني الذي يتعلق بجانب الاستثمارات، والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.

**2 . الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة نتيجة تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبيا، وبالتالي يجب على المؤسسة قياس وتحليل هذا الأداء.

**ثانيا: حسب معيار الشمولية**

يمكن تقسيم الأداء حسب المعيار إلى الأداء كلي وأداء جزئي<sup>2</sup> :

**1 . الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. التعرض لأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية.

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

<sup>1</sup> محمد سليمان، الابتكار التسويقي و أثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة نيل الماجستير، جامعة مسيلة، 2007، ص، 117 .

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهود، الاداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الاول، 2011، ص، 89.

### ثالثا :حسب المعيار الوظيفي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية ويتم تقسيم الأداء إلى:<sup>1</sup>

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

**2 أداء وظيفة التسويق:** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من مؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين...إلخ.

**3 أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التعطيلات الناتجة عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات.

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

### 2- مستويات الأداء

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن المؤسسة الاقتصادية من خلالها التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في:<sup>2</sup>

✓ **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.

<sup>1</sup> محمد سليمان مرجع سابق، ص، 119.

<sup>2</sup> خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص، 385، 386 .

✓ **الأداء الجيد جدا:** يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.

✓ **الأداء الجيد:** يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي مستقر .

✓ **الأداء المعتدل:** يمثل سيرورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

✓ **الأداء الضعيف:** والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة.

### المطلب الثالث : محددات الأداء ومعوقاته.

#### 1 . محددات الأداء :<sup>1</sup>

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام فهذا يعني أن الأداء هو ناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من :الجهد، القدرات وإدراك الدور والمهام المتوطئة به .فيشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته هو ينتج هذا الجهد من حصول الفرد على حوافز تدفعه لذلك، أما القدرات فيقصد بها الصفات الشخصية للفرد والتي يستخدمها لأداء وظيفته، فيما يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله ويتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه.

ولكي يحقق الفرد مستوى مرض من الأداء لابد من وجود تكامل وحد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد إذا بذل جهودا فائقة، وكانت لديه قدرات لا بأس بها وكان مدركا لدوره فإن مستوى أدائه سيكون مقبولا، أما إذا كان يبذل جهودا كبيرة ويتمتع بقدرات متفوقة إلا أنه غير مدرك لدوره، أو أن لديه قدرات متفوقة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به إلا أنه لا يبذل الجهود اللازمة في العمل فإن مستوى أدائه عادة ما يقيم كأداء منخفض أو غير مقبول، وفي بعض الأحيان قد يبذل العامل الجهد اللازم لذلك مع تمتعه بقدرات فائقة وفهما جيدا لمهمته إلا أنه يصادم بعض العوامل الخارجة عن نطاق سيطرته يمكن لها أن تؤثر على مستوى أدائه والتي نوردها في العنصر الموالي .

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص، 216.

2 . معوقات الأداء :<sup>1</sup>

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه . وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار، إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل . ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً هي الإضاءة الحرارة، الضوضاء، التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة إلا أن هذه العوامل (يطلق عليها العوامل الخارجية) ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وإنتاجيته، ولكن يتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، نكاؤه وقدراته الخاصة، سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة والاتجاه.

فعلى سبيل المثال :أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد:

. توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين .

. توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد .

<sup>1</sup> رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص، 217، 218 .

## المبحث الثاني: تقييم وقياس الأداء في المؤسسة.

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية حيث يساهم في تقدير المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقيق أهداف المؤسسة باستخدام القياس المناسب لتحسين الأداء وكلها عمليات مرتبطة ومتسلسلة تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى أعلى مستويات الأداء بشكل فعال وكفاء وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: تقييم الأداء

تعتبر وظيفة تقييم أداء في أي مؤسسة أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث تزودهم جميعاً بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف هذه الأخيرة، ومن خلالها أهداف المؤسسة بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه معرفة مكان قوتهم ومكامن ضعف الأفراد وتحقيق أهدافها.

#### 1- تعريف تقييم الأداء وأهميته:

##### أ- تعريف تقييم الأداء :

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم:

❖ عرف موهان Monahan التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء.<sup>1</sup>

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

❖ يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الاداء الحالي او السابق للفرد مقارنة بمعايير الاداء الموضوعية وفقاً لخطوات محددة .

❖ وأيضاً يشير إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

هو الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيراً معاملة زملائهم ومرؤوسيتهم .

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، اتجاهات الترتيب و تقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر و التوزيع، 2012، ص، 14.

<sup>2</sup> سهيل محمد عباس و حسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، دون سنة نشر، ص، 242.

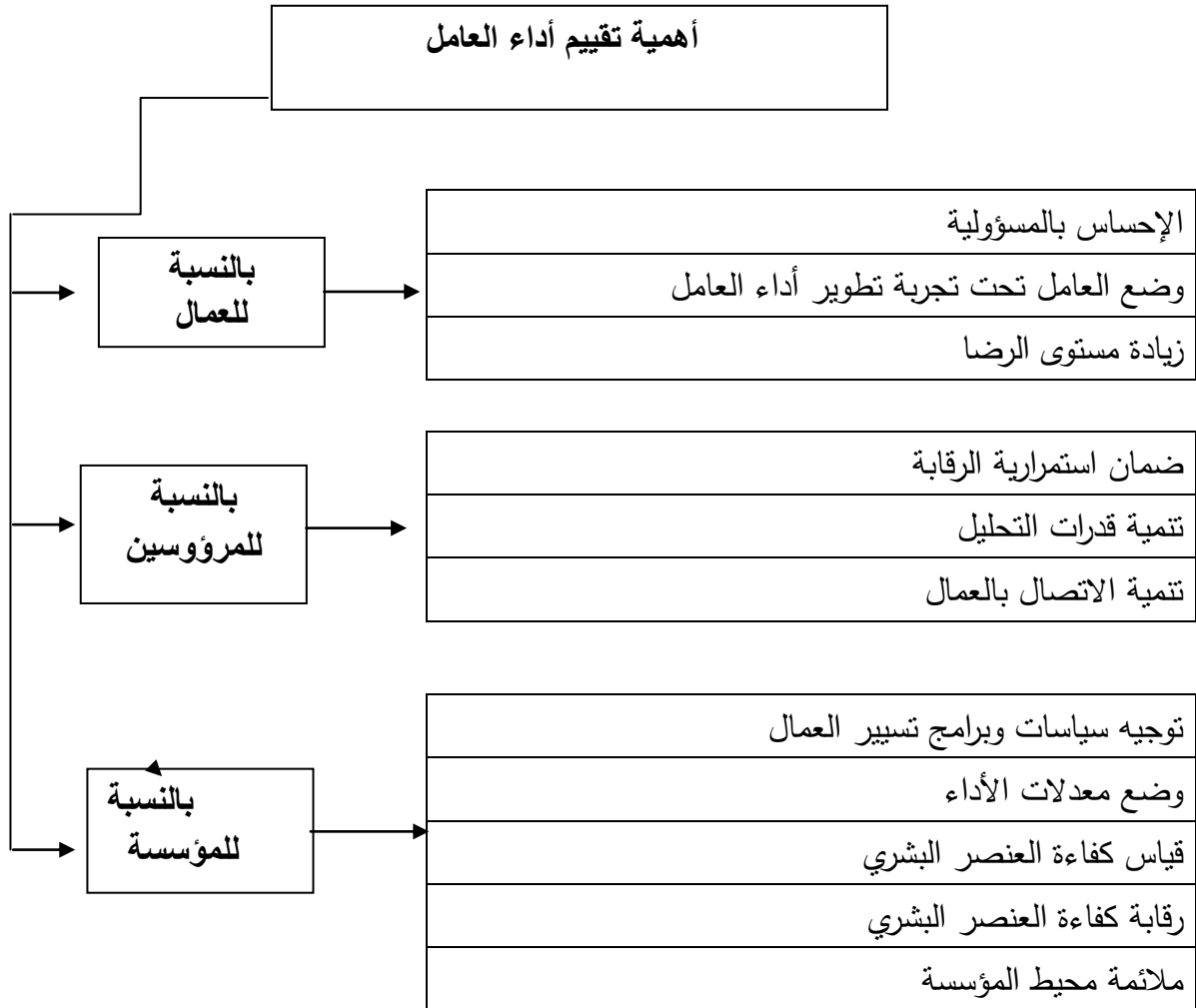
وهو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم و إنجازاتهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية و استعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً.<sup>1</sup>

ويمكن أن يعرف على أنه يقصد به كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط والمستويات، فهو وسيلة لتحسين من خلال تعظيم نقاط القوة أو القضاء على نقاط الضعف، والتقييم يتم بصفة مكتوبة ويعد على أساس دوري منتظم.<sup>2</sup>

### ب- أهمية تقييم الأداء :

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

#### الشكل رقم (03) : أهمية تقييم الأداء



المصدر : معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص، 306 .

<sup>1</sup> معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص، 301.

<sup>2</sup> موسى اللوزي، تنظيم إجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، 2002، ص، 204.

• بالنسبة للعمال :<sup>1</sup>

-إحساس العامل بالمسؤولية بأن أداءه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سينترب عليها اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل، وبالتالي سيبدل كلما في وسعه لتأدية عمله على أحسن ما ي ارم ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المازيا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول.

-اختبار العامل تحت التجربة حيث تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة من التجربة تختبر فيه مدى صلاحياته لشغل الوظيفة وهذا لتجنب تبعات الاختبار غير السليم.

- تطوير أداء العامل حيث أن تقييم الأداء يكشف عن نقاط الضعف التي يجب علاجها.

زيادة مستوى رضا العمال حيث يعتبر رضا الوظيفي من أهم الحاجات التي يسعى إليها العامل، فتقييم الأداء يكشف عن مدى إنجازه للمهام ومستوى الجهد المبذول.

• بالنسبة للرؤساء:<sup>2</sup>

-ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلتزم تتبع منجزات الأعمال والتقييم وإعداد التقارير حول كفاءتهم والاحتفاظ بها تدوين النتائج كوثائق تثبت صحة التقييم والتقييد بمواضيعه.

- تنمية القدرة على تحليل شعور المسؤولين على أنهم مطالبين بوضع تقديرات دقيقة وحساسة يجعلهم يبنون قدراتهم كي لا يتعرض تقييمهم إلى الطعن والنقد.

- تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الاتصال المباشر بالعمال أثناء التقييم والمناقشة تنمية الاتصال معهم يخلق جوا من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

• بالنسبة للمؤسسة :<sup>3</sup>

إن وجود نظام لتقييم الأداء في المؤسسة يعد ضرورة لما يحققه لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية كما تتجلى هذه الأهمية في الجوانب التالية:

-الكشف عن فجوة الأداء بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الخاصة بالعمل.

-وضع معدلات للأداء العمل من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العامل.

<sup>1</sup> معين امين السيد، مرجع سابق، ص، 304 .

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص، 305.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص، 305 .

- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتدة التي تعكس جوانب القدرة على أدائه .

## 2- مراحل تقييم الأداء وشروط الواجب توافرها لنجاحه

### أ- مراحل تقييم الأداء:

تمر عملية التقييم بخمسة مراحل هي:

1 . **مرحلة جمع البيانات الإحصائية:** وهي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين...إلخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

### 2 . **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب

المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات<sup>1</sup>

3 **إجراءات عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنه تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .

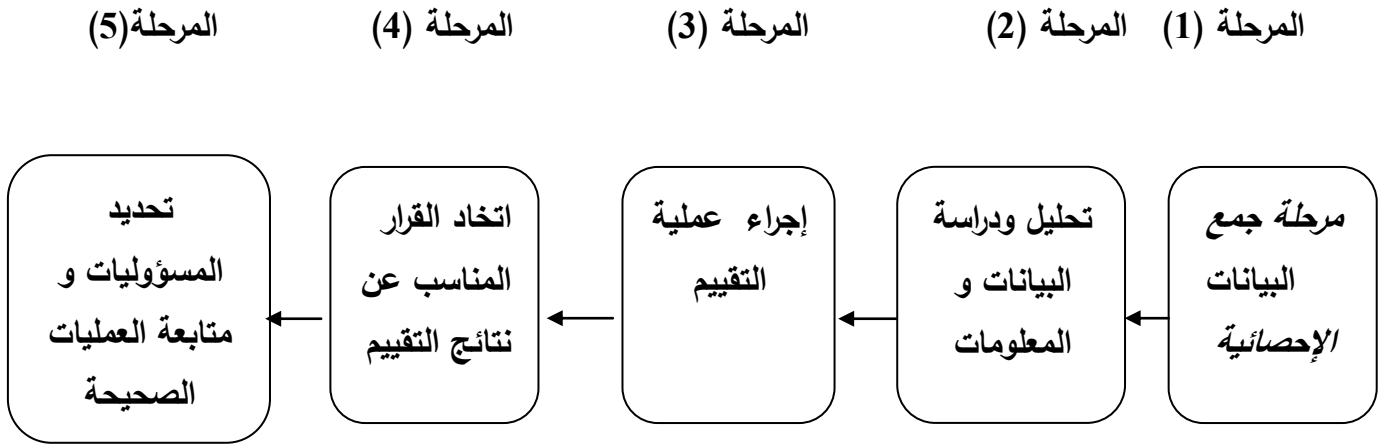
4 . **اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

5 . **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

<sup>1</sup> مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص، 251.



الشكل رقم(4): مراحل تقييم الأداء



المصدر : إعداد الطلبة

ب- الشروط التي يجب توفرها في تقييم الأداء :

لكي تؤدي عملية تقييم الأداء دورها بنجاح، لابد من الاقتناع بأهميتها وضرورتها، ولتحقيق ذلك لابد من توافر عدة شروط أهمها<sup>1</sup>:

- أولاً يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحلل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمد فعاليته من خلال توافر الخصائص التالية:
  1. الشمول: بمعنى أنه يجب أن يشمل على مجالات تقييم الأداء المختلفة.
  2. الوضوح والبساطة: بمعنى أن يكون واضحاً للقائمين به يعتمد على عدد قليل من النماذج التي تستخدم في هذا المجال واستخدام أقل عدد من المعايير.
  3. السرعة: بمعنى أن يكون تقييم الأداء حركياً مستمراً بحيث يمكن متابعة النتائج المحققة ومقارنتها مع النتائج المستهدفة.
  4. التكامل: أي التكامل مع العملية الإدارية والتناسق مع الأنواع الأخرى من الرقابة في المنظمة .
- يجب أن توضح أساليب التقييم الأداء التقليدية منها والحديثة في صورة تمكن القائم بالعمل موضوع التقييم من استخدامها ببساطة حيث يساعده ذلك في تقييم أدائه وقياس عائد العمل وبذلك تصبح عملية تقييم أساساً صالحاً للمراقبة والنقد الذاتي. وذلك بالإضافة، استخدام أسس رقابية إضافية بواسطة الأجهزة الرقابية الأخرى.

<sup>1</sup>حاتم قابيل، قياس و تقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2009، ص، 131.

أن التقييم السليم لمنظمات الأعمال العامة منها والخاصة يتطلب وجود مجموعة من المبادئ التي يجب مراعاتها عند ممارسة عملية التقييم وهي:

- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضع التقييم. ويعد ذلك تابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية التقييم وتحقيقه لأهدافه.
- أن تكون نتائج التقييم إيجابية، بمعنى أن يؤدي إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاية، وتحقيق الأهداف.

• الاستمرار في عملية تقييم الأداء بمعنى ألا تقتصر عملية الأداء على فترة محدودة، وإنما يجب أن تتم بصفة دورية ومنتظمة على فترات، حتى يمكن الكشف عن الانحرافات ومواجهته قبل تشبعها داخل المنظمة .

### 3- فوائد عملية تقييم الأداء :

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد، إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي لا غنى عنها نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها قدر الإمكان، وبعيدة عن التمييز والمحسوبية، وفيما يلي الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:<sup>1</sup>

➤ **رفع روح المعنوية:** إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمامهم من قبل الإدارة.

➤ **إشعار العاملين بالمسؤولية:** إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأداءه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وإن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقاته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

➤ **وسيلة لضمان عدالة المعاملة:** حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفائته في العمل كما تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفائته في العمل كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

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

<sup>1</sup> مهدي حسين زوليف، ادارة الافراد، الطبعة الثانية، دار المجد للنشر، الأردن، 1991، ص، 240، 241.

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

### المطلب الثاني: قياس الأداء.

لا يمكن أن يكون تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها، فهي لن تتمكن من معرفة مستقبلها، وبالتأكيد فإنها لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد، وقبل التطرق إلى مؤشرات قياس الأداء لابد التطرق إلى تعريف قياس الأداء.

**1 . تعريف قياس الأداء :** يعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقا .وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة.<sup>1</sup>

### **2 . مؤشرات قياس الأداء:**

إن نجاح مهمة تقييم الأداء للمؤسسة متوقف على دقة وملائمة المؤشرات والمعايير وعلى مدى قابليتها على القياس لتؤدي الغرض المطلوب فهناك العديد من المؤشرات التي يمكن الاستعانة بها في تقييم الأداء وقسمت هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية وأخرى حديثة:

**أ. مؤشرات قياس الأداء التقليدية :** لقد كانت مؤشرات التقليدية، تركز في مراقبتها ومتابعتها لتقييم الأداء على إيجاد التوليفة المثلى بين تدنئة التكاليف من جهة واستخدامات المدخلات من رأس مال، والتكنولوجيا ... الخ، من جهة أخرى، وذلك بغية تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بصفة عامة وهذه الأخيرة تترجم في صورة أرقام تعبر عن مدى بلوغ الهدف المسطر من طرف المؤسسة، وتعتمد في ذلك على عدد من المؤشرات يمكن تقسيمها الى مجموعات رئيسية:<sup>2</sup>

. مؤشرات الإنتاج.

. مؤشرات الإنتاجية .

. المؤشرات المالية .

. مؤشرات البيع .

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي ادريس و الطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص، 38.

<sup>2</sup> بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2014، ص، 34.

ب. مؤشرات قياس الأداء الحديثة: إن من الضروري استخدام مقاييس جديدة تعني بمجالات مختلفة كآجال التسليم، إطلاق منتجات جديدة أو خدمات جديدة، رضا المساهمين، العملاء والعمال... الخ، لتتكامل مع المقاييس التقليدية وقد تم تبلور هاته المجالات إلى جانب المقاييس المالية في وثيقة واحدة أطلق عليها اسم بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما سنتطرق إليه في النقاط الموالية:

### 3. مفهوم بطاقة التقييم المتوازن

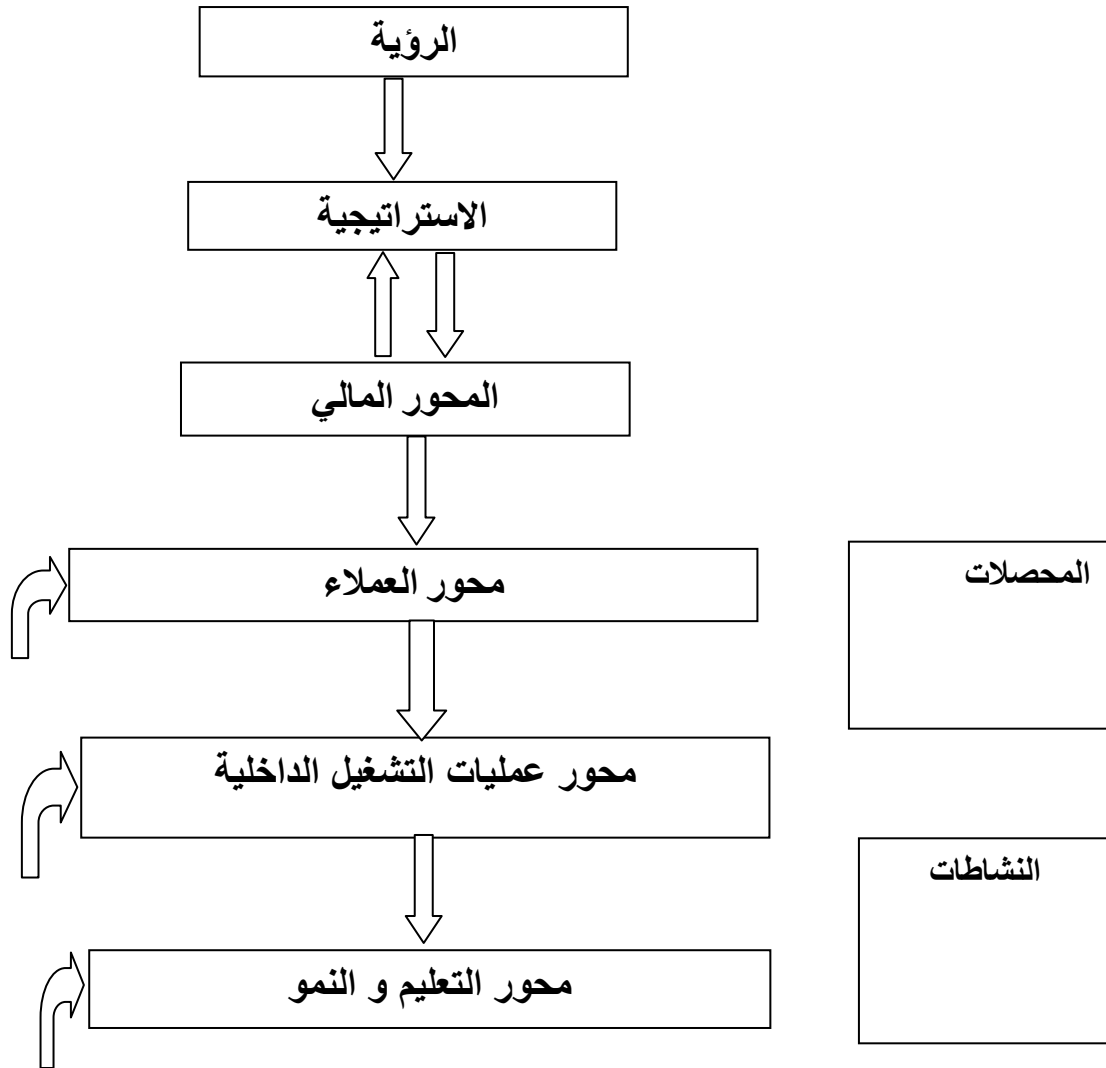
لقد عرفت بطاقة التقييم المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم. إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة، حيث يمكن اعتبارها أولاً، نظام قياس في إطاره يمكن لمنظمة الأعمال اختيار المؤشرات والقياسات الملائمة وفقاً لحاجتها وطبيعة عملها ورغبات الإدارة والقادة في عرض مختلف الجوانب الذاتية والموضوعية في محتوى هذه المؤشرات والقياسات. كذلك فإن بطاقة التقييم المتوازن تعد أيضاً نظام إدارة استراتيجي لكونها تحاول أن توازن وتربط بين رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وانعكاسها من خلال تجسيدها في المنظورات هي في حقيقة الأمر تحوي مفردات ومؤشرات تلبى متطلبات مختلف فئات المصلحة الداخليين والخارجيين، وأخيراً يمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال وتواصل بين القيادة والإدارة تتجاوز وتوصل من خلالها ما تريد إنجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مت اربطة تنعكس إيجابياً على الأداء الشمولي للمنظمة.<sup>1</sup>

### 4. المحاور الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن:

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن محاور أربعة أساسية تعمل معا من خلال العلاقات السلبية بين كل منها، لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء الأهداف المحددة لها. ويمكن عرض الإطار العام لهذه المحاور الأساسية المكونة لبطاقة الأداء في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص، 151.

الشكل رقم (5) : هيكل بطاقة التقييم المتوازن



المصدر : وائل صبحي ادريس والطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق ذكره، ص، 140.

1. **المحور المالي** : يعتبر هذا المحور المحصلة النهائية لكافة المتغيرات، وحتى يمكن تحقيق النجاح المالي للمؤسسة يجب عليها أن تحدد بدقة ما هو المطلوب أن تعمله لتحقيق هذا الهدف وكيف يمكن أن تحقق أهدافها، والنقطة الهامة هي كيف يمكن للمؤسسة أن تقيس النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وعلى الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن تركز على قياس الأوجه غير المالية والتي تعتبر محركات الأداء الخاصة بالمؤسسة في المستقبل إلا أنها تقوم بدمج هذه المقاييس والاحتفاظ بها لأنها تعتبر ضرورية للمستثمر الحالي والمرتب.
  2. **المحور العملاء** : تعتبر خدمة العميل عملية معقدة نتيجة لتنوع حاجاته، ولتطوير هذه الخدمة يجب تحديد ما هي الأشياء التي يريدها العميل وترتكز استراتيجية خدمة العميل على تحقيق توقعاته، وهدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال تحقيق رضا العميل ومن ثم فإن المؤشرات والمقاييس التي تستخدم في هذا المجال قد تفصح عن:

- مؤشرات تبين عدد وحجم العملاء الجدد.

- مؤشرات حول درجة الاحتفاظ بالعملاء وولائهم للمؤسسة.

- مدى التحسن في شريحة السوق الخاصة بالمؤسسة.

**3 . محور عمليات التشغيل الداخلي:** يركز هذا المحور على العناصر والأنشطة الداخلية لعمليات التشغيل بالمؤسسة، لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج، ومحاولة التغلب عليها برفع مهارات وكفاءات عمليات التشغيل والإنتاج.

**4. محور التعليم والنمو:** يركز هذا المحور على كيفية تعلم المؤسسة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للعميل، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة.

#### ت . أهمية بطاقة التقييم المتوازن:

إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ويمكن إجمال أهمها بالآتي:<sup>1</sup>

-أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.

-تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.

-تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة.

-تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء، تلبية وقت الاستجابة. تحسين النوعية، تأكيد العمل الجماعي تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة والإدارة على المدى البعيد.

-تلتزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال لآخر.

-تترجم الرؤية والاستراتيجية.

-تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.

-تعمل على إيجاد ت الربط بين الأهداف ومقاييس الأداء.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي أديس و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص153-154.

-المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.

-تعطى الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

## المبحث الثاني :علاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة.

لتحقيق أداء المؤسسة بشكل سواء كان الأداء المالي أو غير المالي استخدمنا بطاقة الأداء المالي لقياس الأداء المؤسسي على مستوى المؤسسة ككل وذلك من خلال معرفة العلاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية واداء المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول :علاقة البعدين الاقتصادي والقانوني بأداء المؤسسة.

نحاول من خلال هذا المطلب معرفة العلاقة التي تجمع بين كل من البعد الاقتصادي والقانوني للمسؤولية الاجتماعية مع أداء المؤسسة الاقتصادية وذلك كما يلي:

#### 1. البعد الاقتصادي:

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

- **البعد المالي<sup>1</sup>:** تعكس مقاييس الأداء المالي الأهداف قصيرة المدى للمنظمة وتشير إلى مدى إسهاماتها في تنفيذ الاستراتيجيات، وفي تحسين مستمر لأهدافها ونشاطاتها، ومن جهة النظر المالي تحدد الجوانب الخاصة بالموقف المالي للمنظمة بالاعتماد على عدة مقاييس، وهنا يكون تقييم الأداء بالمقارنة مع نتائج المالية للمنظمة المنافسة، كما أن الأهداف والمقاييس يجب أن يرتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المنظور المالي، ويعتبر البعد المالي المحصلة النهائية لأنشطة المنظمة التي تسعى من خلالها إلى تعظيم أرباحها لمقابلة المساهمين، فهو الصورة التي تبين مدى نجاح الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لتحقيق ربحية المساهمين.
- **بعد العميل<sup>2</sup>:** إن رضا العميل يعد مؤشرا حاسما لمعرفة كيف تسير أمور المنظمة مع عملائها الحاليين على الأقل وكذلك المستهدفين والمستقبليين ويمكن للمنظمة تحقيق رضا العملاء باستخدام ما يحقق علاقة مميزة ومستمرة بينهما، وهي عبارة عن خلق مميز لكل من المنتج، السعر، الخدمة، العلاقة والصورة، والتي تقدمها المنظمة لشريحة محددة من عملائها بشكل أفضل أو مختلف عن منافسيها، وبالتالي تقوم المنظمة بتقديم الخدمة أو السلعة بأقل التكاليف من خلال تقديم أسعار

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاق الاداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية في المدرسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص، 30 .

<sup>2</sup> أبوألعجية رمضان عثمان الغريب، مدى امكانية استخدام الاداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2001، ص، 33.

مميزة وجودة عالية، وهذا سوف يعود عليها بربحية تساعدها باستمرار نشاطها بتحقيق رقم أعمال مريح.

- **بعد التعلم والنمو:**<sup>1</sup> يركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية والواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأمد الطويل ويهتم هذا البعد بالتعلم التنظيمي والنمو لدى العاملين وهذا البعد يساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف بفاعلية مع الظروف المتغيرة من أجل تحسين قدرتها وأداءها على تقديم منتجات أو خدمات جديدة تساهم في تطوير ربحها واستمراريتها في البقاء.
- **العمليات الداخلية:** وهي تلك العمليات التي تعد مفتاحية للمنظمة حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية ورقم أعمال مرتفع، كما يركز هذا البعد على لعمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية وكذلك تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين.

## 2. البعد القانوني: الذي يشمل ما يلي:<sup>2</sup>

- **البعد المالي:** يتجلى هذا البعد بإنشاء قوانين تظم تعويضات المساهمين برأس المال بمعدل عائد تنافسي، بينما تحافظ في ذات الوقت على نمو أرباحها هادفة إلى تعزيز الربحية والنمو على المدى الطويل.
- **بعد العميل:** تعمل المنظمة في هذا البعد بأن تستجيب لاحتياجات وحقوق الزبائن والمستهلكين الآخرين وتعمل على تقديم أعلى مستوى للمنتجات وقيمة الخدمات، وبأسعار ونوعية مناسبة والإعلان لهم بك الصدق وأمانة، وتقديم منتجات صديقة لهم وبالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، وبما في ذلك الالتزام الشديد برضا وسلامة الزبون.
- **بعد العمليات الداخلية :** يجب على المنظمة في هذا البعد على أن ترتبط أنشطتها بإدارة الموارد البشرية ترقية وتطوير القوى للعاملين على المستويات الشخصية والمهنية لهم لأنهم يمثلون شركاء قيمين في العمل، بما يستجوب احتياجهم حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل، ومنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات، وأن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع العامل في هذا البعد على أن ترتبط أنشطتها بإدارة الموارد البشرية لترقية وتطوير القوى للعاملين على المستويات الشخصية والمهنية لهم لأنهم يمثلون شركاء قيمين في العمل، بما يستجوب احتياجهم حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل، ومنافع وبيئة عمل آمنة وصديقة وخالية من المضايقات، وأن تتسم المنظمة بالعدالة والأمانة مع العامل .

<sup>1</sup> صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص، 36 .

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص، 240، 241 .



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

### المطلب الثاني: علاقة البعدين الأخلاقي والإنساني بأداء المؤسسة

#### 1. البعد الأخلاقي:

• **البعد المالي:** يحقق هذا البعد نسبة من الربحية تساعد المنظمة على تحسين نوعية الحياة وذلك من خلال زيادة قيمة استثماراتها ويمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقة خدمية مميزة لتحقيق إيرادات إضافية إلى الخدمات الجديدة المتعلقة بالأسواق والعلاء الجدد وزيادة مدى ربحية الاستراتيجية ولا يقتصر هذا البعد على مدى الربحية كقياس البعد الاخلاقي بل يجب على المنظمة ان تحقق ربحية بدون أن تلحق أضرار بأصحاب المصالح التي تتعامل معهم.

• **بعد العميل:** تعمل المنظمة بالتعرف على الزبائن المحتملين واحتياجاتهم بغية إرضائهم، ويجب على المنظمة أن تتبع وتعمل على مجموعة من الخصائص للمنتج وهو الدور الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للمستهلك من حيث السعر، والجودة والتميز، وبالأخص يجب على المنظمة مراعاة والحرص على أن تدخل للأسواق بمنتج يوافق كل متطلبات الزبون ولا يمس بعباداتهم وأخلاقهم من جهة ولا ينعكس على البيئة التي تعيش فيها من تلوث من جهة أخرى، وهذا يساعدها في كسب رضا الزبون.<sup>1</sup>

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

• **بعد العمليات الداخلية:** وتركز العمليات الداخلية بتحديد العمليات الجديدة كلياً كما تعمل على إدخال عمليات الإبداع في محور العمليات الداخلية للمنظمة لنجاح استراتيجيتها. حيث تلتزم المنظمة بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق وتعميق حالة الولاء والانتماء للعاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية

<sup>1</sup>صالح بلاسكة، مرجع سابق ص، 30، 33 .

والحرص على مراعاة كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية المجتمع والمحيط الذي تعمل به المنظمة حيث تعمل جاهدة لرد الأضرار عن البيئة المحيطة.<sup>1</sup>

## 2. البعد الخيري (الإنساني):<sup>2</sup>

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

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

• **بعد العمليات الداخلية:** ويعني هذا البعد بالمقاييس الداخلية التي تحدد عمليات وإجراءات المنظمة الداخلية وكفاءتها، كالوقت اللازم لإنجاز العمليات الرئيسة وفاعلية أدائها، ونسبة التحسين في الإجراءات، ونسبة الأخطاء في تقديم الخدمة، وعدد الاقتراحات المقدمة ونسبة التطبيق، وعدد المشاريع الجديدة، ونسبة التعاملات الإلكترونية... إلخ

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

<sup>1</sup> ضيافي نوال، مرجع سابق، ص، 37 .

<sup>2</sup> http://www.daralakhbar.com/articles/199669، 23:10، 2021/05/04

### خاتمة الفصل:

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

# الفصل الثالث:

دراسة الميدانية للمؤسسة  
الجزائرية للمياه وحدة ميله

**تمهيد:**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية التي قمنا بها حول موضوع المسؤولية الاجتماعية والأداء للمؤسسات، سيتم في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله من مفاهيم على إحدى المؤسسات الاقتصادية الناشطة محليا، وقد تم اختيار مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة - ميلة - من أجل تأثير المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة من خلال تقييم هذا الأخير عند تبني المؤسسة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية وذلك أداء المؤسسة الاقتصادية، ولتطبيق منهج الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث.

**المبحث الأول: المجال المكاني:****المطلب الأول: الدراسة التاريخية للمؤسسة المستقبلية:**

يعد الماء من بين ضروريات الحياة حيث لا يمكن الاستغناء عنه، حيث كانت في بادئ الأمر عملية توزيع المياه على عاتق البلديات، وجراء الحاجة الملحة لهذه المادة الحيوية تطلّب الأمر إنشاء مؤسسة تسهر على تسييره، حيث أنشئت مؤسسة SONADE سنة 1982 م وبعد مدة تغيرت التسمية إلى L'EPECO في 1983/05/16 وكانت تشرف على ثلاث ولايات ميلا، قسنطينة، وجيجل، وفي 2001/04/21 تغيرت التسمية إلى ما تعرف عليه حاليا " L'ADE " والتي أصبحت تسيير وتدير عملية توزيع المياه الصالحة للشرب، ورغم أنّ الجزائرية للمياه ADE أنشأت في 2001/04/21 إلا أنّ L'EPECO بقيت تدير وتسيير عملية توزيع المياه إلى غاية 2002 م.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي والتعريف بالمؤسسة:**

**1- التعريف بالمؤسسة:** الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وحدة ميلا يضعها التقسيم الهيكلي المنظم للمؤسسة الجزائرية للمياه ضمن منطقة قسنطينة، وتشغل حاليا 876 عاملا مورّعين على الأصناف المهنية كالاتي:

- إطار سامي : 15

- إطارات: 201

- أعوان التحكم: 299.

- أعوان التنفيذ: 361.

وتمارس نشاطاتها عبر عشرون بلدية من بين الإثنى والثلاثين عبر تراب الولاية وهي: ميلا، فرجوية، القارم قوقة، سيدي مروان، حمالة، وادي النجاء، الرواشد، عين التين، شلغوم العيد، وادي العثمانية، التلاغمة، تاجنانت، بوحاتم، احمد راشدي، وادي سقان، تبيرقنت، ترعي باينان، أميرة اراس، دراحي بوصول، عين البيضاء احريش، بني قشة، زغاية، سيدي خليفة.

**❖ مهام المؤسسة: ADE :**

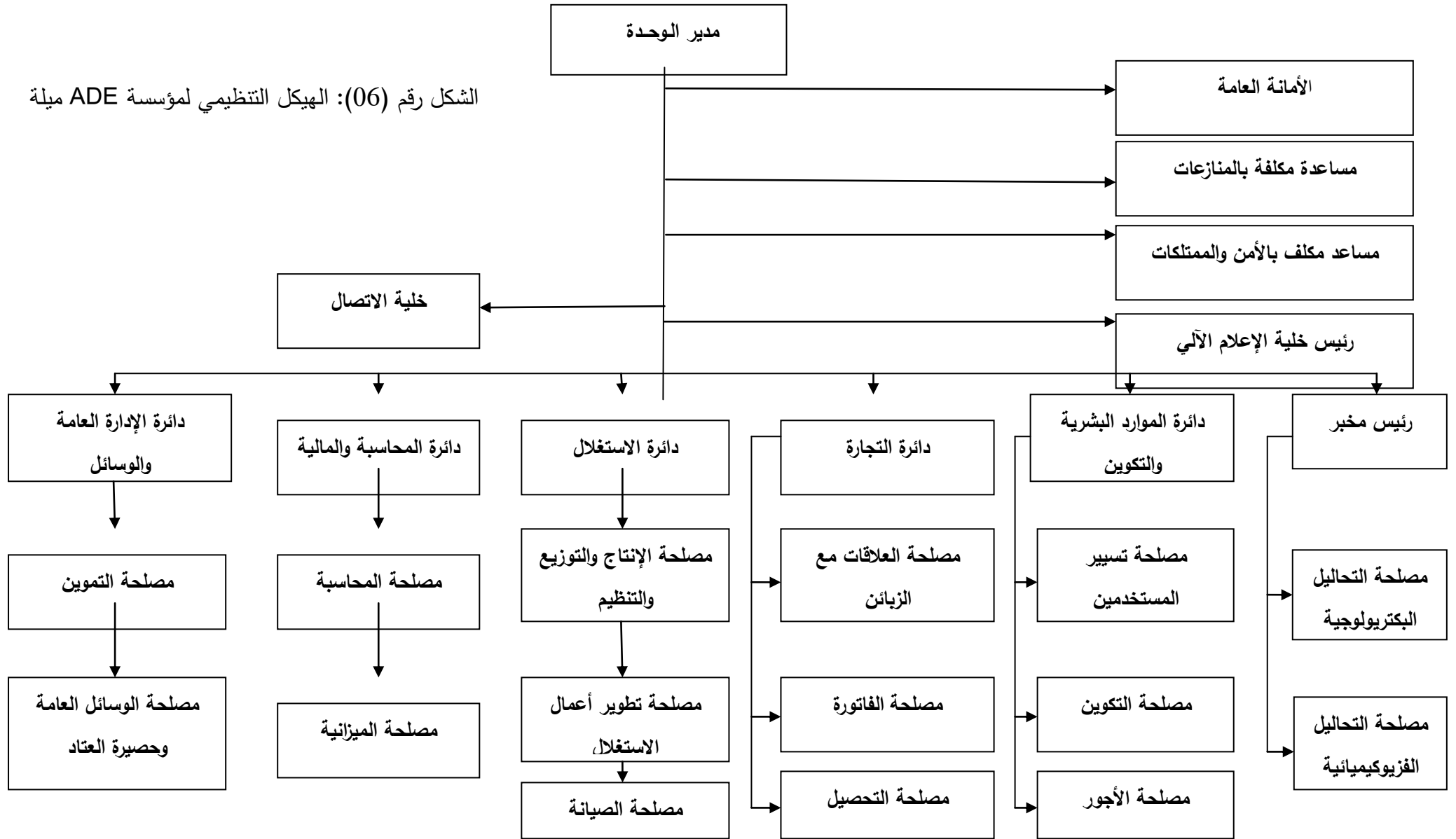
تتكفل الجزائرية للمياه بالإنتاج، النقل، التخزين، الجلب والتوزيع للمياه الصالحة لشرب بالإضافة إلى القيام بعملية المعالجة والسهر على مراقبة نوعيتها ومن حين لآخر يخول لها صلاحية انجاز مشاريع وطنية هامة لترقية وتحسين سير الموارد المائية وفي هذا الإطار تمت:

- دراسة وانجاز مشاريع كبرى لمضاعفة الإنتاج وإعادة تأهيل المياه الصالحة للشرب.
- تجهيز المخازن الخاصة بتحويل المياه.

2- الهيكمل التنظيمي للمؤسسة:

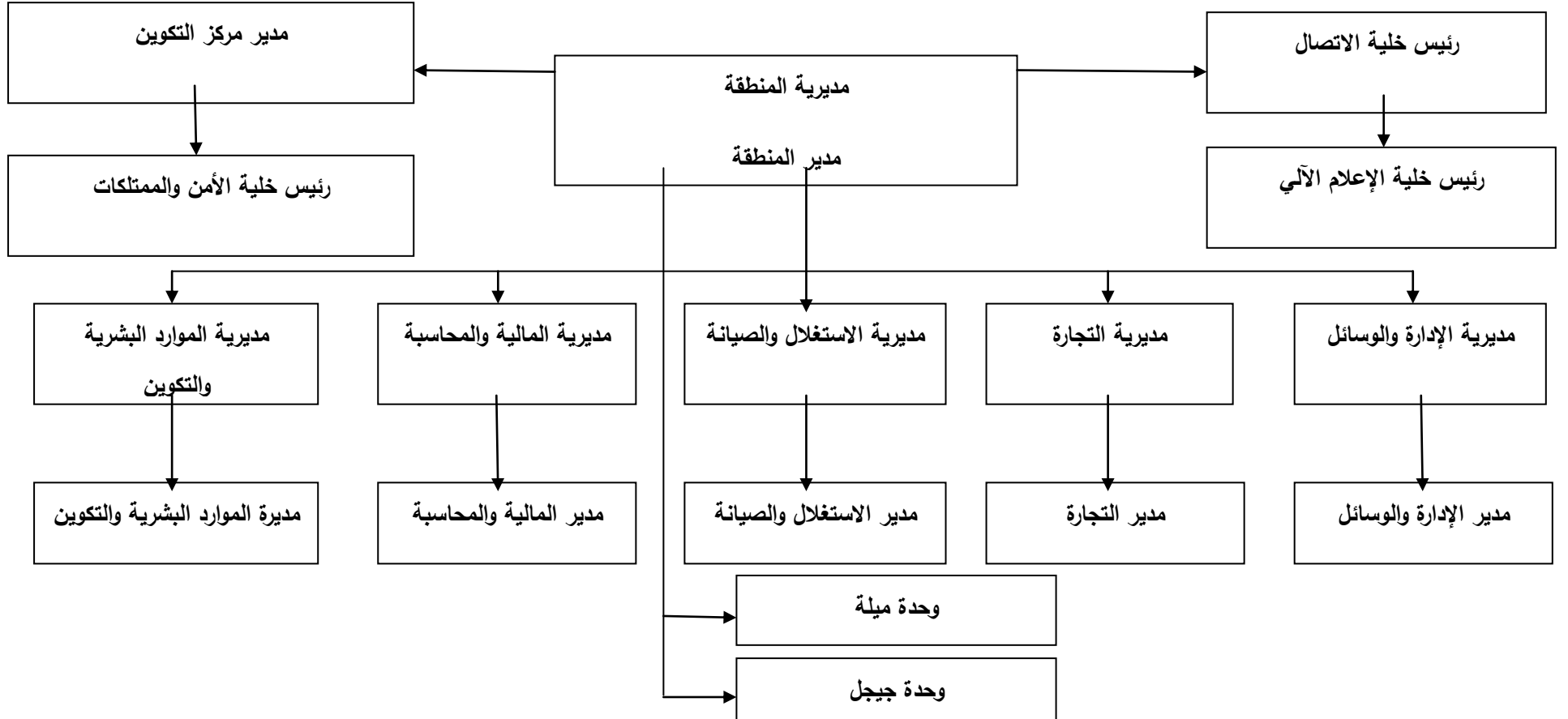
يوضح الشكل التالي الهيكمل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية والمياه ميله:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ADE ميلة





الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ADE منطقة قسنطينة



**المطلب الثالث: موقعها وهيكلها ومهامها:**

1. موقعها: تقع وحدة ميلا التابعة للمؤسسة الجزائرية للمياه بقسنطينة في الطريق المزدوج أ ميلا.

II. هيكلها:

**1- الأمانة العامة:**

يكون المدير هو المسؤول على سير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول في سير الوحدة ADE، وتتمثل صلاحياته فيما يلي:

- تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف الإدارة.
- المسؤول المباشر والرئيس لجميع القطاعات والمصالح والدوائر.
- يترأس مجلس الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه.
- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج.
- المصادقة على القوائم، اجتماعات، جداول المالية خلال السنة... إلخ.
- أ- أمانة المدير: تقوم بهذه المهمة سكرتيرة واحدة مهمتها:
  - تلقي الرسائل وتحويلها إلى المدير وأخذ المواعيد المقررة مع المدير.
  - تنظيم المستندات والملفات، تقديم الوثائق والمراجع التي تطلب من رئيسها.

**2- خلية المنازعات:**

تقوم بتسيير أمورها من خلال عدة قوانين وزارية مثلا: عند عدم تسديد الفاتورة من طرف أحد الزبائن بعد إخباره بذلك وعليه تقوم مصلحة التجارة بتمرير ملف الزبون لمصلحة المنازعات وهي بدورها تقوم بالإجراءات اللازمة، وهنا نجد نوعان من القضايا التي تهتم بها هذه المصلحة منها قضايا ترفعها الشركة، وقضايا ترفع ضد الشركة.

**3- خلية الإعلام الآلي:**

هي إحدى دوائر مؤسسة الجزائرية للمياه يقوم بعملية الإشراف عليها مسؤول خلية الإعلام الآلي، وتتكون من مهندسين وتقنيين وأعاون حجز إعلام آلي تتكون من 06 عمال، 03 مهندسين، 01 تقني إعلام آلي، 02 أعاون حجز إعلام آلي.

تقوم بعدة مهام منها:

- متابعة جميع عتاد الإعلام الآلي الموجود بالمؤسسة والتدخل عند الحاجة، سواء كان المشكل برماجينا أو عتادا.
- متابعة جميع فروع المؤسسة المتواجدة عبر بلديات الولاية.

- المساهمة في تطوير مختلف برامج المؤسسة منها برامج الفوترة، برامج المحاسبة، برامج الأجور، برامج المخزون.
- المساهمة في تكوين وتأهيل مختلف عمال المؤسسة.

#### 4- خلية الاتصال:

تحرص الجزائرية للمياه وحدة ميلا على التواصل الدائم مع زبائنها الكرام عبر الوسائل المسموعة والمكتوبة، وذلك بإبلاغهم بكل صغيرة وكبيرة تخص قطاع المياه، وتحاول خاصة عبر الإذاعة المحلية لميلا المشكورة على ما تقوم به من دور إعلامي تنموي للمنطقة في إيصال رسالة مفصلة لما يحدث في قطاع الماء، يستفيد منها المواطن لمعرفة حقيقة الأمور ومستقبلها.

#### 5- قسم الإدارة العامة والوسائل: ( DAM ) : وحضيرة العتاد DPT ADM et MOYEN

وهي دائرة تشرف على ثلاث مصالح وهي:

أ- **مصلحة التموين:** هي مصلحة تقوم بتوفير الحاجيات، تتكون من رئيس المصلحة وممون وأمين مخزن ومسير مخازن،

ومن مهام الممون:

- البحث عن أماكن التموين.
- التعاقد مع الموردين ( إبرام العقود ).
- تحديد الاحتياجات السنوية.

ومن مهام أمين المخزن:

- استلام طلبات تزويد مختلف القطاعات والمراكز وتنفيذها.
- بعد تنفيذ طلبات التزويد لمختلف القطاعات والمراكز يتم تسليم المستندات لمُسَيِّر المخزن.

ومن مهام مُسَيِّر المخزن:

- متابعة تحركات وتغييرات السلع.
- التقييم الشهري لحرركات وحالة المخزون.
- إبلاغ المسؤول عن مواد الاحتياط.
- ب- **حضيرة العتاد:** وتتكون من رئيس حضيرة ورئيس ورشة وميكانيكيين والسائقين، ومن مهامها:
  - السهر على الحفاظ على العتاد المتحرك في حالة جيدة.
  - توزيع العتاد المتحرك على القطاعات والمصالح والمراكز حسب الاحتياجات.
  - المتابعة والصيانة للعتاد المعطل.

6- قسم المحاسبة والمالية: تنقسم إلى 3 مصالح :

- أ- مصلحة المحاسبة العامة.
- ب- مصلحة الميزانية والمالية
- ت- مصلحة محاسبة التسيير.

تهتم هذه المصلحة بإشراف رئيس الدائرة بضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد ومبادئ دقيقة، والهدف منها معرفة النتائج بالتسلسل التدريجي ونتيجة الدورة وما عليها من ديون وما لها من حقوق حسب المستندات والوثائق الرسمية كدليل إثبات التسجيلات المختلفة.

7- قسم الاستغلال:

وهي دائرة يشرف عليها رئيس حيث يعمل من أجل السير الأمثل للمنابع المائية والري، لضمان السير الحسن للعمل من حيث التوزيع والعرض، وهذه الدائرة تنقسم إلى ثلاث مصالح ( مصلحة الصيانة، مصلحة التوزيع والضبط، مصلحة تطوير الخدمات والاستغلال ). وكل مصلحة يشرف عليها رئيس وتقوم هذه المصالح بعدة مهام منها:

- ضمان الصيانة المستمرة والمتابعة لمختلف الأجهزة والمنشآت.
- ضمان المتابعة لمختلف العمليات والتنسيق مع مختلف الفرق.
- تنظيم وتنفيذ مختلف المراكز التقنية ( محطات الضخ ومحطات المعالجة ).
- إعلام مختلف المسؤولين بالعوائق التقنية.
- مراقبة استخدام المعدات والوسائل مع احترام معايير السلامة واستخدام الأدوات.
- إعداد وتنفيذ مختلف برامج التوزيع وتسيير إجراءات توزيع المياه الصالحة للشرب من خلال المنابع.
- إعداد وتسيير مخطط شبكات التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- دراسة تطورات الخدمات والاستغلال وضمان استغلال وتركيب المنتجات.

8- قسم التجارة:

تقوم برسم السياسات ووضع إستراتيجية للشركة والإشراف على الأعمال وعلى تنفيذها في محيط وضعت تحت مسؤوليته، وتقييم فعاليتها والتعديلات المقترحة والإجراءات التصحيحية.

ويتمثل دورها في:

- وضع إستراتيجية السياسات والأعمال وتنفيذ المشاركة.
- وضع ومراقبة وتنفيذ قواعد وإجراءات إدارة الأعمال وتقييم تنفيذها وفعاليتها.
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية.
- حل أو لحل قضايا يتجاوز اختصاص موظفيها و/أو مديري الهياكل التنفيذية.

وتنقسم قسم التجارة إلى:

**أ- مصلحة العلاقات مع الزبائن:**

- تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها والخدمة والوسائل التي تكفل المعلومات والمساعدة والمشورة للعملاء وفقا لأهداف وزارة العميل، وتعزيز صورة العلامة التجارية لذلك من الشركة، ويتمثل دورها في:
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية.
  - تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة.
  - المشاركة في تدريب الموظفين.
  - توفير المعلومات للجمهور والعملاء.

**ب- مصلحة الفوترة:**

- تعمل على الاقتراح والتنفيذ في تنظيمها، وخدمة الموارد اللازمة لضمان إنشاء ورصد خدمات الفوترة وفقا لأهداف وزارة العمل، وتعزيز العلامة التجارية لذلك المجتمع، ويتمثل دورها في:
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية.
  - تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة.
  - التأكد من استخدام برامج إدارة العملاء، واقتراح طرق لتحسينه إعداد الفواتير.
  - التأكد من الفواتير، طالب والتعريفات التي بدأتها وزارة العملاء في وضع الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

**ج- مصلحة التحصيل:**

- تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها وخدمة الموارد اللازمة لضمان استرداد الديون، وفقا لأهداف وزارة العميل، وذلك لتعزيز صورة العلامة التجارية للشركة ويتمثل دورها في:
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية.
  - توفير التقارير وإقامة التوازنات وجمع الإحصاءات في إعداد الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

**9- دائرة الموارد البشرية والتكوين: وتنقسم إلى:**

**أ- مصلحة تسيير المستخدمين:**

تتكفل هذه المصلحة بشؤون المستخدمين وتسييرهم ومتابعتهم على جميع المستويات، أي منذ دخولهم إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد، وذلك من خلال ملف فردي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعمل ( الحالة العائلية، العطل المرضية، عطل مدفوعة الأجر، الغيابات، الترقية السنوية حسب الأقدمية، العقوبات، قرارات الترسيم، تسوية الوضعية الإدارية للمستخدم.

**ب- مصلحة الأجور:**

تهتم هذه المصلحة بإعداد أجور العمال، وتعمل هذه المصلحة بالتعاون مع مصلحة المستخدمين كونها تمدها بالمعلومات اللازمة عن العمال مثل الإجازات المرضية، وهذه المصلحة تعمل على اقتطاع مبلغ من المال من هذا الأجر.

#### ج- مصلحة التكوين:

تستثمر وحدة ميلا مثلها مثل باقي وحدات الجزائرية لمياه عبر تراب الوطن في مجال التكوين، حيث تقوم بإرسال بعثات العمال من كل الأصناف إلى مراكز التكوين في كل من قسنطينة، تيزي وزو، في تخصصات متنوعة وسيتم فتح مركز جديد جديد على مستوى العاصمة لتطوير وتحسين خدمات الري، حيث سوف تعرف انطلاقته بمطلع السنة الجارية.

#### 10- مخبر التحاليل :

بدأ مخبر مراقبة نوعية المياه بالعمل في مارس 2003، يحتوي على عدد من العمال مكلفون بمراقبة نوعية المياه التابعة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، ويحتوي على مصلحتين هما:

#### أ- مصلحة التحاليل الفيزيوكيميائية:

تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن المواد المكونة للمياه، كالفوسفات، النترات.... وذلك للتأكد من مطابقتها للمعايير الدولية للماء الصالح للشرب.

#### ب- مصلحة التحاليل البكتريولوجية:

تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن وجود البكتيريا التي تعيش في الماء والمسببة للعديد من الأمراض ك: التيفويد، الكوليرا.... إلخ.

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر بيانات ضرورية عن هذه الظاهرة أو المشكلة لتساعد الباحث في اتخاذ قرار مناسب اتجاهها، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، طريقة البحث وأدوات التحليل.

**المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة البحث**

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مجتمع الدراسة والعينة المختارة من البحث.

**1- مجتمع الدراسة** لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر ومفردات الظاهرة قيد الدراسة، ومجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة .

**2- عينة الدراسة :** هي اختيار عناصر من مجتمع الدراسة لجمع البيانات بما يخدم ويناسب ويعمل على تحقيق أهداف الدراسة.

تتمثل في عينة مستهدفة حيث وزعت الاستثمارات على جميع الموظفين العاملين في إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة .

وقد تم توزيع 40 استمارة على 40 عامل في المؤسسة، واسترجعنا كافة الاستثمارات.

**المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات**

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

- استمارة الاستبيان :

- هي المصدر الأساسي الذي استخدم لجمع المعلومات في هذا البحث.

إن استمارة الاستبيان هي عبارة عن وثيقة تحتوي على عدد معين من العبارات تسمح للباحث الحصول على إجابات فيها ما يكفي من معلومات تساعده على توصل إلى النتائج .

-**تحضير استبيان :** بعد الانتهاء من الفصلين النظريين تم التطرق إلى إنشاء الاستمارة وذلك بوضع عبارات ثلاث المبحث، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى 3 محاور، وهي كالتالي:

•المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، هذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.

•المحور الثاني: حيث تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، وتتكون من 18 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

•المحور الثالث: حيث تتعلق ببطاقة الأداء المتوازن تتكون من 14 عبارة قسمت إلى 4 مجموعات تتمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

وتم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي:

•الدرجة 1 تمثل غير موافق جدا.

•الدرجة 2 تمثل غير موافق.

•الدرجة 3 تمثل محايد.

•الدرجة 4 تمثل موافق.

•الدرجة 5 تمثل موافق

#### المطلب الثالث: أدوات التحليل

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة لتحليل نتائج البحث (SPSS) فيها في التحليل،

-التكرارات والنسب المئوية بوصف خصائص عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري.

معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين المسؤولية الاجتماعية والأداء المؤسسة قبل إجراء الإحصاءات يجب أولاً اختبار ثبات الاستمارة من خلال استعمال إحصائية قياس الثبات ألفا كروم وتقوم على أنه إذا كانت قيمتها أقل من 0.6 فإنه يتم الحكم على (ALPHA DE CROMBACH) باخ الاستمارة بعدم الثبات، وإذا كانت أكبر من 0.6 يحكم عليها بالثبات.



## الجدول رقم (01): صدق وثبات الاستمارة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحاور وتقسيمها
		المتغير الأول : أبعاد المسؤولية الاجتماعية
04	0.970	البعد الاقتصادي
05	0.952	البعد القانوني
04	0.964	البعد الاخلاقي
05	0.956	البعد الانساني
18	0.960	جميع عبارات المسؤولية الاجتماعية
		المتغير الثاني : أداء المؤسسة الاقتصادية
03	0.927	الاداء المالي
03	0.930	الاداء المتعلق بالعملاء
04	0.970	الاداء المتعلق بالعمليات
04	0.945	الاداء المتعلق او القائم على التعلم والنمو
14	0.943	جميع عبارات أبعاد
32	1.903	جميع عبارات الاستبيان

**المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها:**

في هذا المبحث سيتم التركيز على أربعة نقاط أساسية، وهي وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل

الوصفي لإجابات لأفراد عينة الدراسة، اختبار فرضيات البحث، عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

**المطلب الأول: وصف خصائص عينة البحث:**

في هذا المطلب سيتم تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال تحليل المحور الأول الذي يضم

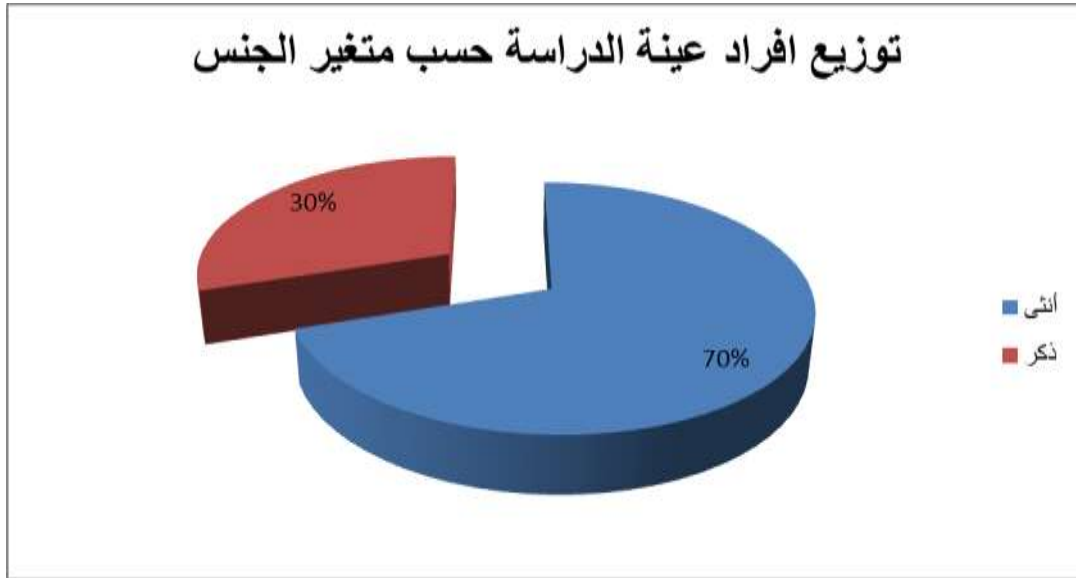
البيانات الشخصية ( الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) .

**1. الجنس :** يوضح الشكل والجدول المواليين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس .

**الجدول رقم (02) :** توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70	28	أنثى
30	12	ذكر
100	40	المجموع

**الشكل رقم (08):** شكل بياني يوضح توزيع افراد الدراسة حسب متغير الجنس



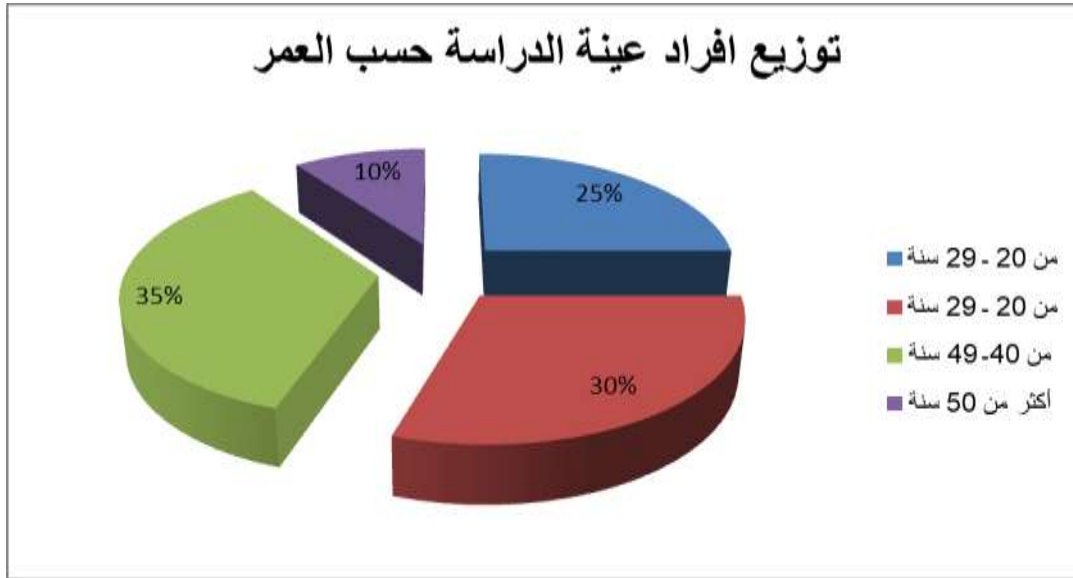
**المصدر:** من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج الجدول رقم 02.

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع افراد العينة حسب الجنس بنسب متفاوتة، حيث أن الاناث يمثلون نسبة (70 %) وذكور تمثل نسبة (30 %)، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الاناث وهذا يدل أن معظم العاملين في المؤسسة هم اناث .

الجدول رقم (03) : توزيع افراد الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
25	10	من 20 إلى 29 سنة
30	12	من 30 إلى 39 سنة
35	14	من 40 إلى 49 سنة
10	04	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

الشكل رقم(09): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج الجدول رقم 03.

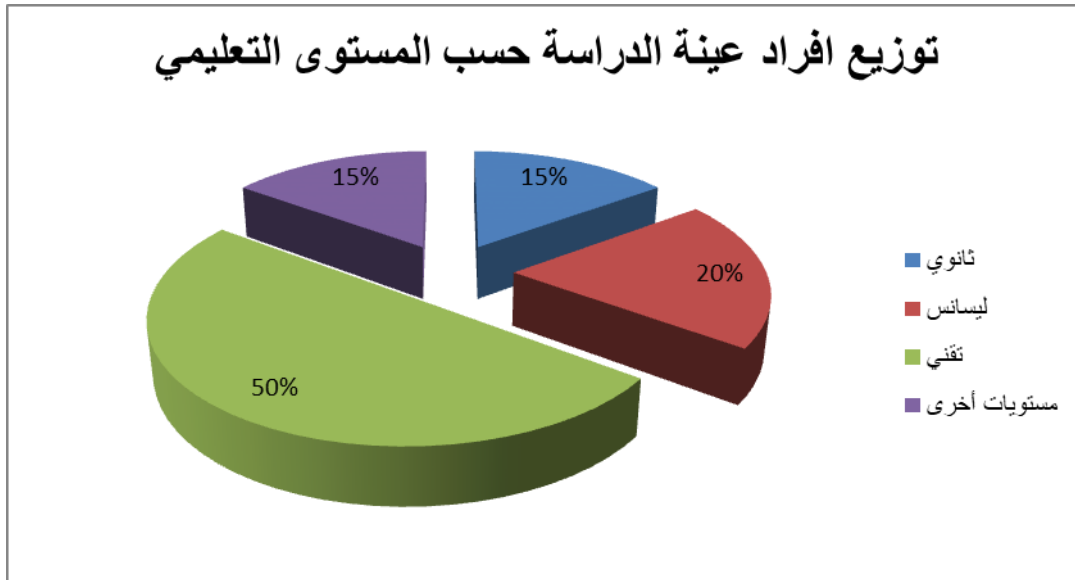
من الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين ( 40 . 49 سنة ) وذلك بنسبة قدرت ب ( 35 % ) و قدرت نسبة أفراد العينة الأكثر من 50 سنة ب ( 10 % ) ويمكن اعتبارهم بالفئة التي تتميز بعقلانية، ولهذا يمكن التوقع بأن هذا النوع من الافراد ستكون لها انعكاسات ايجابية على

الدراسة الميدانية، الى جانب هذه الفئة نجد نسبة أفراد العينة التي تتراوح اعمارهم ما بين ( 30 . 39 ) قد قدرت ( 30%) ونسبة افراد العينة التي تتراوح اعمارهم بين ( 20 . 29 ) قدرت ب ( 25 %) حيث يمكن اعتبار هذه الفئة من الشباب الذين يتمتعون بإمكانيات وطاقات كبيرة اي لايزال لديهم طموح وفكر يتميز بالنشاط .

الجدول رقم(04): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
15	06	ثانوي
20	08	ليسانس
50	20	تقني
15	06	مستويات أخرى
100	40	المجموع

الشكل رقم (10): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج الجدول رقم 04.

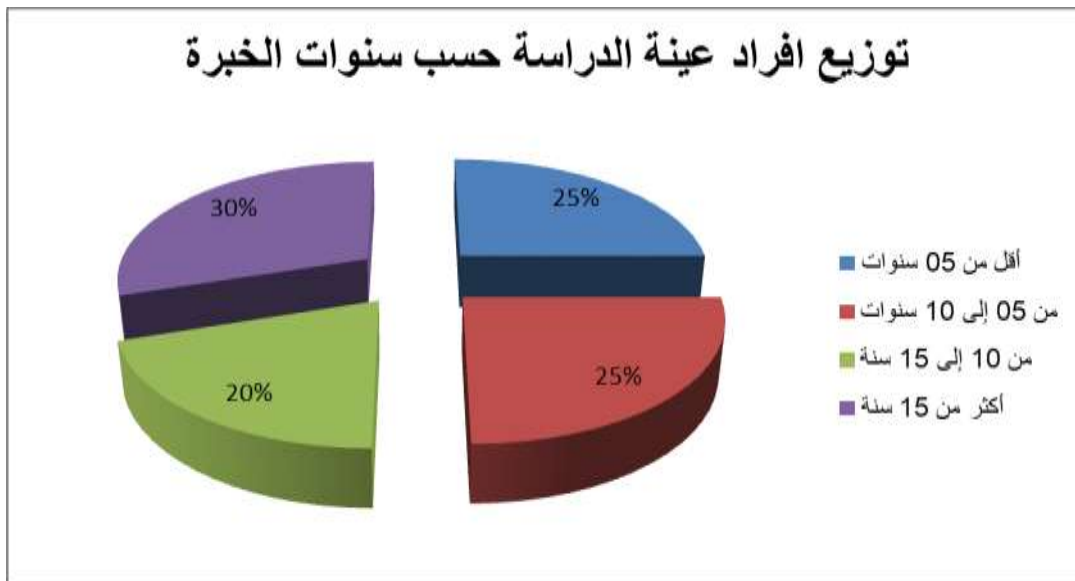
من الجدول والشكل السابقين يتضح أن معظم أفراد العينة لديهم درجة علمية برتبة تقني حيث قدرت نسبتهم ( 50 %) في حين افراد العينة الحاملين لشهادة ليسانس قدرت نسبتهم ب ( 20 %)، أما من لديهم مستوى تعليمي ثانوي فقدرت نسبتهم ب ( 15 %)، أما من لديهم مستويات أخرى قدرت نسبتهم ب ( 15 %) وعليه

يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد وهذا لطبيعة النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة حيث معظم أنشطتها تقنية بالدرجة الاولى.

الجدول رقم (05): توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	10	25
من 05 إلى 10 سنوات	10	25
من 10 إلى 15 سنة	08	20
أكثر من 15 سنة	12	30
المجموع	40	1000

الشكل رقم (11): شكل بياني يوضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج الجدول رقم 05.

من خلال الجدول والشكل يتضح لنا ان نسبة افراد عينة التي لديهم خبرة اكبر من 15 سنة قدرت بـ(40.5%) أي ان هؤلاء الافراد لديهم خبرة كبيرة وبالتالي هم الكثر دراية بشؤون المؤسسة في الحصول على المعلومات الاكثر دقة، والتي يمكن ان تساهم في تحسين اداء المؤسسة بالنظر الى الخبرة الكبيرة التي تفيد الكثير، ومن جهة اجابتهم تكون اكثر موضوعية وتخدم نتائج البحث أن نسبة (25%) فتمثل افراد العينتين التي تتراوح خبرتهم ما بين 05 الى 10 سنوات والعينة التي تتراوح خبرتهم اقل من 05 سنوات

وهذه الفئة تكون اقل خبرة ونسبة (20%) شملت الفئة التي تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 الى 15 سنة والتي يمكن اعتبارهم من الفئة التي لديها خبرة بشؤون المؤسسة .

### المطلب الثاني: تحليل النتائج الاستبيان:

يتم تحليل النتائج الاستمارة من خلال برنامج spss "البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية" هو من أشهر حزم البرامج في مجال التحليل الكمي للبيانات الإحصائية بكافة اشكالها كالإحصاءات الوصفة وتحليل التباين والارتباط والانحدار .

تم استعمال برنامج spss الإصدار (20) في تبويب البيانات المتحصل عليها ومعالجتها وتحليلها.

01- بعد جمع البيانات تم ترميزها وادخالها الى البرنامج حتى نتمكن من قياس اتجاهات المستجوبين حسب مقياس ليكارث الخماسي، حيث تحديد طول الخلية هذا المقياس تم حساب المدى (الحد الأعلى -الحد الأدنى، 5-1=4) تم يتم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس وهي 5 للحصول على طول الخلية الذي يصبح (5/4=0.8)، وبعد ذلك يتم اضافته الى أدني قيمة وهي 1 ليصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 الى 1.8 الإجابات غير موافق بشدة.
- من 1.81 الى 2.6 الإجابة غير موافق.
- من 2.61 الى 3.4 الإجابة محايد.
- من 3.41 الى 4.2 الإجابات موافق.
- من 4.3 الى 5 غير موافق بشدة.

جدول رقم (06) مقاييس ليكارث الخمس:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

01- كما تم حساب التكرارات والنسب المئوية من اجل وصف عينة.

02- حساب المتوسطات الحسابية.

03- والانحرافات المعيارية من اجل معرفة مدى انحراف القيم عن القيمة المتوسطة.

04- حساب معامل الارتباط بيرسون.

01- معامل  $\alpha$  كرونباخ

عدد العناصر	$\alpha$ كرونباخ
32	.992

02- ابعاد المسؤولية الاجتماعية:

البعد الاقتصادي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة أبعاد اقتصادية

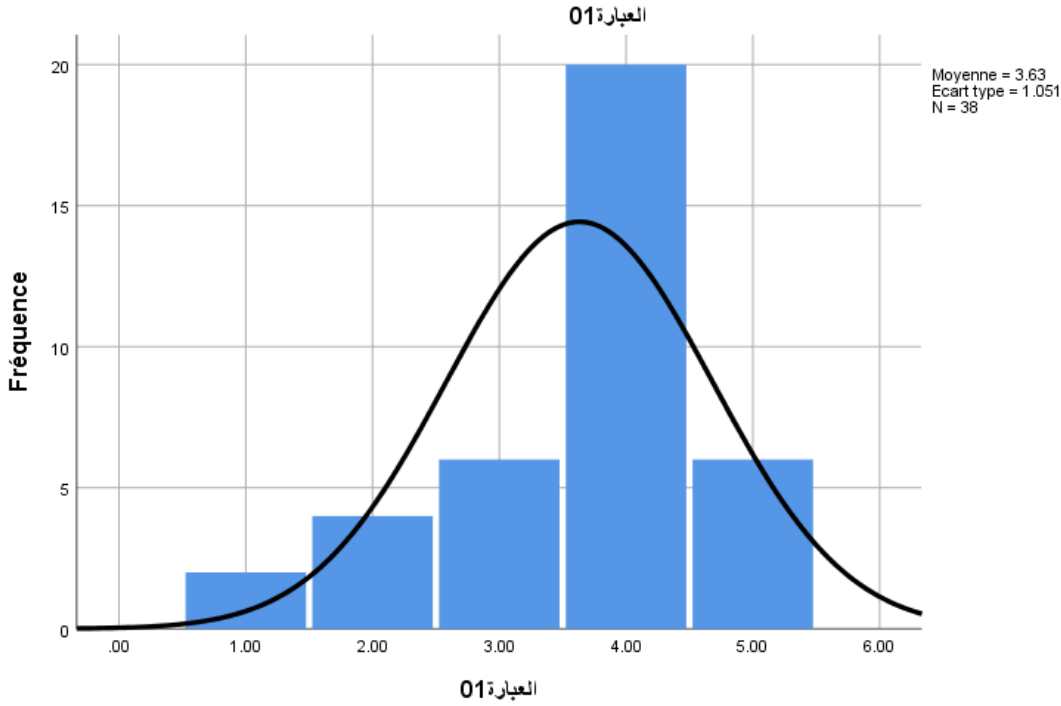
رقم العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
01 : تحقق مؤسسة الجزائرية للمياه ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور .	3.63	1.05	محايد
02 : تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة .	3.8	0.82	موافق
03 : تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية .	3.9	0.77	موافق
04 : تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على أساليب واضحة في تعاملاتها.	3.75	0.89	موافق
المجموع	3.77	0.88	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج SPSS.

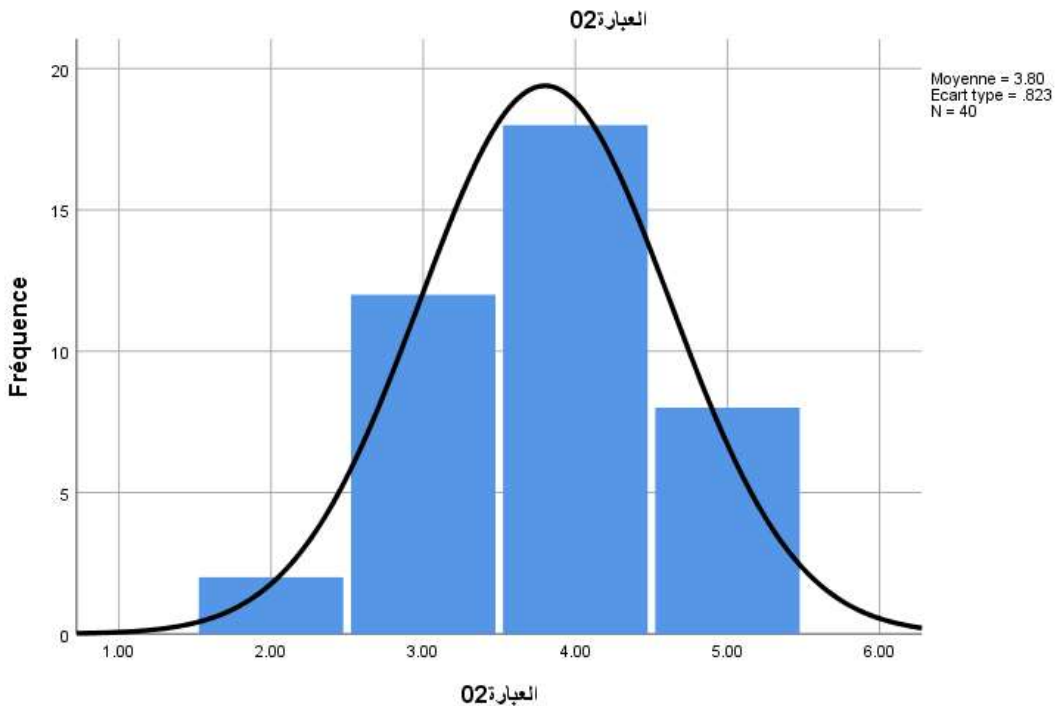
نلاحظ في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3.77) وانحراف معياري ما بين ( 0.77 . 1.05 ) حيث حصلت الفقرة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على أن " الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية " بمتوسط حسابي قدره (3.9) والفقرة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على "أن تحقق مؤسسة الجزائرية للمياه ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور" بمتوسط حسابي (3.63) والذي يقع ضمن مجال محايد كما هو موضح في الجدول السابق، مما يعني أن المؤسسة تهتم بأجور العمال في حالة تحقيق ربح اقتصادي .

### Histogramme

الشكل (12): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة (01) تحقق مؤسسة الجزائرية للمياه ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الاجور .

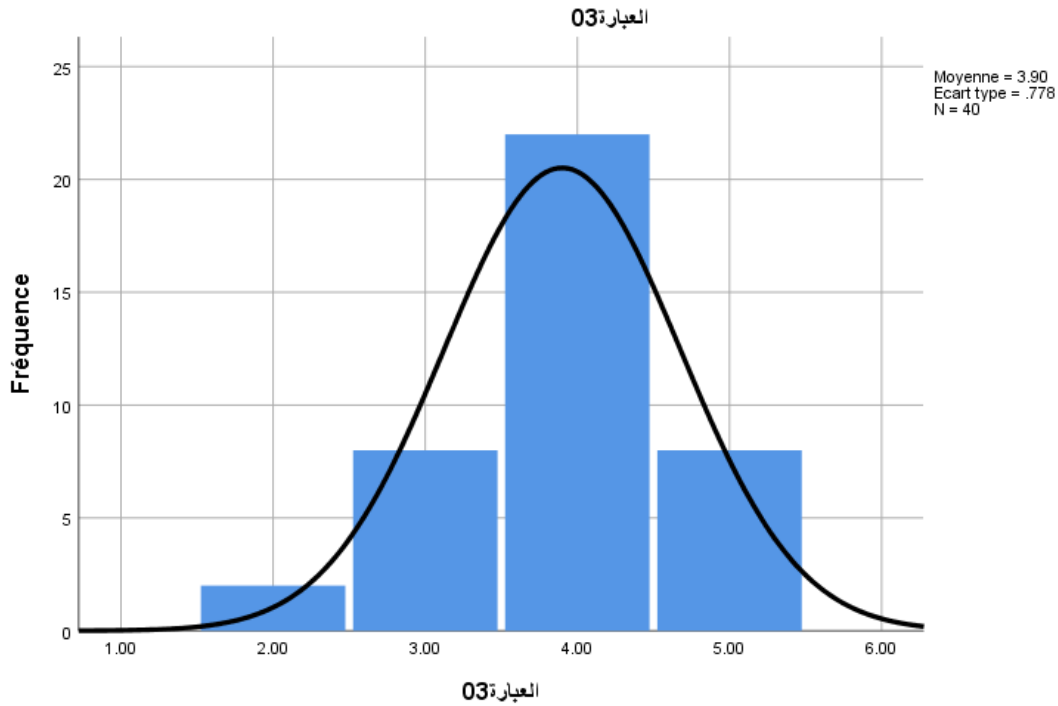


الشكل (13): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة (02) تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة

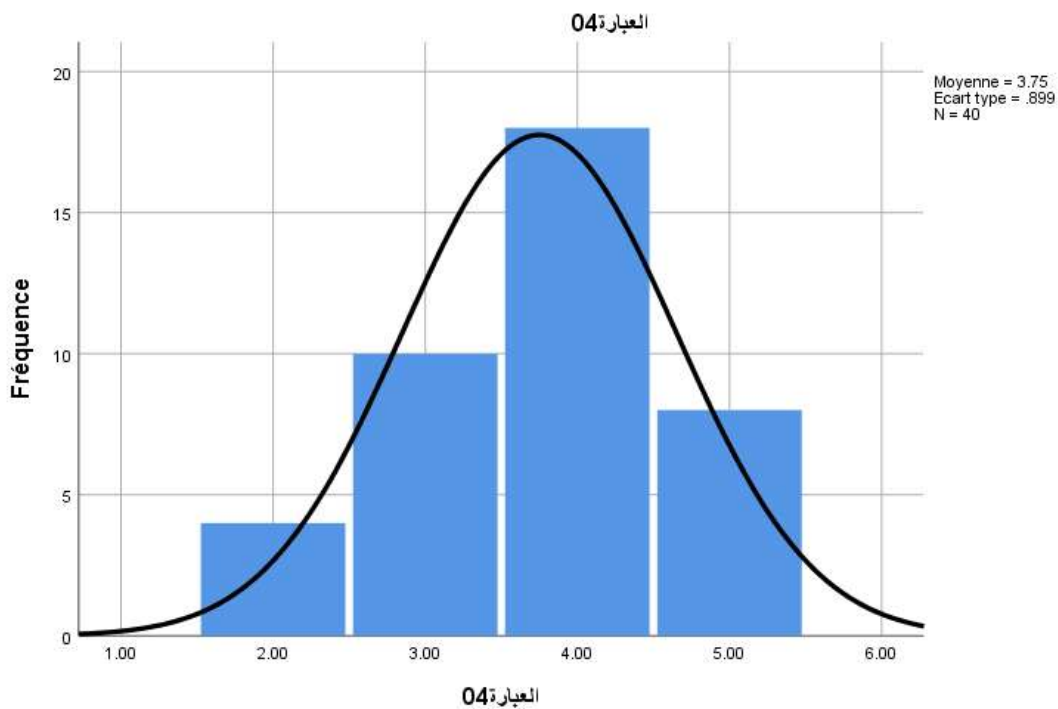




الشكل (14): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية".



الشكل (15): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على أساليب واضحة في تعاملاتها الاقتصادية".



البعد القانوني:

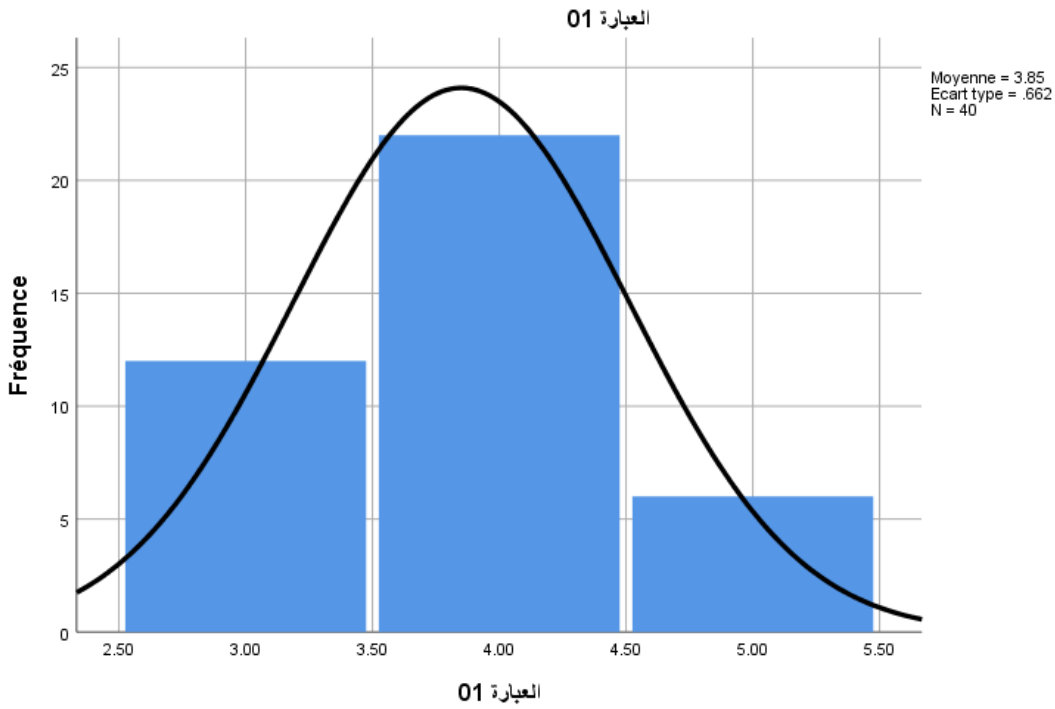
الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة ابعاد قانونية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم العبارة
موافق	0.66	3.85	01 . تلتزم مؤسسة الجزائرية للمياه بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال
موافق	0.91	3.7	02 تحترم مؤسسة الجزائرية للمياه القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل
موافق	0.63	3.9	03 . تتبنى إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية
موافق	0.51	4.2	04 تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي بمختلف الحالات.
موافق	0.81	3.95	05 . تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تقديم الاعانات للعمال في حالة الوفاة أو العجز.
موافق	0.70	3.92	المجموع

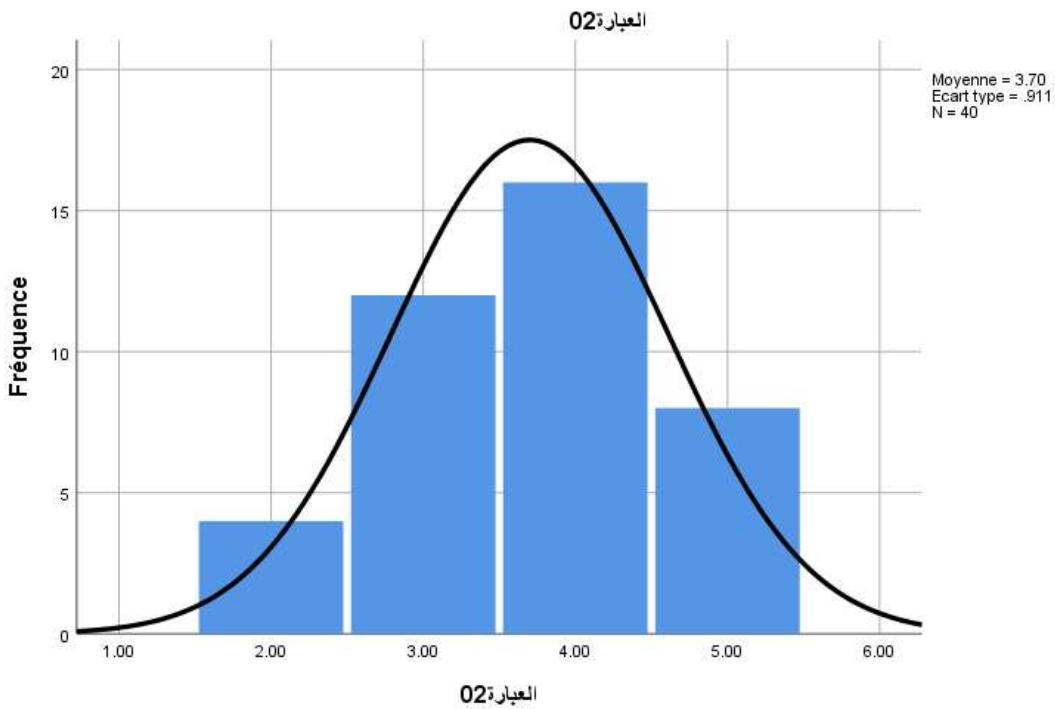
المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا إلى نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3.92) وانحراف معياري ما بين (0.51 . 0.91 ) حيث حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.2) والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن "تحتزم مؤسسة الجزائرية للمياه القوانين الخاصة في الحماية من الأخطار المهنية والحوادث الناتجة عن العمل " بمتوسط حسابي قدره(3.7) والذي يقع ضمن مجال الموافقة وهذا يدل على الجزائرية للمياه تسعى جاهدة لاحترام القوانين.

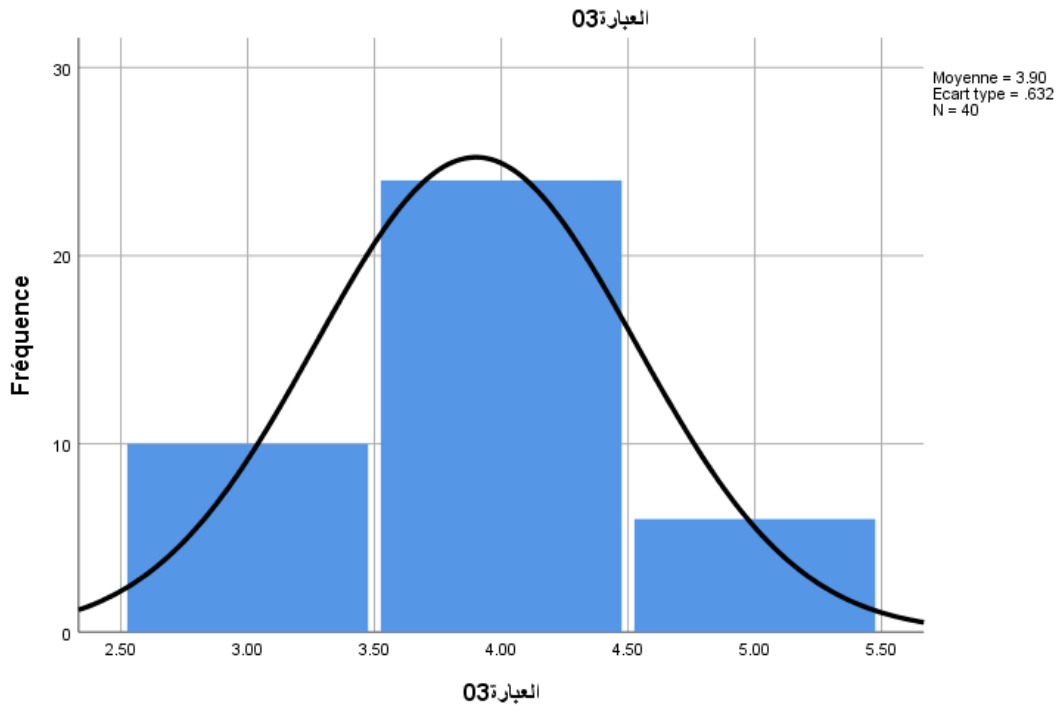
الشكل (16): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تلتزم مؤسسة الجزائرية للمياه بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال ".  
 العبارة 01



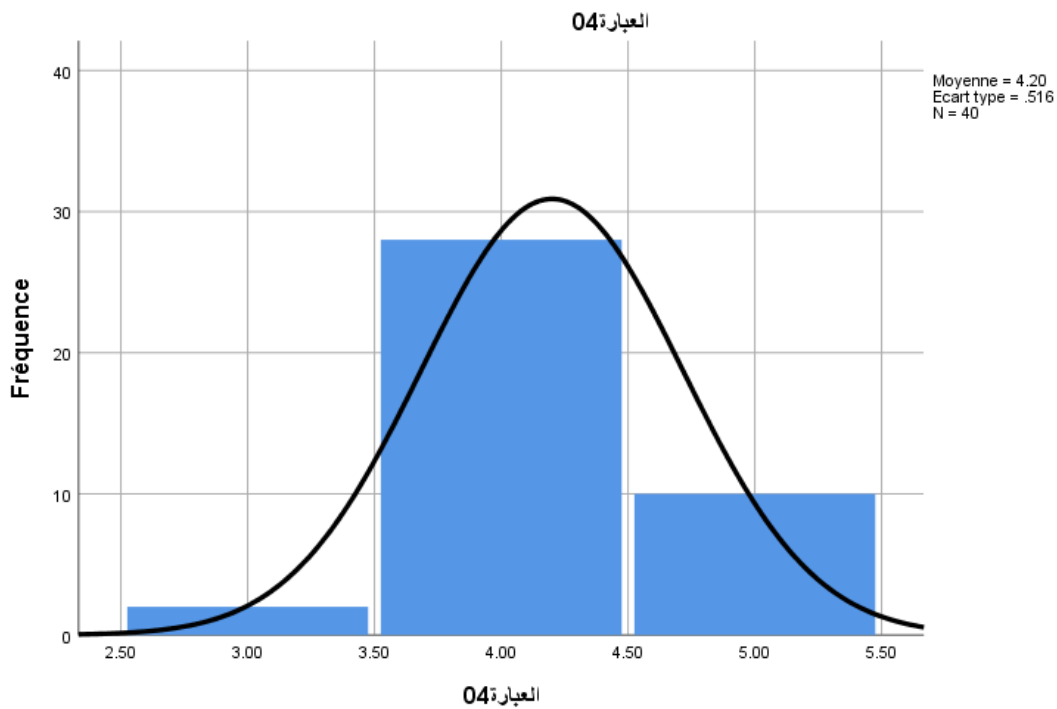
الشكل (17): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تحترم مؤسسة الجزائرية للمياه القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل ".  
 العبارة 02



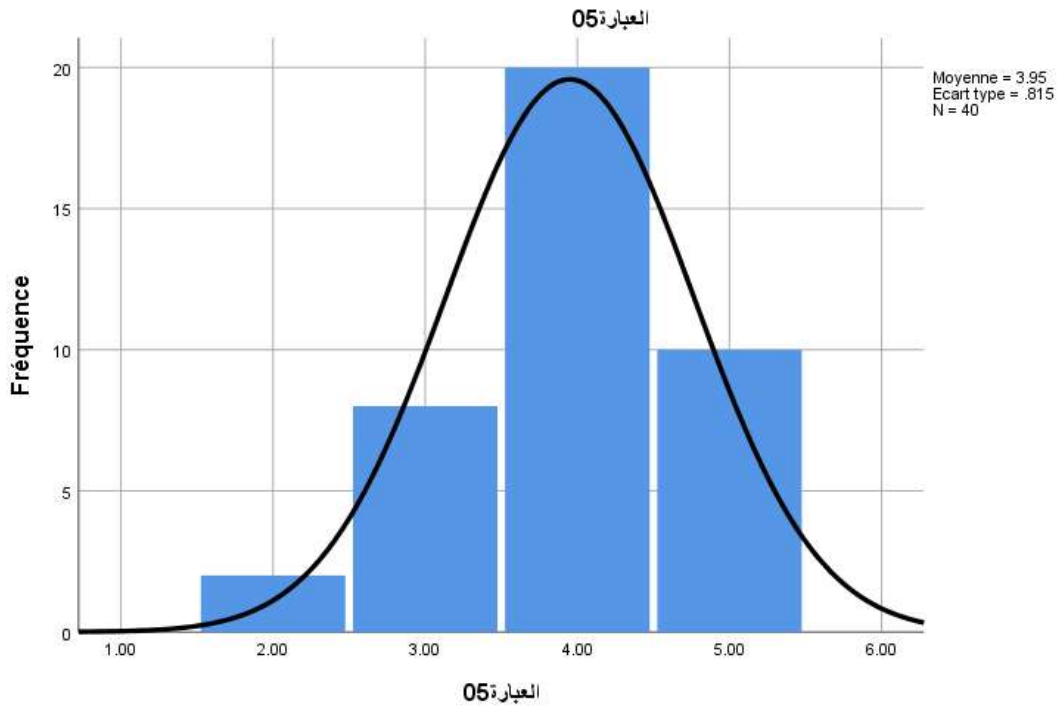
الشكل (18): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تتبنى إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية".



الشكل (19): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي بمختلف الحالات".



الشكل (20): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تقديم الاعانات للعمال في حالة الوفاة أو العجز".



البعد الأخلاقي:

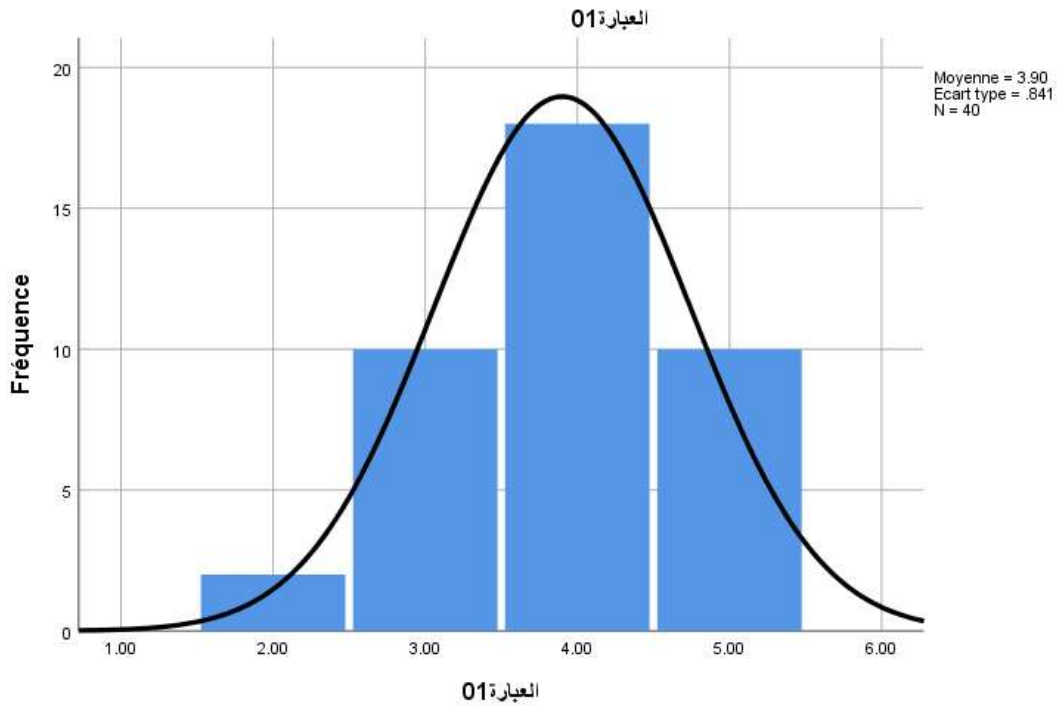
الجدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة ابعاد اخلاقية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم العبارة
موافق	0.84	3.9	01 . تتبنى مؤسسة الجزائرية للمياه رسالة وأهداف تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع
محايد	0.91	3.3	02 . تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه
موافق	0.81	3.6	03 . تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام تقاليد المجتمع
موافق	0.87	3.55	04 . تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها
موافق	3.43	3.58	المجموع

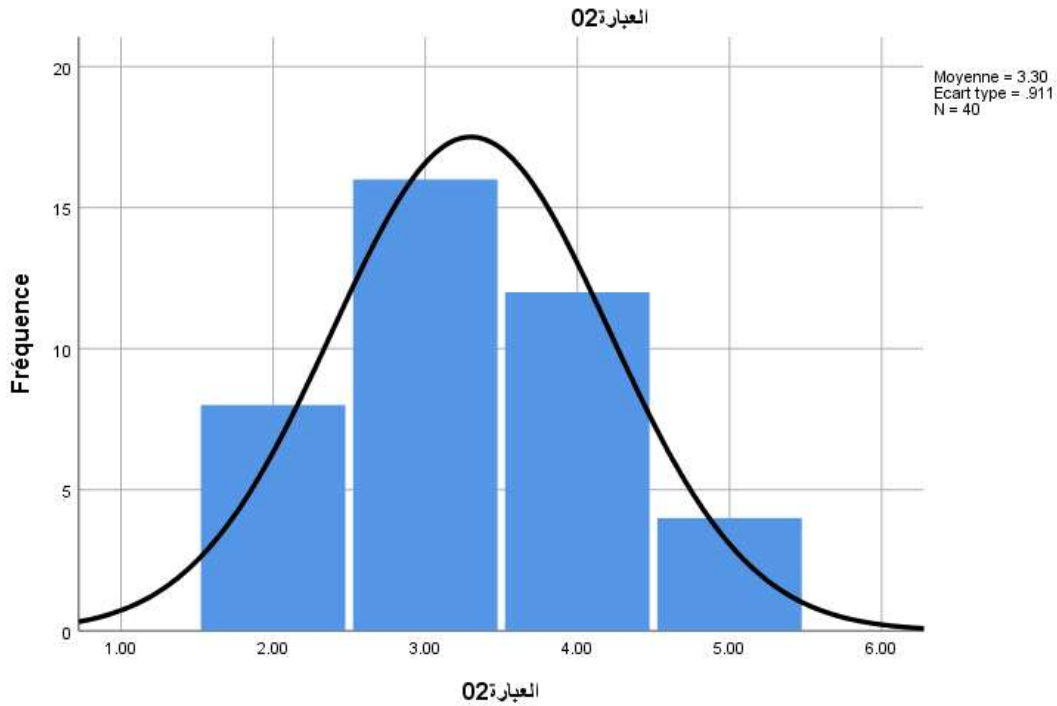
المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3.58) وهو متوسط حسابي جيد، وبانحراف معياري ما بين (0.81 . 0.91) حيث حصلت الفقرة الأولى والتي تنص على أن "تتبنى مؤسسة الجزائرية للمياه رسالة وأهداف تتوافق مع أهداف وقيم مجتمع" بمتوسط حسابي قدره (3.9)، والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على أن "تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه نظاما صارما لمحاربة الفساد الاداري بشتى أنواعه" بمتوسط حسابي قدره (3.3)، وهذا يشير إلى أنها أخذت أقل نسبة من بقية العبارات المتعلقة بهذا البعد ودورها في تحسين صورة المؤسسة.

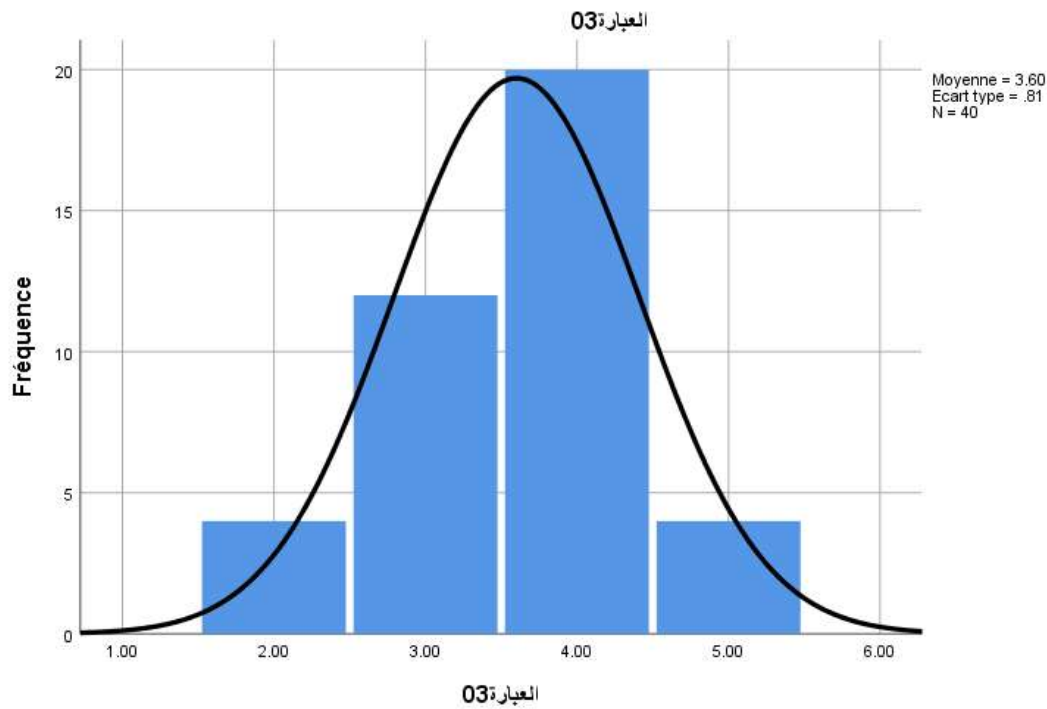
**الشكل (21):** يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تتبنى مؤسسة الجزائرية للمياه رسالة وأهداف تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع ".



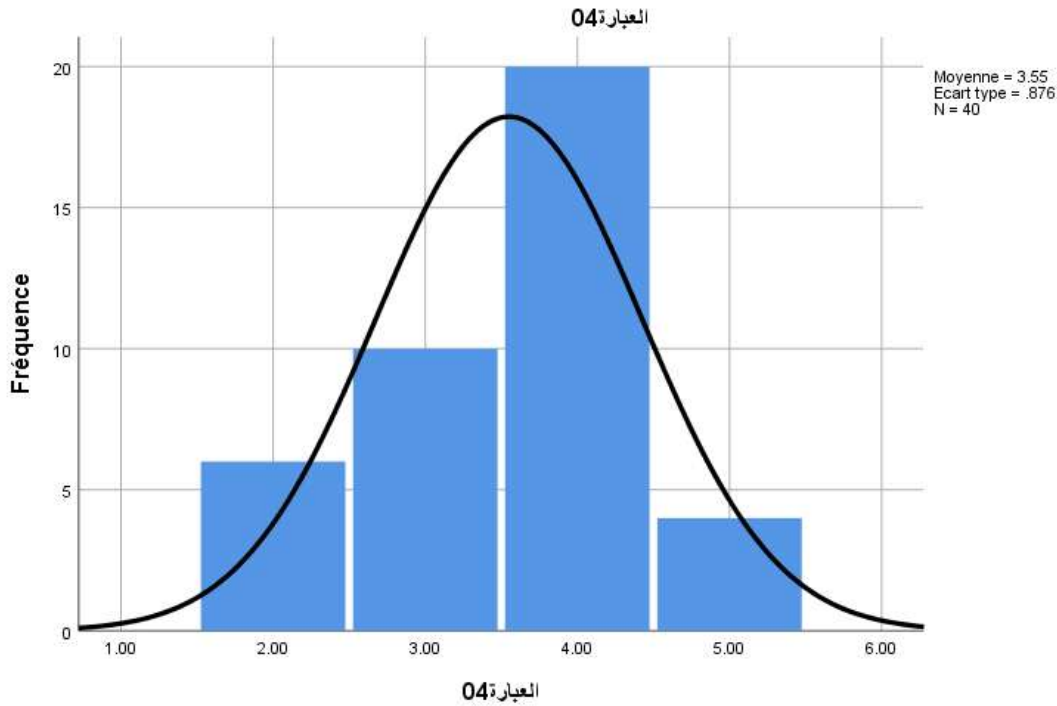
الشكل (22): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه".



الشكل (23): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام تقاليد المجتمع".



الشكل (24): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها".



البعد الإنساني:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة أبعاد إنسانية.

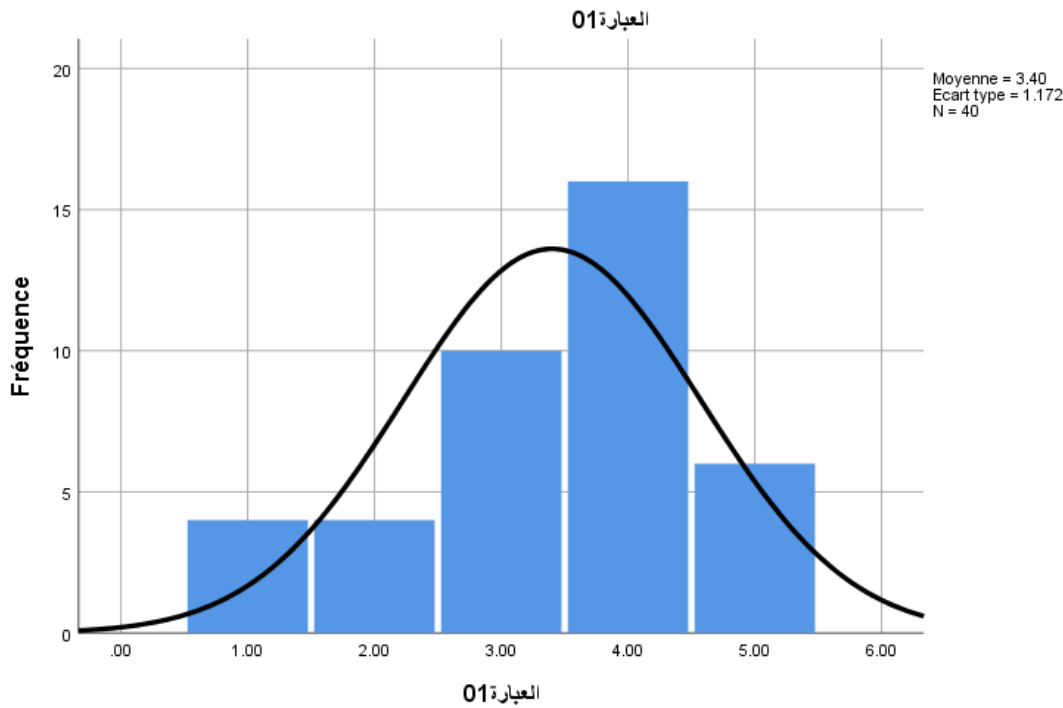
الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم العبارة
محايد	1.17	3.4	01 . تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في انجاز المشاريع البنى التحتية الأساسية للجميع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها.
غير موافق	0.87	2.55	02 . تقدم مؤسسة الجزائرية للمياه المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المعوقين).
موافق	0.77	3.75	03 . تشارك مؤسسة الجزائرية للمياه في برامج لحماية البيئة والمجتمع.
محايد	1.14	3.25	04 . تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة.
موافق	0.68	3.8	05 . تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في تقديم خدمات اجتماعية.
محايد	0.92	3.35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج spss.

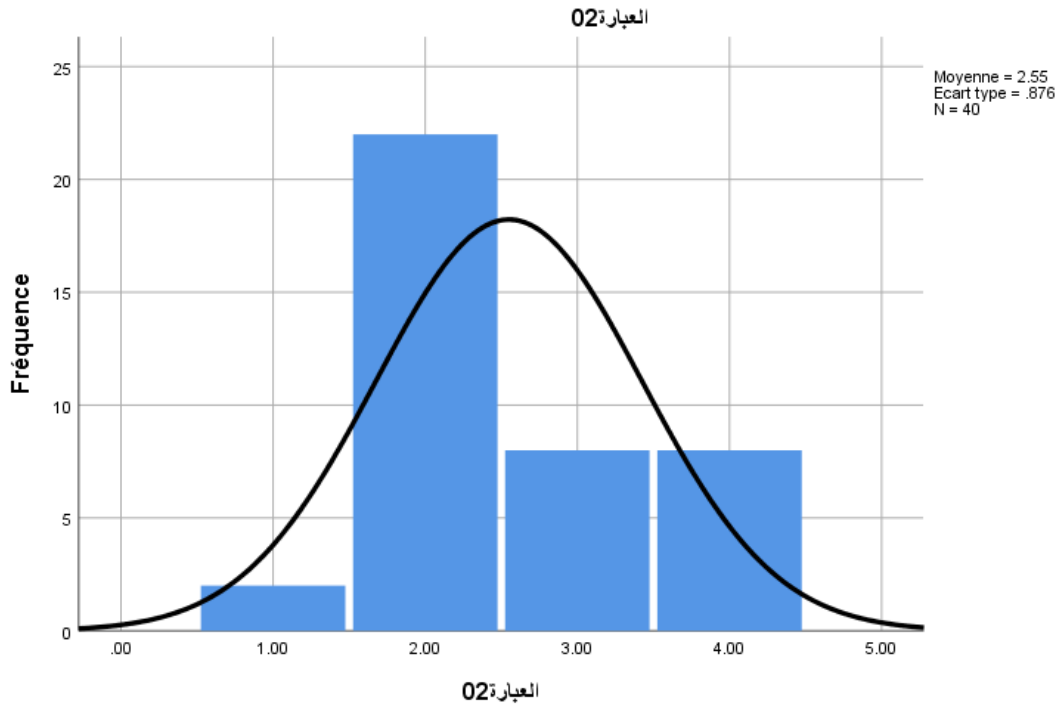


نلاحظ من الجداول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات افراد عينة الدراسة بلغ ( 3.35 ) وبانحراف معياري ما بين ( 0.68 . 1.17 ) حيث حصلت الفقرة الخامسة المرتبة الأولى والتي تنص على أن " تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في تقديم خدمات اجتماعية " بمتوسط حسابي قدره (3.8)، الفقرة الثانية في المرتبة الاخيرة والتي تنص على أن "تقدم مؤسسة الجزائرية للمياه المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية " بمتوسط حسابي قدره (2.55)، ومن فإن أفراد العينة يرفضون لهذه العبارة.

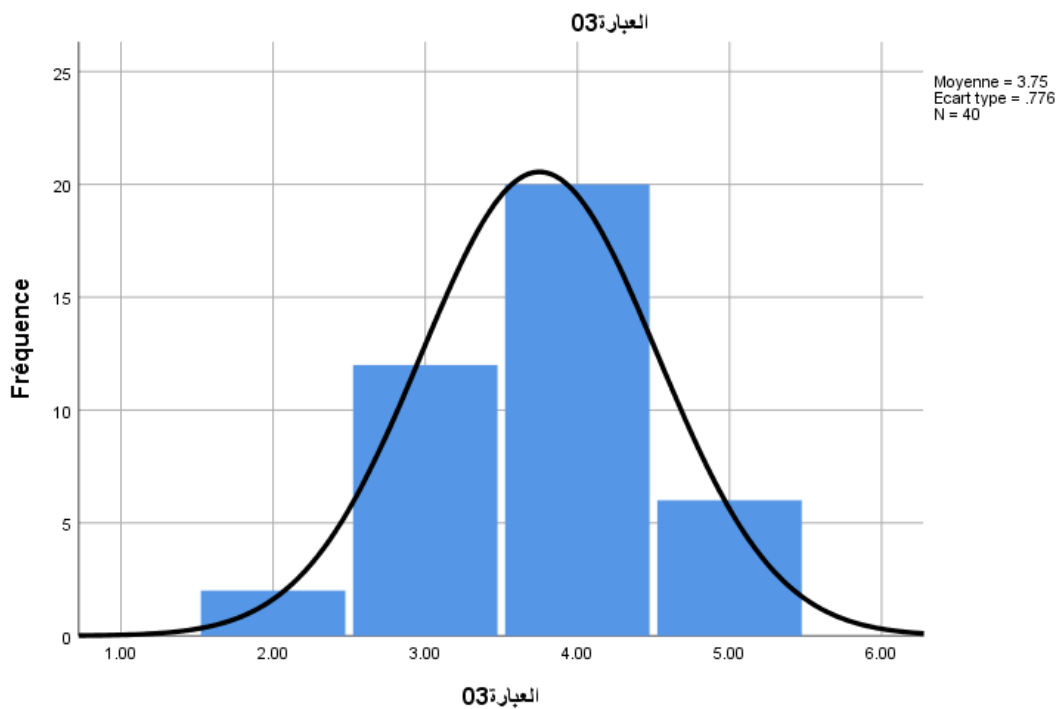
**الشكل (25):** يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في انجاز المشاريع البنى التحتية الأساسية للجميع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها".



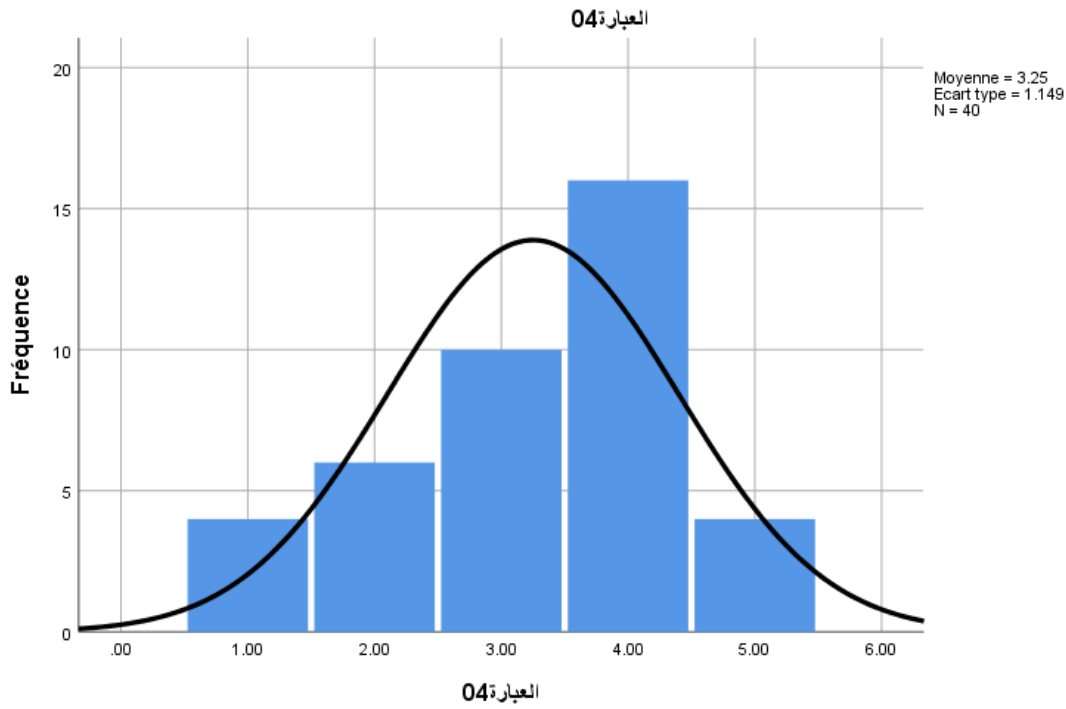
الشكل (26): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تقدم مؤسسة الجزائرية للمياه المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المعوقين)."



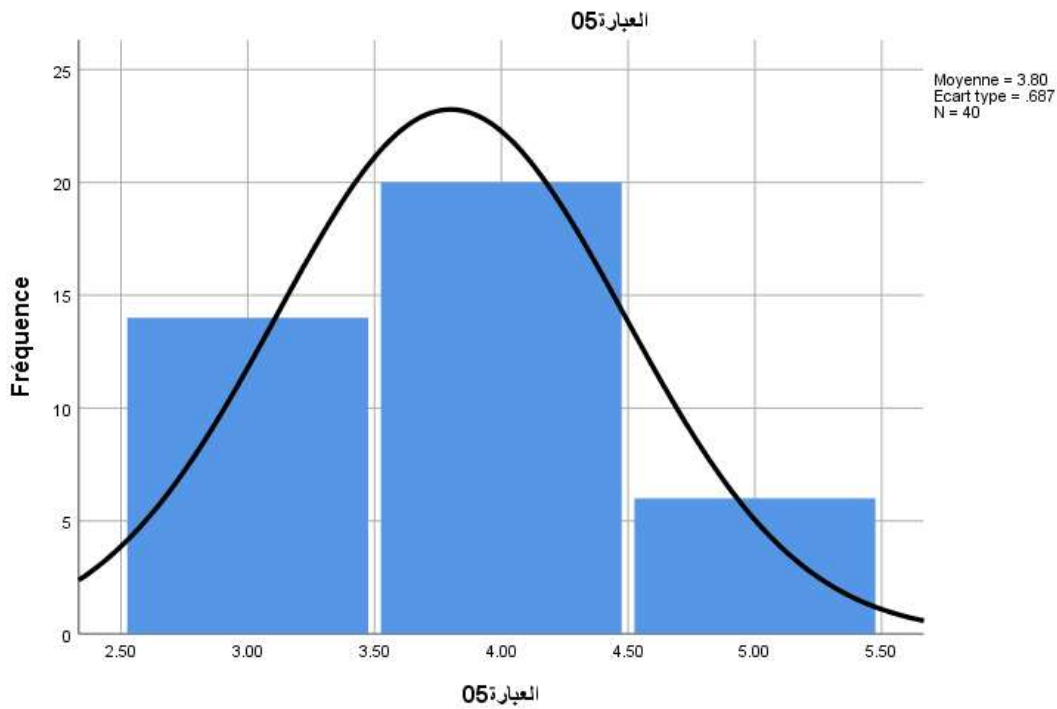
الشكل (27): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تشارك مؤسسة الجزائرية للمياه في برامج لحماية البيئة و المجتمع."



الشكل (28): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة".



الشكل (29): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " .تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في تقديم خدمات اجتماعية".



ثالثا: أداء المؤسسة الاقتصادية.

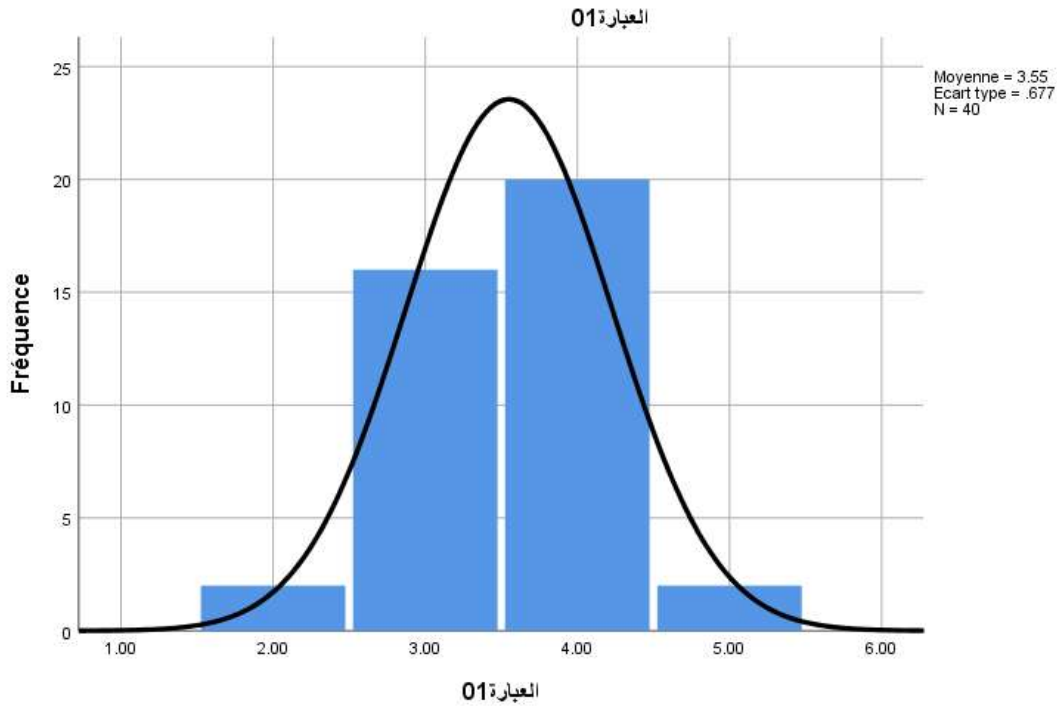
الجدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة أداء المالي

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم العبارة
موافق	0.67	3.55	01 . تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها
موافق	0.88	3.80	02 . تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية
موافق	1.08	3.6	03 . تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه باستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة
موافق	0.87	3.65	المجموع

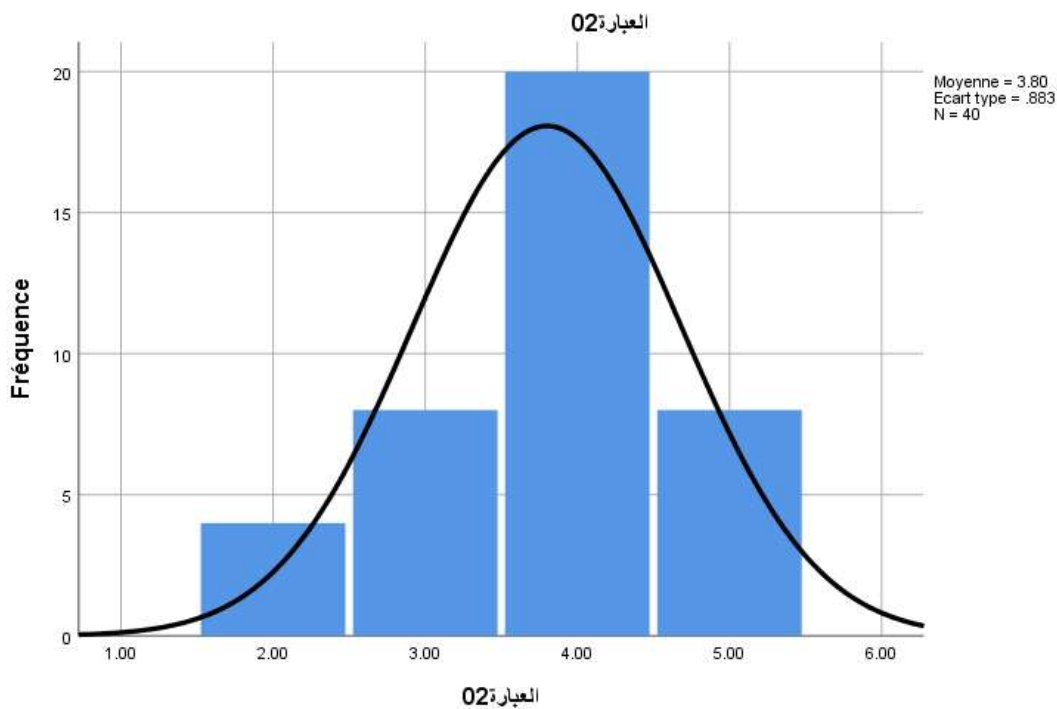
المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.65) وبانحراف معياري ما بين (0.67 . 1.08) حيث حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية التي تنص على "أن تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا الى جنب مع الاهداف الاقتصادية " من موافقة أفراد العينة على هذه العبارة أن تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية بصفة جيدة يساعد المؤسسة في تحسين أدائها بمتوسط حسابي قدره (3.80) والفقرة الأولى في المرتبة الاخيرة والتي تنص على " أن تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحقيق الاقسام التي تحتاج الى تحسين الاداء المالي بها " بمتوسط حسابي قدره (3.55) وهو متوسط جيد لأنه يقع في مجال الموافقة .

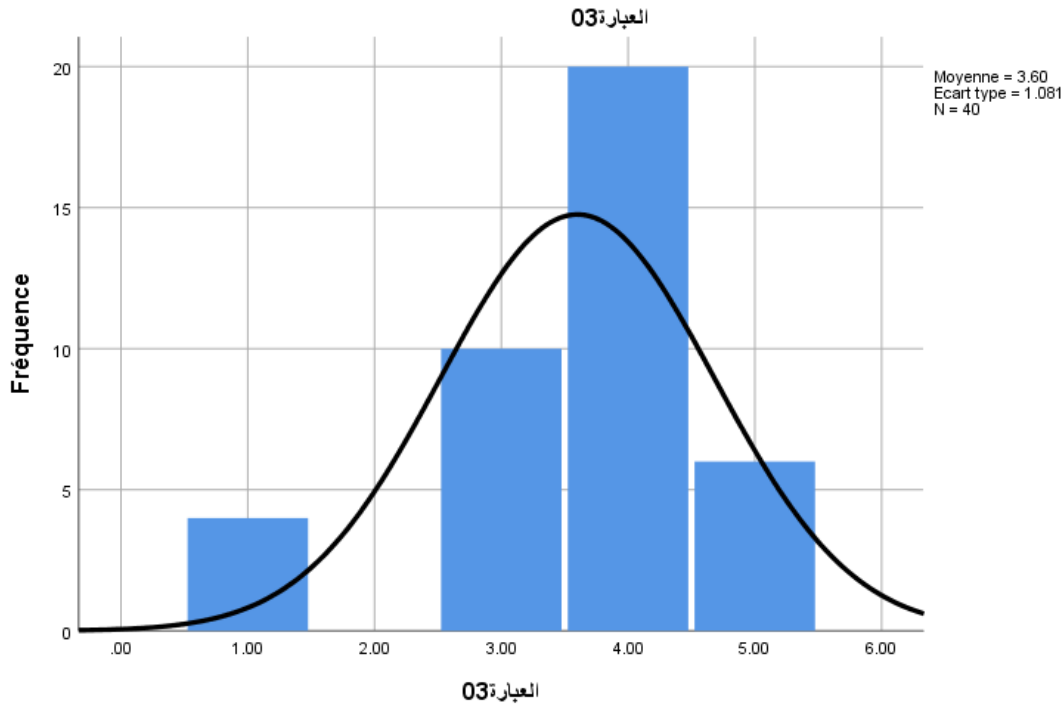
**الشكل (30):** يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها".



**الشكل (31):** يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية".



الشكل (32): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه باستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة".



الأداء المتعلق بالعملاء

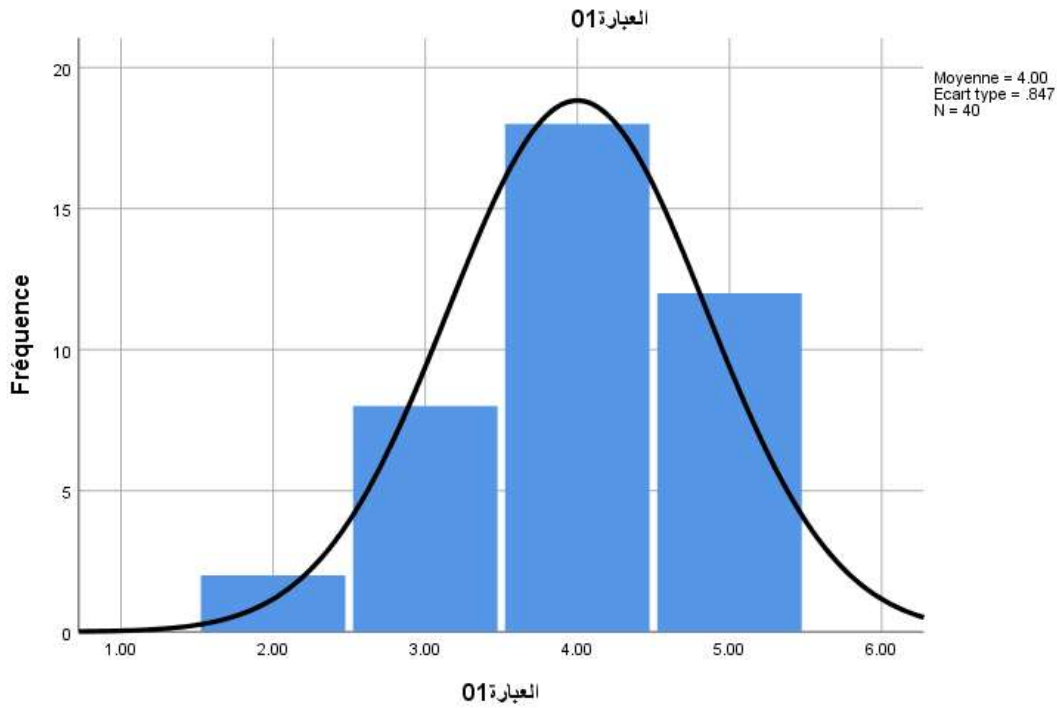
الجدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة أداء العملاء

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم العبارة
موافق	0.84	4	01 . تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل
محايد	0.75	3.2	02 . تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية
موافق	0.59	3.9	03 . تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الخارجي الذي تعيش فيه )
موافق	0.72	3.7	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين اسنادا الى نتائج spss

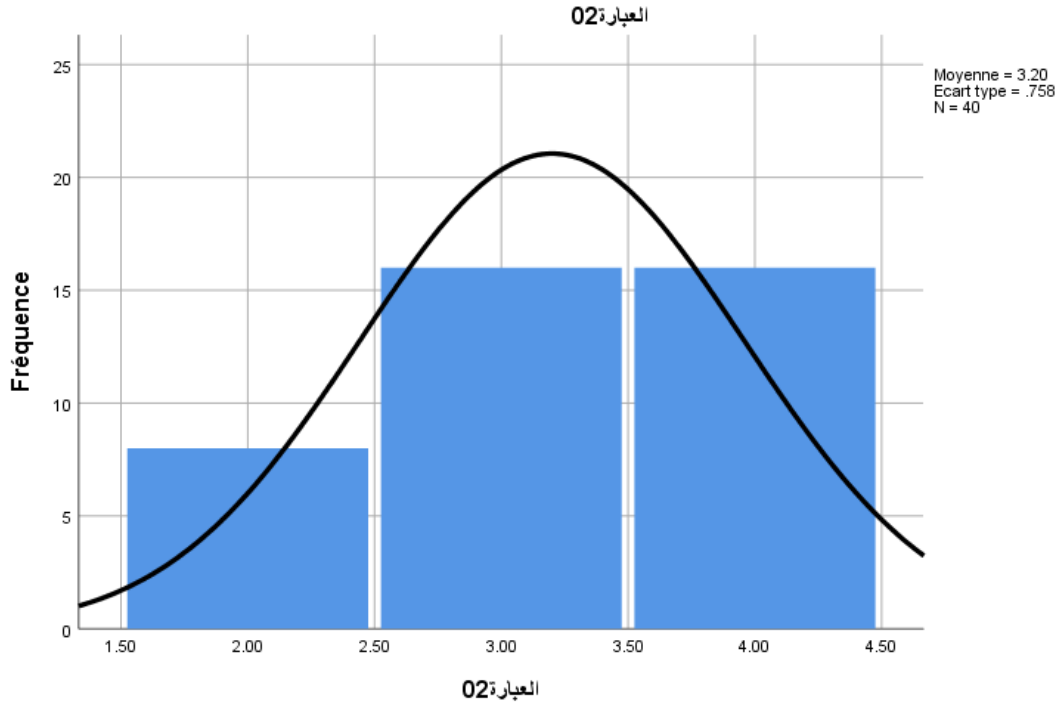
نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة (3.7) وبانحراف معياري ما بين (0.59 . 0.84) حيث حصلت الفقرة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على أن تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل واتضح أن لهذه العبارة نسبة مرتفعة وهذا يدل على ميل أفراد العينة للموافقة عليها. بمتوسط حسابي قدره (4) والفقرة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على " أن تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه لى ارضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره (3.2) وهذا يدل على ميلهم للمحايد .

**الشكل (33):** يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل".

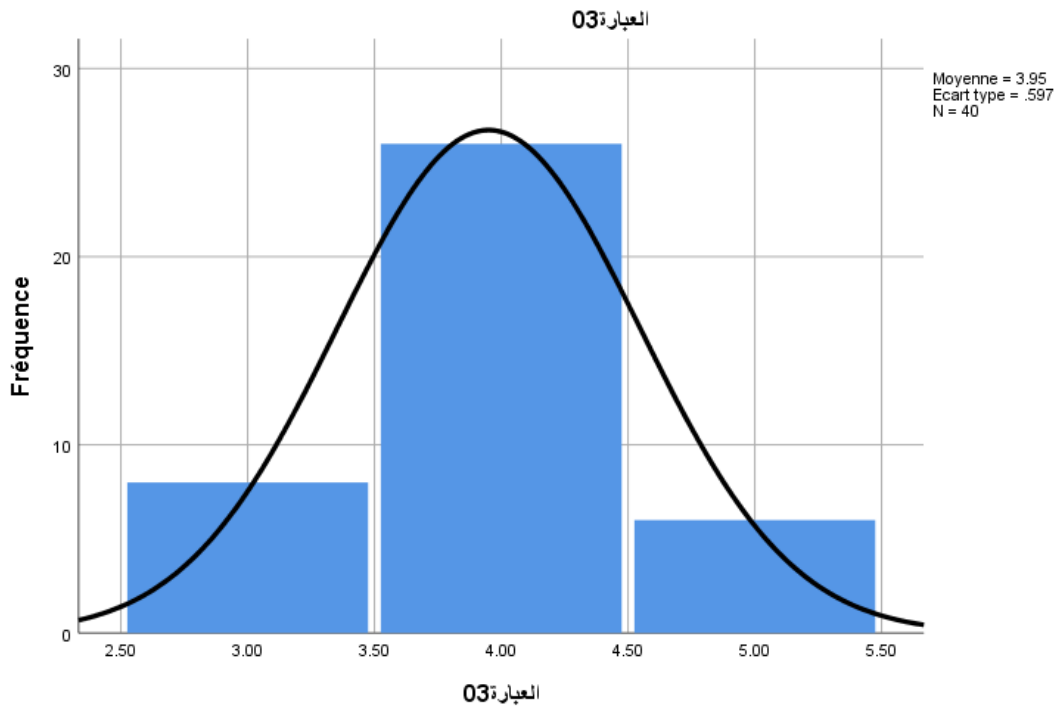


الشكل (34): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة "

تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية".



الشكل (35): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الخارجي الذي تعيش فيه )."





الأداء المتعلق بالعمليات

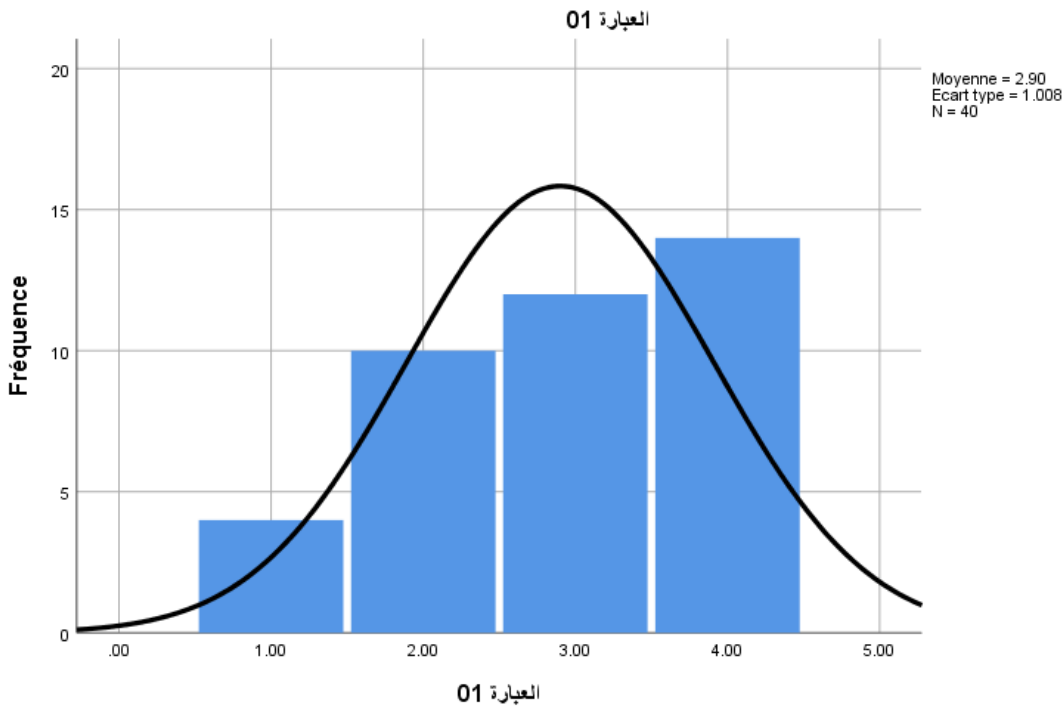
الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة أداء العمليات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم العبارة
محايد	1.00	2.9	01 . تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل
محايد	0.70	3.25	02 . تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه بإعداد برامج توعية للعاملين
محايد	1.13	3.2	03 . تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بصورة عادلة على العاملين .
محايد	0.93	3.05	04 . تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه سياسة إدارية تقوم على مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار
محايد	0.94	3.1	المجموع

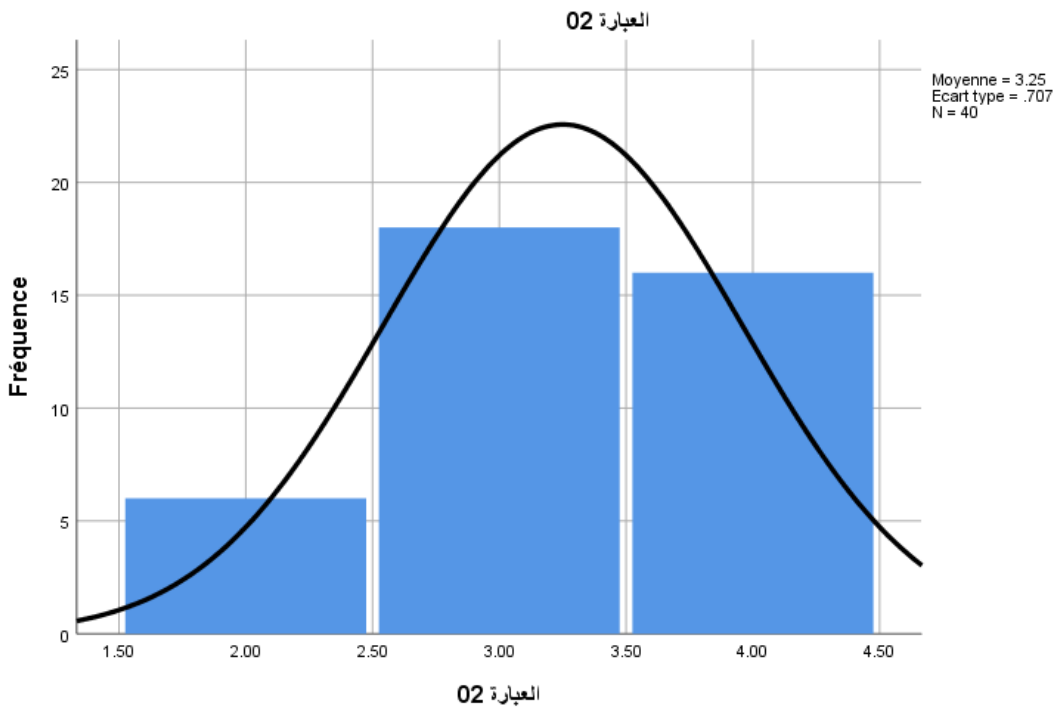
المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ (3.1) وبانحراف معياري ما بين ( 0.70 . 1.13 ) حيث حصلت الفقرة الثانية على المرتبة الاولى والتي تنص على " تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه بإعداد برامج توعية للعاملين بمتوسط حسابي قدره (3.25) والفقرة الاولى على المرتبة الاخيرة والتي تنص على " أن تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تكريم وتقيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل " بمتوسط حسابي قدره (2.9)

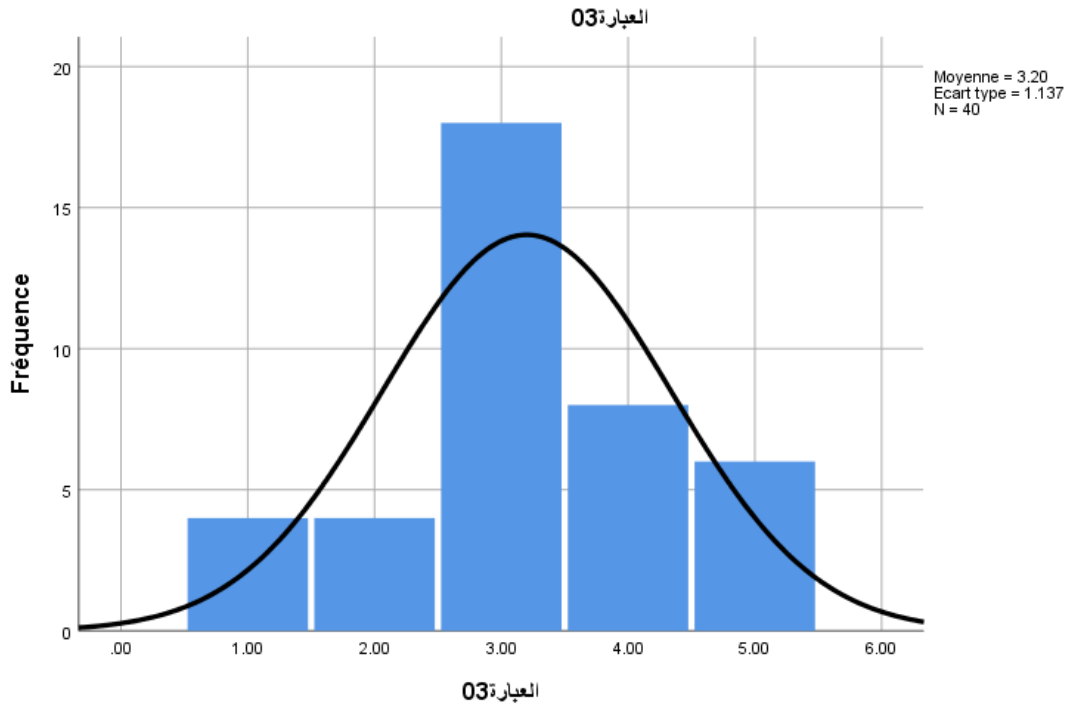
الشكل (36): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل".



الشكل (37): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه بإعداد برامج توعية للعاملين".

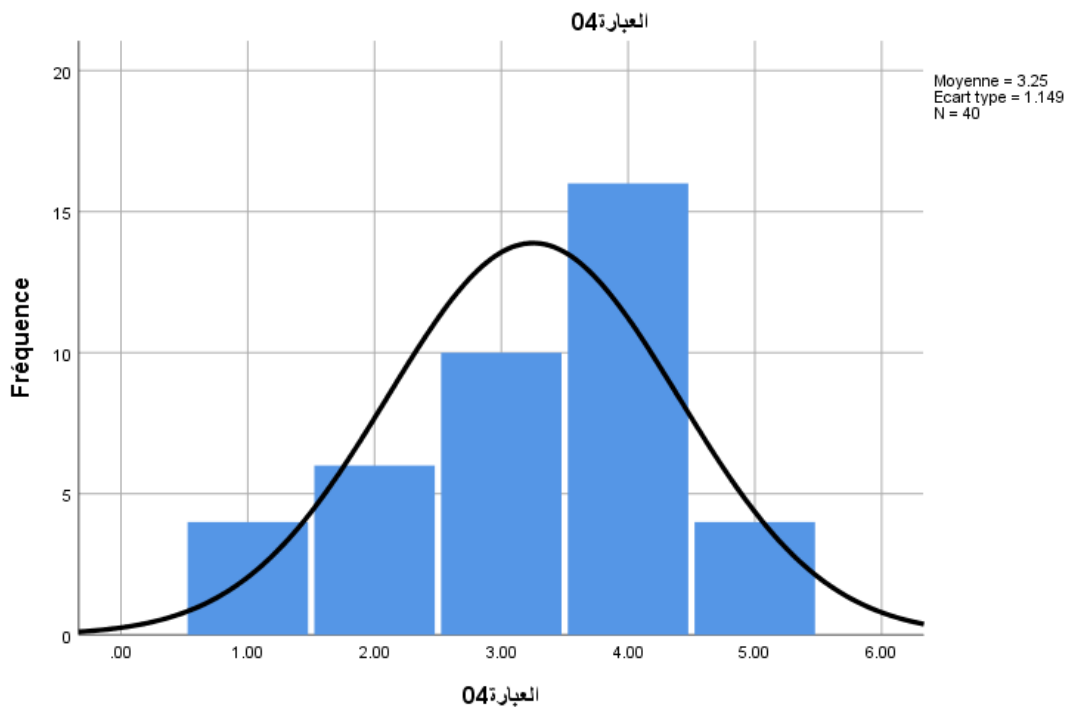


الشكل (38): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " نلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بصورة عادلة على العاملين ".



الشكل (39): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه سياسة إدارية تقوم على مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار".

القرار



الأداء المتعلق او القائم على التعلم والنمو:

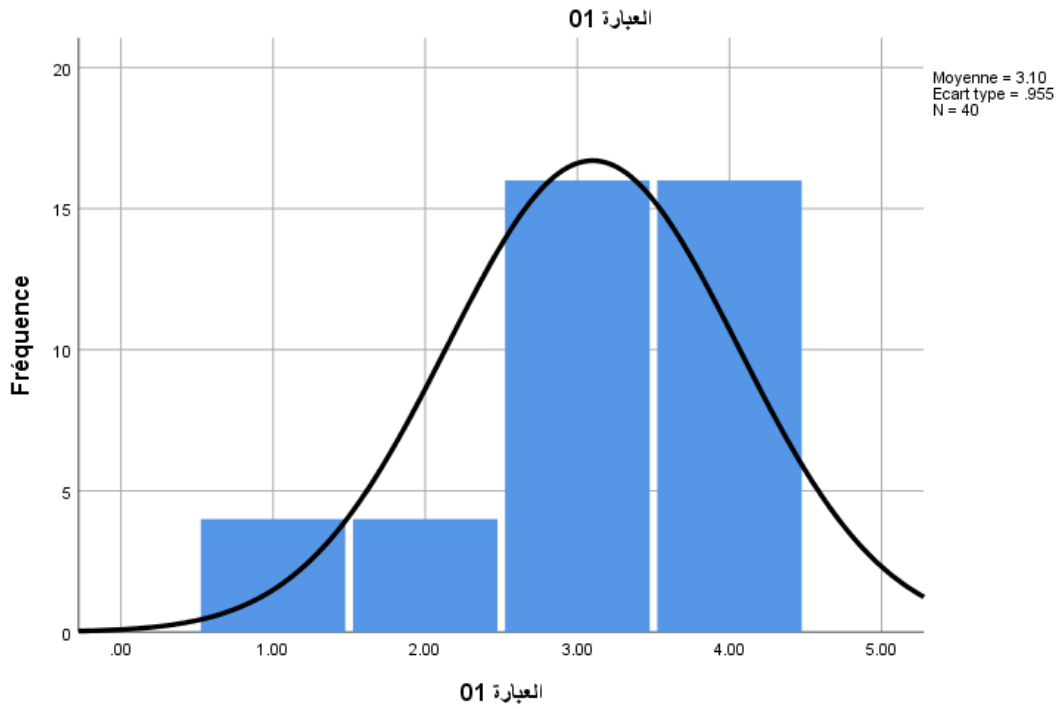
الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة أداء التعلم والنمو

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	رقم العبارة
محايد	0.95	3.1	01 . تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على استراتيجية قائمة على مشاركة العاملين في الربحية
موافق	0.74	3.6	02 . تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على استخدام التقنيات الحديثة في ظل التكنولوجيا المعلوماتية
موافق	0.67	3.5	03 . تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه في دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين
موافق	0.74	4.17	04 . عمل مؤسسة الجزائرية للمياه على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين
موافق	0.775	3.59	المجموع

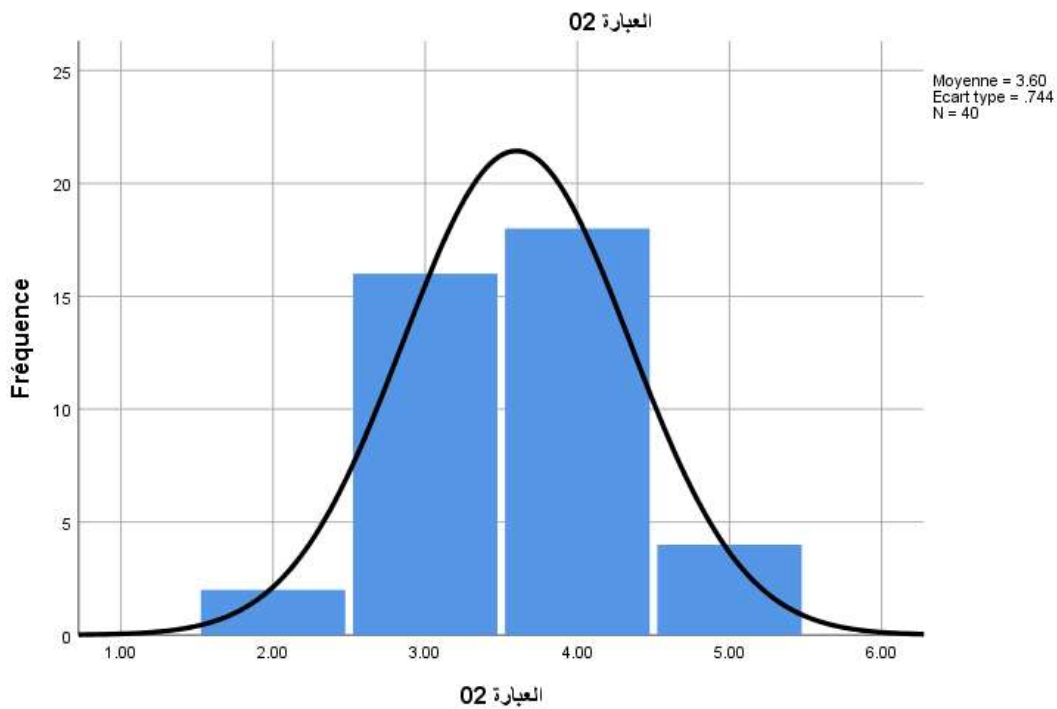
المصدر : من اعداد الطالبتين استنادا الى نتائج spss

نلاحظ من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة بلغ ( 3.59 ) وبانحراف معياري ما بين ( 0.67 . 0.95 ) حيث حصلت الفقرة الرابعة على المرتبة الاولى والتي تنص على ان " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين " بمتوسط حسابي قدره (4.17) مما يدل ان نسبة الموافقة مرتفعة من طرف افراد العينة، والفقرة الاولى على المرتبة الاخيرة والتي تنص على ان " تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على استراتيجية قائمة على مشاركة العاملين في الربحية " بمتوسط حسابي قدره (3.1) .

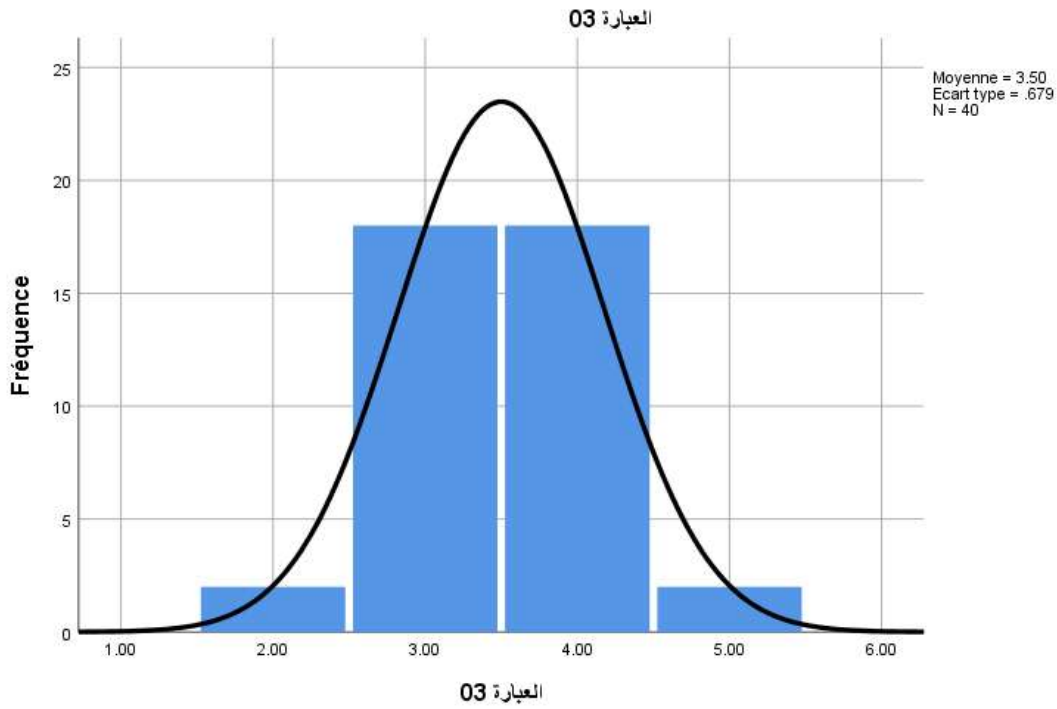
الشكل (40): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة "تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على استراتيجية قائمة على مشاركة العاملين في الربحية".



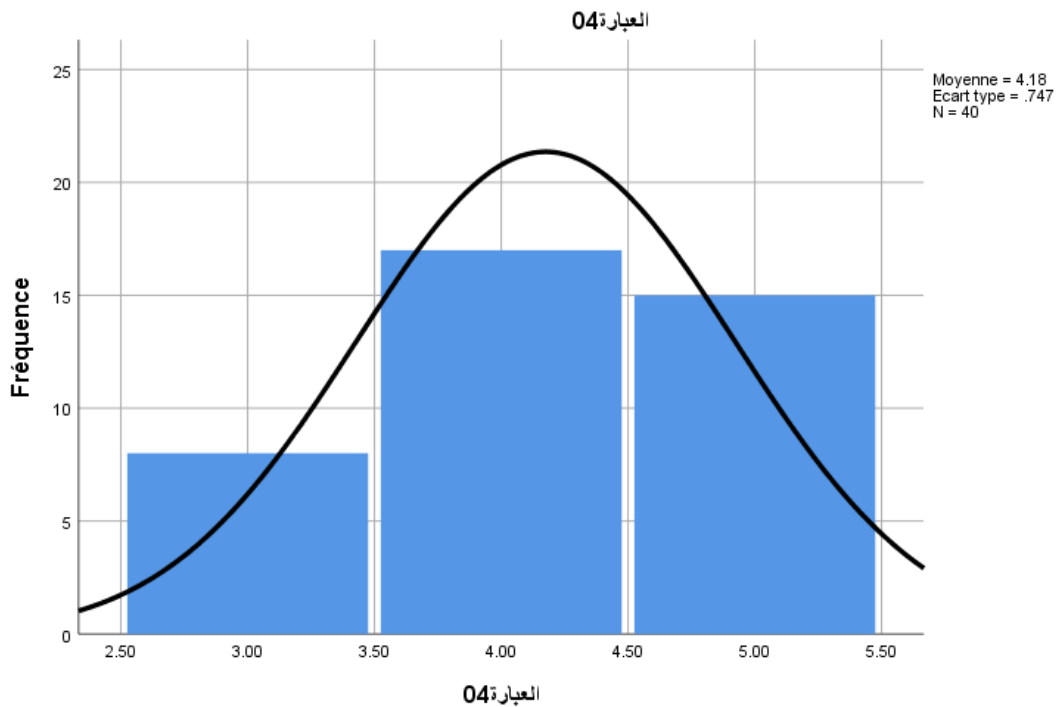
الشكل (41): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة "تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على استخدام التقنيات الحديثة في ظل التكنولوجيا المعلوماتية".



الشكل (42): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة " تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه في دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين".



الشكل (43): يوضح نتائج مقياس ليكارث للعبارة "عمل مؤسسة الجزائرية للمياه على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين".



المطلب الثالث : طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

Corrélations معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (15) : معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

البيان	أداء المالي	أداء العملاء	أداء العمليات الداخلية	اداء النمو والتعلم	أداء المؤسسة الاقتصادية	
البعد الاقتصادي	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.607** .000 40	.882** .000 40	.602** .000 40	.619** .000 40	.786** .000 40
البعد القانوني	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.778** .000 40	.704** .000 40	.802** .000 40	.630** .000 40	.783** .000 40
البعد الاخلاقي	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.718** .000 40	.674** .000 40	.589** .000 40	.644** .000 40	.737** .000 40
البعد الانساني	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.795** .000 40	.874** .000 42	.665** .000 40	.602** .000 40	.817** .000 40
المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط مستوى الدلالة N	.837** .000 40	.859** .000 40	.714** .000 40	.722** .000 40	.877** .000 40

من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول ... يتبين وجود علاقة الارتباط التالية:

- ❖ بالنسبة لعلاقة المسؤولية الاجتماعية بأداء المؤسسة الاقتصادية أظهرت نتائج التحليلي وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية و أداء المؤسسة الاقتصادية حيث يتضح لنا أنه من بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية نجد ان البعد الانساني احتل المرتبة الاولى وحقق علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( 0.874 ) عند مستوى الدلالة (&0.0=&) مما يؤكد الدور الذي يؤديه البعد الانساني مع بعد العميل من خلال الخدمات الخيرية المقدمة لكسب رضاهم .
- ❖ كما نلاحظ البعد الانساني له علاقة ارتباط قوية جدا مع بطاقة الاداء المتوازن ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.817) عند مستوى الدلالة (&0.817=&) مما يعني أن البعد الانساني يساهم في تطبيق أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال مساهمة المنظمة في انجاز المشاريع الاساسية وتقديم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية.
- ❖ كما تبين من نتائج الجدول السابق أن البعد الاقتصادي احتل المرتبة الثانية وكان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العميل حيث بلغت قيمة الارتباط ( 0.822 ) عند مستوى الدلالة (&0.01=&) مما يدل أن البعد الاقتصادي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز للمؤسسة مقارنة مع المنافسين من خلال فعالية اكبر لاستخدام موارد المؤسسة والاستفادة من آراء العملاء وذلك لكسب آرائهم.
- ❖ كما نلاحظ ان البعد الاقتصادي له علاقة ارتباط قوية جدا مع أداء المؤسسة الاقتصادية ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.786) معامل الارتباط ( 0.786 ) عند مستوى الدلالة (&0.01=&) مما يعني أن البعد الاقتصادي يساهم في تحسين صورة المنظمة التي تبين مدى نجاحها الاستراتيجي وهو البعد الذي تركز عليه المنظمة لتحسين أدائها المالي.
- ❖ كذلك نلاحظ أن البعد القانوني المرتبة الثالثة وكان له علاقة ارتباط قوية مع بعد العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.802) عند مستوى الدلالة (&0.01=&) مما يدل على ان البعد القانوني يستوجب احترام حقوق العمال في ممارستهم على ان تتسم بالعدالة والامانة .
- ❖ نلاحظ أيضا ان البعد القانوني له علاقة ارتباط جيدة مع أداء المؤسسة الاقتصادية ككل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.783) عند مستوى الدلالة (&0.01=&) مما يعني أن البعد القانوني يتماشى مع تشخيص البنية التحتية التي يجب ان تحققها المنظمة وكذا مسايرة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في البيئة المعاصرة والاهتمام بالقوانين والالتزامات بتطوير المسار المهني والوظيفي للعاملين.
- ❖ ايضا نلاحظ من نتائج الجدول أن البعد الأخلاقي احتل المرتبة الأخيرة، وكان له علاقة ارتباط قوية مع البعد المالي حيث بلغت قيمة الارتباط ( 0.718 ) عند مستوى الدلالة (&0.01=&) وهذا يشير



أنه يمكن تحقيق البعد المالي ببناء علاقات خدمية مميزة لتحقيق خدمات جيدة وزيادة ربحية المنظمة.

❖ أيضا من خلال نتائج الجدول نجد أن البعد الأخلاقي له علاقة ارتباط قوية مع أداء المؤسسة الاقتصادية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.737) عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) ما يدل على ان هذا البعد يقتصر على مدى الربحية بل يجب على المنظمة أن تحقق ربحية بدون أن تلحق ضرارا بأصحاب المصالح التي تتعامل معها .

❖ وبشكل عام حققت المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة (البعد الاقتصادي، الإنساني، الأخلاقي، القانوني) علاقة ارتباط قوية مع بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.877) وهي قوية تشير انه كلما طبقت المنظمة المسؤولية الاجتماعية كلما ادى ذلك الى تحسين اداء المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميله والتي كان الهدف منه معرفة مدى تأثير أبعاد المسؤولية الاجتماعية على أداء المؤسسة، وقد تمت دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة والتعرف على هيكلها التنظيمي والتي تتلخص أدوارها في توفير بيئة العمل المناسبة، ظروف العمل الملائمة لقيام بالعمل... الخ.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- ان تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يساعد في تحسين أداء المؤسسة ؛
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم المكونات البيئة الداخلية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميله التي تساعد في تحسين سلوك وأداء المؤسسة ؛
- إن التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يعود عليها بالعديد من المنافع ومن أهمها تحسين سمعة المؤسسة وعلاقتها مع الأطراف الاخرى للمؤسسة.

خاتمة

### خاتمة :

في البنية المعاصرة للأعمال أصبحت المؤسسة تعتبر المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مكانة الاقتصاد لما لدورها من تأثير كبير على المجتمع الذي تنشط فيه، إذن فالمؤسسة مسؤولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على بعد واحد وهو البعد الاقتصادي بل تتعدى إلى البعد القانوني والأخلاقي والبعد الإنساني، فمسؤولية المؤسسة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر مؤسسة اقتصادية فقط فهي تعتبر شريكة في المجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الريحي الى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على المؤسسات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة.

في نهاية هذا البحث ومن خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج والآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير ومساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وهذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، الهدف من المسؤولية الاجتماعية هو تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية .

- تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أدائها وصورتها في المجتمع.
- المؤسسة بدأت توجه نظرها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متناقلة.
- المؤسسة تهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

لقد بدا من خلال الدراسة التطبيقية أن هناك جهودا من قبل الشركة لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك يتطلب عملا كبيرا ومن أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها:

- إقناع المؤسسة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه، وهو في صالحها .
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم.
- يجب أن يكون دور الدولة فعال وذلك من خلال سن قوانين صارمة تفرض على المؤسسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذلك يجب تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي إيجابي لخلق منافسة بين المؤسسات، كما يجب أن تكون رقابة على الشركات.

كل الاقتراحات السابقة قد تكون مفيدة، لكن المهم هو أنه يجب على منظماتنا أن نقوم بتغيير تنظيمي جذري وهذا التغيير يجب أن يكون مبنيا على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية التي تدعو إليها التنظيمات

## خاتمة

الاقتصادية العالمية وكبريات الشركات، لذا يجب توسيع الدراسات التي تتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإعداد نموذج يتضمن الاسس التي تسمح بتحسين وارتفاع أدائها وتجعل دورها بناءا وفعالا في المجتمع.

### أولا: اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى: سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضيات

لاختبار هذه الفرضية، تم حساب المتوسط الحسابي العام، والانحراف المعياري العام لأبعاد المسؤولية الاجتماعية، للتأكد من صحة الفرضية، ومنه نفيها او قبولها .

الجدول رقم (16): ترتيب ابعاد المسؤولية الاجتماعية

ترتيب الأبعاد حسب المتوسط	اتجاه اجابات افراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد المسؤولية الاجتماعية
1	موافق	0.70	3.92	البعد القانوني
2	موافق	0.92	3.77	البعد الاقتصادي
3	موافق	0.58	3.58	البعد الاخلاقي
4	موافق	0.92	3.35	البعد الانساني

نلاحظ من خلال الجدول ان البعد القانوني حصل على المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري قدر ب (0.70) وهو متوسط جيد لأنه يقع في مجال الموافقة وعليه يمكن القول ان هذا البعد يساهم في تطوير المؤسسة وتحسين صورتها وأدائها، ويليه البعد الاقتصادي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري قدره (0.92) ويأتي البعد الاخلاقي بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.58)، واخيرا البعد الانساني في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.92).

وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لإجمالي العبارات هذا البعد كانت مع نسبة عالية من الموافقة وهو ما يعزز المؤسسة التمسك بهذا البعد ونلاحظ درجة تشتت اجابات عينة الدراسة مرتفعة وهذا ما نلاحظه من خلال الانحرافات المعيارية .

مما سبق نستنتج ان عينة الدراسة (العمال) راضون عن توجه المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية، وذلك يتبين من درجة الموافقة على ابعاد المسؤولية الاجتماعية .

وعليه يمكن القول ان :

## خاتمة

**الفرضية الاولى:** ما مدى التزام مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة بالمسؤولية الاجتماعية، وهي فرضية صحيحة.

**اختبار الفرضية الثانية:** سيتم من خلال هذا العنصر اختبار صحة الفرضية

**الفرضية الثانية :** يوجد علاقة ارتباطية دالة معنويا بين ابعاد المسؤولية الاجتماعية و اداء المؤسسة الاقتصادية

نستنتج من خلال الجدول رقم (15) معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة ، ان الفرضية صحيحة .

**ثانيا: نتائج الدراسة:**

تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، كالمساهمة في بناء مشاريع أساسية وتقديم مساعدات للمؤسسات الخيرية، زيادة ولاء العاملين... الخ، كما يحقق فوائد للمؤسسة من خلال خلق علاقات جيدة مع المساهمين، الزبائن والعمال، هذا ما يؤدي إلى تحسين وتطوير صورة المؤسسة أمام المجتمع، مما يزيد من سمعتها الحسنة .

تبني برامج المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات يؤدي الى تحقيق أهدافها، بالإضافة الى تحقيق مبدأ الريح على المدى البعيد، من خلال زيادة دورها الاجتماعي ودعمها للأنشطة الاجتماعية، فهذه الأخيرة تعتبر بمثابة استثمار مستقبلي لهذه المؤسسة .

ان تطبيق المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يساعد في تحسين أداء المؤسسة ؛

تبين ان واقع تبني مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لأبعاد المسؤولية الاجتماعية الاربعة كان مرتفعا، حيث جاء البعد الاقتصادي والقانوني في المرتبة الاولى، والبعد الاخلاقي في المرتبة الثانية، ثم البعد الانساني في المرتبة الاخيرة .

**التوصيات:**

- إقناع المؤسسة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لا بد منه، وهو في صالحها، وليست تكاليف مفروضة عليها.

- لكي تستطيع المضي بهذا النهج بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم.

- يجب أن يكون دور الدولة فعال وذلك من خلال سن قوانين صارمة تفرض على المؤسسات تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية وكذلك يجب تحفيز المؤسسات التي تقوم بدور اجتماعي ايجابي لخلق منافسة بين المؤسسات، كما يجب أن تكون رقابة على الشركات.

## خاتمة

-العمل على تعزيز ثقافة ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال عقد البرامج التكوينية التي تعكس مفاهيم وثقافات تطبيقات المسؤولية الاجتماعية .

-التوجيه المستمر للزبائن نحو أفضل الطرق التي من خلالها يتم التعامل مع المؤسسة لتجنب الوقوع في المشاكل.

-العمل على تحسين مستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال مساعدة مديري المؤسسات على التطوير.

. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات المسؤولية الاجتماعية ، والممارسة السليمة لها، ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

-على مؤسساتنا أن تقوم بتغيير تنظيمي جذري وهذا التغيير يجب أن يكون مبنيا على مفاهيم المسؤولية. الاجتماعية التي تدعو إليها المؤسسات العالمية.

# قائمة المراجع



قائمة المراجع:

كتب :

- 1) أكرم محمد الطويل وعلي وليد العابدي، ادارة سلسلة التجهيز ابعاد استراتيجية العمليات والاداء التسويقي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2013.
- 2) حاتم قابيل، قياس وتقييم الاداء كمدخل لتحسين جودة المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة مصر، 2009.
- 3) خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 4) رواية محمد حسن، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- 5) سعد الصادق بحيري، ادارة توازن الاداء، دار الجامعية، الاسكندرية، 2003 . 2004.
- 6) سهيل محمد عباس وحسن علي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، دون سنة نشر.
- 7) صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ضل حوكمة الشركات، جامعة بشار.
- 8) عبد السلام أبو قجف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، بيروت عمان، 1995.
- 9) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم اداء الافراد، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2012.
- 10) مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 11) مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات، المواصفة القياسية، ISO/26000، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2015.
- 12) معين أمين السيد، ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010.
- 13) مهدي حسين زوليف، ادارة الافراد، الطبعة الثانية، دار المجد للنشر، الأردن، 1991.
- 14) موسى اللوزي، تنظيم اجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 15) وائل محمد صبحي ادريس والطاهر محسن المنصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.

### ملتقيات

- 1) بن مسعود نصر الذين وكنوش محمد، واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012.
- 2) خبابة عبد الله وخبابة صهيب، المسؤولية المجتمعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي الثالث منظمات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14، 15 فيفري 2012.
- 3) عجيلة محمد وشنيني عبد الرحيم، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال- مفاهيم وأسس، الملتقى الدولي الثالث، بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري.
- 4) محمد فلاق وقدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصال الجزائرية جيزي، موبيليس، نجمة، التحول من العمل الخيري الى العطاء الذكي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، ص10.
- 5) عبد السلام مخلوفي وسفيان بن عبد العزيز، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار.

### مجلات :

- 1) عبد المليك مزهوده، الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الاول، 2011.

### مذكرات والاطروحات

- 1) فؤاد حسين محمد الحمدي، الابعاد التسويقية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، مذكرة نيل شهادة دكتوراة، جامعة المستنصرية، بغداد، 2003.
- 2) وبلية فريدة، دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011.
- 3) محمد سليمان، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة نيل الماجستير، جامعة مسيلة، 2007.
- 4) أبوأ عجيلة رمضان عثمان الغريب، مدى امكانية استخدام الاداء المتوازن لتقييم الأداء في البنوك، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2001.

## قائمة المراجع

- (5) عوييرة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة وللصناعات الغذائية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- (6) ميسون محمد عبد القادر، التفكير الأخلاقي وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية وبعض التغييرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية تربية علم النفس، الجامعة الإسلامية غزة،
- (7) صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاق, الاداء المتوازن كأداة لتقييم استراتيجية في المدرسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
- (8) بوبكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة لمؤسسة نفضال، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2014.
- (9) بوكرطة نوال، أثر الاتصال في رفع الاداء التسويقي للمؤسسة الخدمية، دراسة حالة وكالة السفر والسياحة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة الجزائر، 2011.

مواقع الانترنت :

1) [http :www.daralakhbar.com/articles/199669](http://www.daralakhbar.com/articles/199669) – 2021/05/04، 23:10

الملاحق

الملاحق:

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف  
كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة  
حالة . الجزائرية للمياه وحدة ميعة . .

واستكمالا للحصول على شهادة "الماستر" تخصص إدارة أعمال، نطلب منكم مدّ يد العون للإجابة على  
أسئلة الاستمارة وذلك بوضع علامة ( X ) أمام الإجابة المناسبة.

إشراف الأستاذة:

د/ \*بيراز نوال\*

إعداد الطالبان:

- بوحناش أميرة

- بوداودي بسمة

السنة الجامعية

2021/2020

## الملاحق

### الجزء الأول: بيانات شخصية:

ويهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تفسير الاختلاف من إجابات الأفراد، لذا الرجاء وضع العلامة (X) في المربع المناسب.

### الجنس:

ذكر  أنثى

### الفئة العمرية:

- من 20 إلى 29 سنة  - من 30 إلى 39 سنة

- من 40 إلى 49 سنة  - أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى .

- ثانوي  - ليسانس  - تقني  - مستويات أخرى

### سنوات الخبرة:

- أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى 10 سنوات

- من 10 إلى 15 سنة  - أكثر من 15 سنة

## الملاحق

### ثانيا: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1: البعد الاقتصادي:	01	تحقق مؤسسة الجزائرية للمياه ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الأجور				
	02	تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه إلى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.				
	03	تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على الصدق في جميع تعاملاتها الاقتصادية.				
	04	تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على أساليب واضحة في تعاملاتها الاقتصادية .				

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2: البعد القانوني:	01	تلتزم مؤسسة الجزائرية للمياه بالقوانين التي تسعى لتوفير الرعاية الصحية والطبية للعمال				
	02	تحترم مؤسسة الجزائرية للمياه القوانين الخاصة بالحماية من الأخطار المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل				
	03	تتبنى إدارة مؤسسة الجزائرية للمياه مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية				

## الملاحق

					تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على التصريح لدى مصالح الضمان الاجتماعي بمختلف الحالات .	04
					تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تقديم الاعانات للعمال في حالة الوفاة أو العجز .	05

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تتبنى مؤسسة الجزائرية للمياه رسالة وأهداف تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع	01
					تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه نظاما صارما لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه	02
					تسعى مؤسسة الجزائرية للمياه لمراعاة حقوق الإنسان وكذا احترام وتقاليد المجتمعات	03
					تمتلك مؤسسة الجزائرية للمياه دليل أخلاقي واضح ومعلن لجميع العاملين لديها	04

### 3: البعد الأخلاقي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في انجاز المشاريع البنى التحتية	01

### 4: البعد



## الملاحق

					الأساسية للجميع من مدارس ومستشفيات وبرامج إسكان وغيرها
				02	تقدم مؤسسة الجزائرية للمياه المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة، مراكز رعاية المعوقين)
				03	تشارك مؤسسة الجزائرية للمياه في برامج لحماية البيئة والمجتمع .
				04	تقديم تسهيلات ومساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة .
				05	تساهم مؤسسة الجزائرية للمياه في تقديم خدمات اجتماعية .

### ثالثا: أداء المؤسسة الاقتصادية :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	1. الأداء المالي:
					تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتطبيق استراتيجيات تساعد في تحديد الأقسام التي تحتاج إلى تحسين الأداء المالي بها	01	
					تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بتحقيق أهداف اجتماعية جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية	02	
					تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه باستغلال الموارد والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة .	03	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	2. الأداء
					تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على	01	

## الملاحق

					تحسين صورتها لدى المجتمع والعميل	
					02 تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على إرضاء وتعميق ولاء العميل من خلال المساهمة في بعض المجالات الاجتماعية	
					04 تهتم مؤسسة الجزائرية للمياه بالأطراف ذات المصلحة (المحيط الخارجي الذي تعيش فيه)	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	3. الأداء المتعلق بالعمليات:
					01 تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على تكريم وتحفيز الموظفين المتفوقين والمبدعين في العمل		
					02 تقوم مؤسسة الجزائرية للمياه بإعداد برامج توعية للعاملين .		
					03 تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بصورة عادلة على العاملين .		
					04 تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه سياسة إدارية تقوم على مشاركة العاملين في عمليات صنع القرار		

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	4. أداء
					01 تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه على		

## الملاحق

					استراتيجية قائمة على مشاركة العاملين في الربحية .		
					تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على استخدام التقنيات الحديثة في ظل التكنولوجيا المعلوماتية	02	
					تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه في دعم الأنشطة والسهولة في معالجة البيانات للموظفين	03	
					تعمل مؤسسة الجزائرية للمياه على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين .	04	