



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: تسيير موارد بشرية

العنوان:

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية:

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:

د. رمزي بودرجة

من إعداد الطالبة:

وهيبة بوشارب

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
محمد هبول	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي ميله	رئيسا
رمزي بودرجة	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي ميله	مشرفا ومقررا
ربيع قرين	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي ميله	ممتحنا
أمال قبائلي	أستاذة محاضرة قسم أ	المركز الجامعي ميله	ممتحنا
نور الدين رجم	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي ميله	ممتحنا
عبد الحكيم جربي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة فرحات عباس سطيف 01	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى أعز من في الوجود: أمي الغالية وأبوي العزيز،

حفظهما الله ومتعهما بالصحة والعافية.

إلى من أعطني الدعم والتشجيع والدة زوجي رحمها الله،

وأسكنها فسيح جنته.

إلى زوجي الكريم الذي لم يدخر جهدا لمساعدتي وتشجيعي طيلة

مشواري الدراسي

إلى أولادي الذين سـرقت من وقتهم الكثير

إلى كل من قدم لي الدعم والمساعدة لإنجاز هذا العمل

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

وهيبة

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا على أن وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل فهو الذي له الفضل أولا وأخيرا ودائما.

جزيل الشكر للأستاذ رمزي بدرجة الذي تفضل بالإشراف على هذه الأطروحة.

الشكر موصول للأساتذة والطاقم الإداري بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميله

على كل المساعدات والتسهيلات الكبيرة المقدمة خلال فترة التكوين في الدكتوراه وأخص

بالذكر: الأستاذ مصباح حراق، الأستاذ شراف عقون، والأستاذ محمد هبول.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشريفهم لي

بتقييم ومناقشة هذه الأطروحة.

أتقدم بالشكر والامتنان العميق للأستاذ اسماعيل قيرة، الأستاذ احسن طيار، الأستاذ

عومار قيرة والأستاذة إكرام بودبزة على دعمهم ومساعدتهم القيمة.

جزيل الشكر لجميع الأساتذة الذين حكموا استبانة الدراسة، ولجميع السيدات والسادة

العاملين في المؤسسة المينائية سكيكدة والذين ساهموا في توفير البيانات والمعلومات المستخدمة

في الدراسة وعلى رأسهم السيدة فوزية بوثلجة.

إلى كل الزملاء والأقارب الذين قدموا لي الدعم والتشجيع خلال مراحل إنجاز هذا

العمل.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وقد تم إجراؤها على عينة ميسرة مكونة من 200 مفردة من إطارات وأعاون التحكم من المؤسسة المبحوثة.

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي صممت بالاعتماد على مقارنة الأطراف ذات المصلحة في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية حيث تمت الاستعانة بمقياس D. Turker (2008) الذي يقسم المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة أبعاد (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن والمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة) ومقياس Zhou و George (2001) لقياس مستوى الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة.

وقد أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وجود علاقة ارتباطية متوسطة وطرديّة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية المدركة والأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المبحوثة، بالإضافة إلى وجود تأثير كبير لبعدي المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الأداء الإبداعي للموارد البشرية مقارنة بالأبعاد الأخرى، الأمر الذي أدى إلى اقتراح نموذج جديد تفسر متغيراته المستقلة ما نسبته 56.9 من التغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي.

كما تم التوصل إلى وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الاداء الإبداعي تعزى لمتغير الوظيفة، المستوى التعليمي والمنصب العالي المشغول.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية خاصة تجاه الموارد البشرية مع العمل على إشراكهم في اتخاذ القرار وإدماجهم أكثر في الأنشطة التطوعية وكذا الاهتمام بنشر التقارير الاجتماعية وتكثيف النشرات الإعلامية حول أنشطة المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: مسؤولية اجتماعية للمؤسسة، أداء إبداعي، موارد بشرية، مؤسسة ميناء سكيكدة.

Abstract:

This study aims to highlight the role of corporate social responsibility (CSR) in improving the creative performance of human resources of the port company of Skikda. It was conducted on an available sample of 200 managers and supervisors of the company.

In order to answer the problem and verify the hypotheses of the study, the descriptive method was used with the questionnaire as the main tool for data collection, designed based on : Stakeholder approach and Turker D. (2008) scale to determine the dimensions of CSR (social responsibility to the community, social responsibility to human resources, social responsibility to customers and social responsibility to the government), and Zhou and George (2001) scale, to measure the level of creative performance of human resources in the company.

Statistical analysis of the studied data using the software (SPSS) showed a mean and direct correlation between perceived CSR and creative performance of human resources in the studied company. In addition, significant differences in the respondents' answers on the level of perception of CSR and its role in improving creative performance, were attributed to the position of work, level of education and high position held. It was also found that the dimensions of CSR towards community and CSR towards human resources had a significant impact on the creative performance of human resources compared to the other dimensions, which led to the proposal of a new model explaining 56.9% of the changes in creative performance.

The study recommends the need to intensify social responsibility activities, especially towards human resources, as well as to involve them in decision making, to integrate them more in voluntary activities, to focus on publishing social reports and to intensify newsletters on the company's CSR activities.

Keywords:

Corporate social responsibility, creative performance, human resources, company Port of Skikda

Résumé:

Cette étude a pour objectif de mettre en évidence le rôle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'amélioration de la performance créative des ressources humaines de l'entreprise portuaire de Skikda. Elle a été menée sur un échantillon disponible de 200 cadres et agents maitrise de l'entreprise.

Afin de répondre à la problématique et vérifier les hypothèses de l'étude, la méthode descriptive a été utilisée avec le questionnaire comme principal outil de collecte de données, conçu en se basant sur : L'approche des parties prenantes et l'échelle de Turker D. (2008) pour déterminer les dimensions de la RSE (responsabilité sociale envers la communauté, responsabilité sociale envers les ressources humaines, responsabilité sociale envers les clients et responsabilité sociale envers le gouvernement), et l'échelle de Zhou et George (2001), pour mesurer le niveau de performance créative des ressources humaines dans l'entreprise.

L'analyse statistique des données de l'étude à l'aide du logiciel (SPSS) a montré une corrélation moyenne et directe entre la RSE perçue et la performance créative des ressources humaines dans l'entreprise étudiée. De plus, des différences significatives dans les réponses des répondants sur le niveau de perception de la RSE et son rôle dans l'amélioration de la performance créative, ont été attribuées au poste de travail, au niveau d'études et au poste élevé occupé. Il a également été constaté un impact significatif des dimensions de la RSE envers la communauté et de la RSE envers les ressources humaines sur la performance créative des ressources humaines par rapport aux autres dimensions, ce qui a entraîné la proposition d'un nouveau modèle expliquant 56,9% des changements dans la performance créative.

L'étude recommande la nécessité d'intensifier les activités de responsabilité sociale, notamment envers les ressources humaines, ainsi que de les impliquer dans la prise de décision, de les intégrer davantage dans les activités bénévoles, de se concentrer sur la publication de rapports sociaux et d'intensifier les bulletins d'information sur les activités de l'entreprise dans le domaine de la RSE.

Mots-clés :

Responsabilité sociale, performance créative, ressources humaines, entreprise Portuaire de Skikda

قائمة الجداول، الأشكال
والملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ش	أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
49	تعريف بعض الاكاديميين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	02
50	تعريف بعض الهيئات والمنظمات الدولية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	03
59	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب مختلف المقاربات النظرية	04
72	مستوى وطبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	05
85	أهم مقاييس المسؤولية الاجتماعية المدركة من طرف العمال	06
149	عدد المؤسسات الحاصلة على المطابقة في مواصفات الإدارة من سنة 2010 إلى غاية 2019.	07
150	المؤسسات الجزائرية المنخرطة في برنامج SR MENA	08
159	تصنيف الجزائر حسب RESPECO Institute ومقارنته مع بعض الدول الأوروبية والعربية والوم أ	09
161	تصنيف بعض الدول حسب مؤشر شاندر للحوكمة الجيدة لسنة 2021	10
187	توزيع العمال الدائمين والفئات السوسيو- مهنية على مختلف مديريات المؤسسة وحسب الجنس.	11
188	توزيع العمال غير الدائمين والفئات السوسيو- مهنية على مختلف مديريات المؤسسة المينائية سكيكدة	12
190	تعداد أعوان التحكم والإطارات الدائمين بالمؤسسة المينائية	13
190	نتائج عملية توزيع الاستبيانات	14
191	البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	15
199	درجات المقياس المستخدم في الدراسة	16
202	قائمة الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	17
202	نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	18
203	نتائج الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول	19
204	نتائج الصدق البنائي لمحاور الدراسة	20
204	قيم درجات الثبات ل α كرونباخ	21

205	معاملات الثبات α كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة	22
206	قياس الثبات باستعمال اختبارات التجزئة النصفية	23
206	نتائج اختبار Kolmogorov-simirnov	24
207	استجابات عينة الدراسة لعبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	25
208	استجابات عينة الدراسة لعبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	26
210	استجابات عينة الدراسة لعبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	27
211	استجابات عينة الدراسة لعبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة	28
212	استجابات عينة الدراسة لعبارات التزام المؤسسة المينائية بالمسؤولية الاجتماعية	29
213	استجابات عينة الدراسة لعبارات الأداء الإبداعي	30
215	مصنوفة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الإبداعي	31
216	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحسين الأداء الإبداعي	32
217	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحسين الأداء الإبداعي	33
219	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية	34
220	نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية	35
221	تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد	36
222	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	37
222	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء الإبداعي للموارد البشرية	38
223	اختبار القوة التفسيرية لنماذج الانحدار المتعدد التدريجي	39
224	درجة المعنوية للنماذج المقترحة	40
227	اختبار T في حالة عينتين مستقلتين	41
227	اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر	42
228	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يعزى لمتغير المستوى التعليمي	43
228	الاختبار البعدي لتحليل الفروق المتعلقة بالمستوى التعليمي.	44

229	اختبار T في حالة عينتين مستقلتين	45
230	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يعزى لمتغير المنصب العالي المشغول	46
230	الاختبار البعدي لتحليل مصدر الفروق المتعلقة بالمنصب العالي المشغول	47
231	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يعزى لمتغير الخبرة المهنية .	48
232	اختبار T في حالة عينتين مستقلتين	49
233	اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر	50
233	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية في تحسين الاداء الابداعي يعزى لمتغير المستوى التعليمي .	51
234	الاختبار البعدي لتحليل الفروق المتعلقة بالمستوى التعليمي	52
235	اختبار T في حالة عينتين مستقلتين	53
235	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية في تحسين الاداء الابداعي للموارد البشرية يعزى لمتغير المنصب العالي المشغول.	54
236	الاختبار البعدي لتحليل مصدر الفروق المتعلقة بالمنصب العالي المشغول.	55
237	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية في تحسين الاداء الابداعي يعزى لمتغير الخبرة المهنية .	56

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ظ	نموذج الدراسة المقترح	01
54	مبادئ الرأسمالية الواعية	02
63	أصناف المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll (1979)	03
65	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية (1991)	04
67	هرم كارول وفق التعديل الأخير (2015)	05
69	هرم Visser للمسؤولية الاجتماعية بإفريقيا	06
70	هرم Baden للمسؤولية الاجتماعية	07
77	نموذج كارول ثلاثي الأبعاد للأداء الاجتماعي	08
78	نموذج Wood للأداء الاجتماعي	09
90	عرض تخطيطي لمواصفة الإيزو 26000	10
93	حلقة PDCA بالنسبة لإيزو 45001	11
132	نموذج تحسين الأداء الإبداعي لـ Amabile	12
139	نموذج المكونات للإبداع الفردي لـ Amabile	13
135	النموذج التفاعلي للإبداع التنظيمي	14
171	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة	15
192	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	16
192	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	17
193	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	18
193	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	19
194	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب النوعي	20
194	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	21
225	الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية	22
226	المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء	23
238	نموذج الدراسة المفسر للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الإبداعي	24

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
267	استبيانات حول رضا الزبائن بالمؤسسة المينائية سكيكدة	01
271	نموذج عن مخطط الاتصال للمؤسسة المينائية سكيكدة	02
272	جزء من خطة التكوين لسنة 2019 للمؤسسة المينائية سكيكدة	03
273	معايير حساب المردودية لعمال الشحن والتفريغ	04
274	أهم الملصقات المتعلقة بالأمن والسلامة المهنية والمحافظة على البيئة بالمؤسسة المينائية	05
275	قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان	06
276	استبيان الدراسة	07
281	نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS	08

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ-ع	المقدمة العامة
	الفصل الأول : الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
40	تمهيد
41	المبحث الاول: التأسيس النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
41	المطلب الاول: نشأة وتطور الفكر الأكاديمي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
48	المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
51	المطلب الثالث: المصطلحات المشابهة والمكاملة لمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
55	المطلب الرابع: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
56	المطلب الخامس: أسباب تنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
57	المطلب السادس: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
59	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأبعادها وفق النظريات والمقاربات المقترحة
60	المطلب الاول: أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
63	المطلب الثاني: نموذج كارول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
64	المطلب الثالث: تطور نموذج كارول للمسؤولية الاجتماعية
67	المطلب الرابع: أهم النماذج المقترحة في ضوء الانتقادات المقدمة لنموذج كارول
71	المطلب الخامس: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Wood
73	المطلب السادس: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب مواصفة ISO 26000
76	المبحث الثالث: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الأداء الاجتماعي CSP)
76	المطلب الأول: مدخل للأداء الاجتماعي للمؤسسات
79	المطلب الثاني: لمحة عامة عن قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات
80	المطلب الثالث: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتماد قواعد البيانات
81	المطلب الرابع: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتماد المؤشرات
82	المطلب الخامس: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتماد تحليل محتوى التقارير السنوية

رقم الصفحة	العنوان
83	المطلب السادس: استعمال مقاييس لقياس إدراك الأطراف ذات المصلحة للمسؤولية الاجتماعية
87	المبحث الرابع: المساعي الدولية لتفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات
87	المطلب الاول: تفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق المواصفات
94	المطلب الثاني: تفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية باعتماد التقارير الاجتماعية (الإفصاح)
97	المطلب الثالث: تفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق المنصات
99	المطلب الرابع: خلق مؤسسات وتنظيمات تحتم بتقييم ومتابعة التطبيق الفعلي للمسؤولية الاجتماعية
101	المطلب الخامس: أهمية إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن أنشطة المؤسسة
105	خلاصة الفصل الاول
106	الفصل الثاني: الاداء الإبداعي للموارد البشرية وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
107	تمهيد
108	المبحث الاول: ماهية الأداء الإبداعي التنظيمي
108	المطلب الاول: الإبداع، السلوك الإبداعي أم الأداء الإبداعي؟
109	المطلب الثاني: تعريف الأداء الإبداعي
111	المطلب الثالث: خصائص الأداء الإبداعي
112	المطلب الرابع: أصناف الاداء الإبداعي
113	المطلب الخامس: مستويات الإبداع
115	المطلب السادس: أهمية الأداء الإبداعي في المؤسسة
116	المبحث الثاني: أبعاد الأداء الإبداعي وطرق قياسه
116	المطلب الاول : أبعاد الأداء الإبداعي
118	المطلب الثاني: الأساليب الموضوعية المعتمدة في قياس الأداء الإبداعي للموارد البشرية
118	المطلب الثالث: الأساليب الذاتية المعتمدة في قياس الأداء الإبداعي للموارد البشرية
120	المطلب الرابع: أهمية قياس الأداء الإبداعي
121	المبحث الثالث: تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة
121	المطلب الأول: نظرة عامة حول العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي للموارد البشرية ومداخل تحسينه
122	المطلب الثاني: العوامل الشخصية التي تؤثر في الأداء الإبداعي للأفراد
124	المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تؤثر في الأداء الإبداعي
126	المطلب الرابع: العوامل المتعلقة بالبيئة (الموقف) والتي تؤثر في الأداء الإبداعي
128	المطلب الخامس: طرق تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية

رقم الصفحة	العنوان
132	المطلب السادس: معوقات الأداء الإبداعي
135	المبحث الرابع: العلاقة بين الأداء الإبداعي للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
136	المطلب الأول: تفسير حدوث الاداء الإبداعي عن طريق نظرية المكونات
138	المطلب الثاني: تفسير حدوث الاداء الإبداعي عن طريق النظرية التفاعلية في الإبداع
140	المطلب الثالث: تفسير حدوث السلوكات الإيجابية باعتماد مقارنة الهوية التنظيمية
141	المطلب الرابع: تفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي للموارد البشرية
144	خلاصة الفصل الثاني
145	الفصل الثالث : المسؤولية الاجتماعية في الجزائر وتداعيات تطبيقها في المؤسسة المينائية سكيكدة
146	تمهيد
147	المبحث الأول: واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالجزائر
147	المطلب الأول: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المجال الاقتصادي
153	المطلب الثاني: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المجال البيئي
158	المطلب الثالث: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المجال الاجتماعي
159	المطلب الرابع: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالجزائر
162	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة وأطرافها ذات المصلحة
162	المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور النظام المينائي الجزائري
165	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
167	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
172	المطلب الرابع: الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة
176	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية سكيكدة EPS
176	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
177	المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة
179	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
180	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال
182	المطلب الخامس: أهم النقائص المسجلة فيما يخص تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المبحوثة
183	خلاصة الفصل الثالث

176	الفصل الرابع : واقع دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة
185	تمهيد
186	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
186	المطلب الاول: مجالات الدراسة
189	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
195	المطلب الثالث: منهج الدراسة وأدوات جمع ومعالجة البيانات
199	المبحث الثاني: بناء أداة الدراسة واختبارات الصدق والثبات
199	المطلب الاول: بناء أداة الدراسة
200	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
206	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة
207	المبحث الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة
207	المطلب الاول: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارات محور المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
208	المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية
210	المطلب الثالث: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
211	المطلب الرابع: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة
212	المطلب الخامس: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محاور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية
213	المطلب السادس: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الاداء الإبداعي للموارد البشرية
215	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية
216	المطلب الأول: اختبار صحة الفرضيات الفرعية
221	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية (اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية)
215	المطلب الثالث: نموذج الدراسة المقترح (اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي)

226	المطلب الرابع: اختبارات الفروق بين إجابات أفراد العينة
239	المطلب الخامس: التعليق على نتائج الدراسة بالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة
241	خلاصة الفصل الرابع
242	خاتمة
248	قائمة المراجع
266	الملاحق

المقدمة العامة

مقدمة

إن موضوع الشراكة بين المجتمع ومؤسساته والاندماج الطوعي بالمسائل الاجتماعية والبيئية، أو ما يعبر عنه بالمسؤولية الاجتماعية موضوع ليس بجديد، وهي تعني كما يدل مسمائها مسؤولية المؤسسة تجاه تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة. وقد برز هذا المفهوم في السنوات القليلة الماضية لدى مؤسسات القطاعين العام والخاص، التي وبعد أن كان شغلها الشاغل هو تحقيق أكبر قدر من الأرباح، أصبحت اليوم تهتم بتحسين صورتها وتعزيز مكانتها في المجتمع من خلال توجيه اهتمامها نحو العديد من القضايا التي تمس العمال، المجتمع، البيئة وباقي الأطراف ذات المصلحة الداخلية أو الخارجية، لدرجة أصبحت فيها المسؤولية الاجتماعية عنوانا لرفيها ومواطنتها.

وتظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال الدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق التنمية المستدامة، تحسين تنافسية المؤسسة، تطوير المؤسسات وتنمية الاقتصاد العالمي كما أنها تمنح مزايا للتحكم في المخاطر والاقتصاد في التكاليف بالإضافة إلى تسهيل العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة وتحسين تسيير الموارد البشرية. (Lu & al., 2019, p. 82).

ونظرا للاهتمام الكبير للمؤسسات بتبني المسؤولية الاجتماعية تحقيقا لمفهوم ثلاثية المكاسب (الموازنة بين الأثر الاجتماعي، البيئي والاقتصادي للمؤسسة)، توجهت العديد من الدراسات السابقة نحو البحث في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأدائها المالي (Maric, Berber, Slavic, & Aleksic, 2021)، وأهملت إمكانية تأثير أنشطة المسؤولية الاجتماعية على الأداء الوظيفي لعمالها بالرغم من كونهم أهم أطرافها ذات المصلحة لما لديهم من سلطة وشرعية مهمة للتأثير على المؤسسة (Shin, Hur, & Kang, 2016).

ومع تنامي دور الموارد البشرية وتطور الاهتمام بها، لاسيما مع ظهور نظرية الأطراف ذات المصلحة، التي أكدت على أهمية الأطراف الداخليين وضرورة مراعاة مصالحهم، على اعتبار أن قيمة المؤسسة على المدى الطويل ترتكز على معارف وقدرات عمالها وكذا التزامهم، أكثر مما ترتكز على مستثمريها، زبائنها وباقي الأطراف ذات المصلحة الأخرى (Lee, Park, & Lee, 2013)، كما أن نجاحها ونموها يتوقف بشكل كبير على جهوداتهم، سلوكياتهم وإبداعهم ومدى إدراكهم للمكونات الإيجابية للبيئة التي يعملون بها عند تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم لتقديم المنتجات أو الخدمات المطلوبة. ظهر الاهتمام الكبير للباحثين للقيام بدراسات وأبحاث حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وبعض السلوكيات والمواقف الإيجابية للموارد البشرية في العمل (Brammer, He, & Mellahi, 2014)، والتي توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي ذات فائدة وذات تأثير إيجابي في سلوكيات ومواقف العمال (Tziner, 2013; Brammer, He, & Mellahi, 2014; Glavas & Kelley, 2014).

من جهة أخرى، يعد الأداء الإبداعي مطلبا مهما لا بد من توفره لدى الموارد البشرية لكل مؤسسة لأنه يمكنها من مواكبة التغيرات والتكيف مع متطلباتها. كما يعد عامل حيوي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للأداء والميزة التنافسية على

مستوى المؤسسة. (Ashraf، Abdullah، و Sarfraz، 2017) لأن الموارد البشرية بما تمتلكه من معارف ومهارات وقدرات تميزها بالبراعة والإبداع وسرعة رد الفعل هي التي تمكن المؤسسة من تحقيق ما تصبوا إليه، وهو ما أوجد ضرورة الاهتمام أكثر بكيفية تحسين أداء هذا المورد وتطويره باستمرار.

إشكالية الدراسة

إن تزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية، أوجد ضرورة البحث في مجموع المزايا والمكاسب التي يمكن أن تجنيها المؤسسات بتبنيها لهذا النهج، ولاسيما فيما يخص تأثيرها على بعض السلوكيات الإيجابية المرغوبة في المورد البشري، حيث أثبتت الدراسات أن السلوك العادل للمؤسسة يؤثر على مشاعر العمال تجاهها وعلى سلوكياتهم في العمل، وقد أكد Peter Drucker أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ستصبح ضرورة أكثر فأكثر لجذب أفضل الكفاءات المتوفرة (Heslin & Ochoa, 2008, p. 129) كما أظهرت العديد من الدراسات أن قيام العمال بتصرفات وسلوكيات إيجابية في العمل له علاقة كبيرة بمدى التزام هذه المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية (Brammer, He, & Mellahi, 2014; Ahmad, Magda, & Shahzad, 2018; Tziner, 2013) وذلك بسبب إحساسهم بالفخر بسبب انتمائهم لمؤسسات مسؤولة اجتماعيا، الأمر الذي يؤدي إلى دعم مواقفهم الإيجابية التي ينجم عنها إحساس بالأمان لتحمل الأخطار ومشاركة الأفكار الجديدة والمتفردة وبالتالي يصبح العمال على استعداد أكبر لاستثمار وقتهم وقدراتهم لصالح مؤسستهم .

وهو الأمر الذي يقود إلى التساؤل حول إمكانية تأثير المسؤولية الاجتماعية على تحسين الأداء الإبداعي للأفراد على اعتباره أحد أهم السلوكيات المطلوب توفرها لدى الموارد البشرية بأي مؤسسة.

ولأن المؤسسة المينائية سكيكدة تعد من بين أهم المؤسسات التي تضع المسؤولية الاجتماعية ضمن أولوياتها في سياستها العامة، وهي تسعى جاهدة لتحسين أداء وقدرات مواردها البشرية من خلال رصد مجموعة من الوسائل والبرامج والسياسات، فإن ذلك أدى إلى التساؤل حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية سكيكدة في تحسين الأداء الإبداعي لمواردها البشرية، من هذا المنطلق تتجلى معالم إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيكدة؟

تنبثق عن هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- هل يوجد تأثير للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي،..)؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة)؟

دوافع اختيار موضوع الدراسة

لقد جاء اختيار هذا الموضوع بناء على مجموعة من الاعتبارات والدوافع الشخصية أهمها:

- الميل الخاص لكل ما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- كثرة الحديث عن هذا الموضوع على الصعيد المحلي والدولي، وسعي العديد من المؤسسات لتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية لتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع.
- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الإبداعي للموارد البشرية.
- حاجة المؤسسة المينائية لهذا النوع من الدراسات، التي تمكنها من توسيع تطلعاتها لتقديم ما هو جديد ومبتكر لإرضاء زبائنهم وجذب أكبر عدد منهم، لا سيما وأن المؤسسة تعمل حالياً على تطبيق مشروع لإدارة كفاءاتها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الإبداعي للموارد البشرية، وتوضيح المفاهيم المتعلقة بهما، على اعتبار أنهما من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين.
- تحليل العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي للموارد البشرية.
- تسليط الضوء على مدى الاهتمام بتبني الممارسات المسؤولة اجتماعياً بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ومستوى تطبيق هذه الممارسات.
- التعرف على مستوى الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة وكيفية تحسينه.
- قياس أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة من جانبين: أهمية نظرية وأهمية عملية:

● **الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة من خلال أهمية موضوع المسؤولية الاجتماعية، التي أصبحت محط اهتمام العديد من الدول والمنظمات غير الحكومية، كما أصبحت موضوع متداول بكثرة في النقاشات الأكاديمية بالعديد من الملتقيات والأبحاث، لأنها تنطوي على العديد من مواضيع الساعة كالتنمية المستدامة، الاقتصاد الدائري وإدارة الأطراف ذات المصلحة، كما تبرز الأهمية النظرية للدراسة كذلك من خلال ما تمثله من إضافة للتراكم المعرفي حول موضوع المسؤولية الاجتماعية وعلاقته وأثره في السلوكيات الإيجابية للموارد البشرية ولاسيما في أدائهم الإبداعي، حيث تفتقر الأبحاث المقدمة – وخاصة الأبحاث العربية والجزائرية على وجه الخصوص – إلى هذا النوع من الدراسات التي تناولت الأداء الإبداعي للموارد البشرية كمتغير تابع للمسؤولية الاجتماعية.

● **الأهمية العملية:** اهتمت الدراسة بالكشف على طبيعة العلاقة ومستوى الأثر الذي قد يحدثه إدراك المسؤولية الاجتماعية على الأداء الإبداعي للموارد البشرية بإحدى أهم المؤسسات الاقتصادية الخدمية المتخصصة في النقل البحري على مستوى الشرق الجزائري، وبالتالي فإن نتائجها يمكن أن تساهم بشكل كبير في توضيح الممارسات التي قد تؤدي إلى تحسين الأداء الإبداعي لمواردها البشرية وذلك من خلال التركيز على العناصر التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام بما قد ينعكس إيجاباً من خلال تحقيق العديد من النتائج التنظيمية المرغوبة.

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، وحتى يتم التمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الأدوات والمصادر التالية:

● **في الجانب النظري:** تم استعمال المسح المكتبي، من أجل الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية بخصوص موضوع الدراسة، وكذا المقالات والمجلات العلمية ومذكرات التخرج، كما تم أيضاً استعمال المسح الإلكتروني عن طريق شبكة الأنترنت لمعرفة كل المستجدات والاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات المنشورة في هذا الصدد.

● **في الجانب التطبيقي:** تم استعمال الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية، الملاحظة وتحليل وثائق المؤسسة، للحصول على مختلف التفسيرات والإيضاحات حول ما تم التوصل إليه عن طريق الاستمارة.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة مصدر إلهام لا غنى عنه بالنسبة للباحث، فكل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقته، لذلك لا بد من استعراض الأعمال التي أنجزت من قبل حول الموضوع.

وفيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي مكنت الباحثة من الاستفادة منها في الدراسة الحالية، والتي تطرقت لموضوع المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية والتي سيتم استعراضها حسب زمن إجراءها من الأقدم إلى الأحدث مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، وتقديم تعليق يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف مع بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية.

وتحدر الإشارة إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2014 و 2021، حيث شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي، وقد تم تصنيفها حسب كونها دراسات عربية أو أجنبية.

الدراسات العربية

● دراسة منشورة في مقال علمي، قام بها كل من حامد كريم الحدراوي، أفنان عبد علي الأسدي وعلي عبد الأمير الفتلاوي تحت عنوان "توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية: دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة" (2014). وقد أجريت الدراسة عن طريق توزيع استمارة على عينة عشوائية مكونة من 56 فرد من أساتذة كليتي الإدارة والاقتصاد والآداب بجامعة الكوفة، حيث تم اختبار النموذج باعتماد نمذجة العلاقات الهيكلية. وقد تم التعرض للمتغير المستقل من خلال أربعة أبعاد (المسؤولية الإنسانية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية القانونية والمسؤولية الاقتصادية)، حيث اتضح بعد الدراسة أن جميع هذه الأبعاد كان لها أثر معنوي جوهري على القدرات الإبداعية، باستثناء المسؤولية الاقتصادية التي أظهرت تأثيراً ضئيلاً جداً. وبناء على ذلك تم اقتراح عدد من التوصيات أهمها: ضرورة تضمين استراتيجية المنظمة أهدافاً غير ربحية تساهم في تشجيع الأفراد على الإبداع بالإضافة إلى العمل على دعم الأفراد ذوي القدرات الإبداعية عن طريق تحفيزهم ومكافئتهم بالطريقة المناسبة.

● لقد قام خليل جمعة عثمان صابون وصديق بلل ابراهيم بلل (2017)، بنشر مقال علمي يتضمن دراسة "الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع - دراسة على عينة من الشركات العاملة بولاية الخرطوم"، انطلاقاً من فرضية مفادها أن رضا العاملين يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع". اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، كما تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية والتجارية والخدمية العاملة بولاية الخرطوم، وقد تم اختيار عينة ميسرة وزع عليها 354 استبانة، تم تحليلها إحصائياً باعتماد أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية وبالأخص أسلوب تحليل المسار، كما تم اعتماد ثلاثة أبعاد لمتغير المسؤولية الاجتماعية وهي: المسؤولية الاجتماعية التفاعلية، المسؤولية الاجتماعية التقديرية والمسؤولية الاجتماعية الاستباقية. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

✚ تهتم الشركات التجارية والصناعية والخدمية موضع الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية التفاعلية بشكل أكبر كونها تتفاعل مع ردود الأفعال في المحافظة على البيئة والمسؤولية تجاه المجتمع.

✚ وجود علاقة ارتباط عكسي بين المسؤولية الاجتماعية التفاعلية ورضا العاملين.

✚ وجود علاقة ارتباط ضعيف جداً بين المسؤولية الاجتماعية الاستباقية ورضا العاملين.

✚ عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والإبداع.

✚ عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين رضا العاملين والإبداع.

✚ رضا العاملين لا يفسر العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع.

بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة في النهاية بضرورة العمل على تهيئة مناخ ملائم للعمل مما يؤثر على رضا العاملين وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة وهو ما يدفعهم للإبداع في أداء مهامهم. مع التركيز على أهمية تكثيف أنشطة المسؤولية الاجتماعية واعتبارها كتوجه استراتيجي يستوجب تضمينها بالخطة السنوية للشركات ومتابعة تنفيذها. وقد تم اقتراح إجراء اختبار للمسؤولية التقديرية مع متغيرات أخرى لاكتشاف علاقات جديدة.

● كما قامت يچياوي نعيمة وبن عرامة عبلة (2017) بنشر مقال علمي تحت عنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية"، والتي هدفت من خلاله إلى إبراز أهمية ممارسة المؤسسة المبحوثة لدورها الاجتماعي اتجاه مواردها البشرية والنتائج المترتبة على ذلك. وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 80 فرد تنوعت ما بين أطباء وشبه طبي وإداريين. حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لاختبار فرضيات الدراسة، وقد اعتمد الباحثان في دراسة الجانب المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية على أربعة أبعاد: سياسات التوظيف والإدماج، جودة حياة العمل، تقييم الأداء، برامج تحسين الحياة المهنية. واهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود دور هام للمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة المبحوثة. وبناء على ذلك تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إشراك الموظفين في تخطيط وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية مع الحرص على التطوير والتجديد الدائم لهذه البرامج، والاهتمام أكثر بالتحفيز المعنوي للعامل وفتح قنوات الحوار والتواصل بينه وبين الإدارة.

● دراسة قام بها أكرم محسن الياسري وعلي عبد الحسين حميدي (2018)، والتي نشرت في مقال تحت عنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأداء العالي، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية" وقد كان الهدف من الدراسة اختبار فرضية مفادها: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لـ (المسؤولية الاجتماعية) في (الأداء العالي)، حيث أجريت بالشركة العامة لصناعة الإسمنت الجنوبية بالعراق وذلك خلال سنة 2017، أين تم اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول عينة الدراسة التي تمثلت في 125 مديراً تم اختيارهم بشكل قصدي. لمختلف المعامل والأقسام والشعب المكونة للشركة. وقد تمثلت أبعاد المتغير المستقل في: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الإنسانية، أما المتغير التابع فقد تمت دراسته من خلال أربعة أبعاد: جودة الإدارة، الالتزام طويل الأمد، التحسين المستمر وجودة القوى العاملة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الأداء العالي، حيث تفسر المسؤولية الاجتماعية ما نسبته 61.7% من التغيرات التي تطرأ على الأداء العالي. وبناء على ذلك تم اقتراح عدد من التوصيات أهمها ضرورة زيادة العمل بمبدأ الشفافية والثقة مع العاملين مع ضرورة وضع السياسات والإجراءات التي تعزز جوانب القوة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج الأنظف، بالإضافة إلى التأكيد على أهمية الاهتمام ببعدها الاقتصادية.

● دراسة قامت بها مارلين سركيس (2018) ضمن بحث مقدم لنيل درجة ماجستير بعنوان "أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين"، حيث كان الهدف من الدراسة التعرف على أثر بيئة العمل - الممثلة في: التكنولوجيا، التدريب، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل والهيكل التنظيمي - على الأداء الإبداعي للعاملين - ممثلاً في الأبعاد التالية: القدرة على التغيير، العصف الذهني وحل المشكلات - في المصارف السورية الخاصة العاملة في مدينة دمشق.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 145 موظف من مختلف المستويات الوظيفية والتابعين لثلاث مصارف خاصة بدمشق. وبعد جمع البيانات عن طريق الاستبيان، وتحليلها باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد تأثير بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين في المصارف السورية، وقد كان لظروف العمل التأثير الأكبر، ثم الهيكل التنظيمي، فالتكنولوجيا ثم التدريب وأخيرا الحوافز والمكافآت. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة زيادة الأجور والحوافز المادية والمعنوية للحد من تسرب الكفاءات مع الحرص على تطوير وتدريب العاملين كل في مجال اختصاصه.

● دراسة منشورة في مقال علمي قام بها كل من: واكلي كلتوم ومعزوز نشيدة (2019) تحت عنوان: "الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وأثرها على أدائهم في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة"، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة وذلك انطلاقاً من الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)"، حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغت 50 فرد من مجتمع يتكون من 130 عامل تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستمارة كأداة أساسية للدراسة، وقد تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (التوظيف، التدريب والتطوير، نظام الأجور والحوافز، تقييم الأداء، والخدمات الاجتماعية) في أداء الموارد البشرية، حيث تم إثبات وجود علاقة طردية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية، وقد أوصت الدراسة في النهاية بضرورة قيام المؤسسة بتنويع البرامج المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية مع أهمية ارتباط هذه البرامج بالسياسات العامة للمؤسسة. كما أوصت كذلك بضرورة الاهتمام بالتحفيز المعنوي والاطلاع على تجارب المؤسسات الرائدة في مجال الالتزام المسؤول تجاه الموارد البشرية للاقتداء بها والاستفادة منها.

الدراسات الأجنبية

● دراسة Glavas و Kelley (2014) - مقال منشور في مجلة علمية-، التي كان عنوانها: "The effect of Perceived corporate Social Responsibility on Employee Attitudes"، وقد هدفت إلى البحث في أثر إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على سلوك مواردها البشرية.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 827 عامل (بنسبة استجابة قدرت بـ 35%) من 18 مؤسسة في مجال الصناعات الغذائية بأمريكا الشمالية، وقد تم اختيار هذه المؤسسات لاختلافها فيما بينها في الحجم وفي مستوى تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية، الأمر الذي يخلق اختلافات في مستويات الإدراك للمسؤولية الاجتماعية.

تم اعتماد أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى اعتماد مقارنة الأطراف ذات المصلحة في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية المدركة والسلوكيات التنظيمية المدروسة حيث يتوسط هذه العلاقة الدعم التنظيمي وجدوى العمل. وهو ما أكد نتائج الدراسات السابقة بخصوص أهمية المسؤولية الاجتماعية في خلق قيم إيجابية في العمل.

● دراسة K. Mellahi و H. He, S. Brammer (2014) – المنشورة في مجلة علمية- ، والتي كانت تحت عنوان

" Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative

Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability"، وقد كان الهدف من الدراسة إثبات أن تأثير

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على إبداع الموارد البشرية يتوقف على قدرة المؤسسة والهوية التنظيمية لعمالها.

اعتمدت الدراسة في قياس المسؤولية الاجتماعية على إدراكات العمال للمسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة (والتي تعرف بأنها مظاهر المسؤولية الاجتماعية المتعلقة أساساً بالصورة الخارجية وسمعة المؤسسة وتتمثل في البرامج والأنشطة الاجتماعية، الخيرية والبيئية للمؤسسة) حيث تتوجه المسؤولية الاجتماعية للشركات الإسبانية نحو تحسين حياة المجتمع وسمعة المؤسسة.

وقد أجريت الدراسة باستعمال استبيان للتقييم الذاتي كأداة أساسية لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 232 عامل من مختلف المصالح والمستويات التنظيمية في إحدى فروع شركة إسبانية متعددة الجنسيات في قطاع الاتصالات اللاسلكية، والمعروفة بتقاريرها الاجتماعية الجيدة وممارساتها المسؤولة اجتماعياً.

تم اعتماد طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS وبرنامج SMART PLS لاختبار فرضيات الدراسة، وقد تم التوصل إلى أن المسؤولية الاجتماعية المدركة للموارد البشرية تؤثر على أدائهم الإبداعي بطريقة مباشرة، وبطريقة غير مباشرة حيث يتوسط هذه العلاقة الهوية التنظيمية للأفراد بشكل جزئي، كما أن قدرة المؤسسة على توفير منتجات وخدمات جيدة تستجيب لاحتياجات الزبائن تساهم في دعم وتقوية هذه العلاقة، لأنها تؤثر في المسؤولية الاجتماعية الخارجية (تجاه المجتمع والبيئة) التي بدورها تدعم المسؤولية الاجتماعية الداخلية (تجاه العمال)، وقد أوصت الدراسة في النهاية بضرورة اهتمام المسيرين بالإعلام الداخلي حول الأنشطة الخارجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

● دراسة قام بها Chang-Yen Tsai وآخرون (2015) من خلال مقال منشور في مجلة علمية، المعنونة " Work

environment and atmosphere: the role of organizational support in the creativity

performance of tourism and hospitality organizations" ، والتي تعرضت في إحدى جوانبها إلى دور

الإدراك الإيجابي لمناخ وبيئة العمل بما فيها جودة الحياة الوظيفية في تسهيل الأداء الإبداعي للموارد البشرية للمؤسسة، أجريت الدراسة خلال 2012 و2013 على عينة مكونة من 320 عامل من خمس مؤسسات سياحية وفندقية بـ "تايوان".

لاختبار صحة النموذج المقترح، تم اعتماد طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية، والاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات،

والتي استعان من خلالها الباحثون بطريقة التقييم الذاتي للأداء الإبداعي من طرف العينة المبحوثة، وأهم ما تم التوصل

إليه، هو أن الإدراك الإيجابي لبيئة العمل يلعب دور مهم في التأثير على الأداء الإبداعي للموارد البشرية وهو ما تدعمه

نتائج الدراسات السابقة.

● دراسة قام بها **Inyong Shin** وآخرون (2016) - المنشورة بمجلة علمية- ، التي كان عنوانها: " **Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance : A Sequential Mediation Model** "، والتي أجريت خلال شهري جوان وجويلية من سنة 2014 بهدف التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية المدركة على الأداء الوظيفي على المستوى الفردي، وذلك باعتماد طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية ونموذج وساطة تتابعي يدرج الهوية التنظيمية والرضا الوظيفي كمتغيرات وسيطة لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. تم جمع المعلومات من عينة عشوائية مكونة من 480 عامل- فقط 250 منهم قدموا إجابات صالحة للتحليل- تم اختيارهم من أربعة فنادق فاخرة بكوريا الجنوبية وذلك باعتماد استبيان للتقييم الذاتي كأداة أساسية للدراسة، والذي تضمن ثلاث محاور أساسية (المسؤولية الاجتماعية المدركة، الهوية التنظيمية، الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) تم وضع فقراتها بالاعتماد على مقاييس تم تطويرها من خلال دراسات سابقة (Du وآخرون، Wagner وآخرون، Mael و Ashforth، Cho وآخرون، Liao وChuang)

انطلق البحث من فكرة أن إدراك الأفراد للمسؤولية الاجتماعية الممارسة من طرف مؤسستهم تؤثر على حالتهم النفسية وعلى مواقفهم في العمل والتي تؤثر بدورها على أدائهم الوظيفي، حيث تم الاعتماد على نظرية الهوية التنظيمية - المنبثقة عن نظرية الهوية الاجتماعية - كإطار نظري للدراسة، على اعتبار أن الهوية التنظيمية تشجع العمال على تكوين علاقات متينة ودائمة مع المؤسسة والتي تكون مبنية على الشعور بالانتماء والانصهار معرفيا وشعوريا في المؤسسة، والذي يترجم بمواقف إيجابية تجاه عملهم مما يؤدي إلى رضاهم الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي غير مباشر بين المسؤولية الاجتماعية المدركة والأداء الوظيفي وذلك عن طريق الهوية التنظيمية ثم عن طريق الرضا الوظيفي. حيث أنه عندما يدرك العمال أن مؤسستهم تشارك في أنشطة مسؤولة اجتماعيا يؤدي إلى تعزيز انتمائهم وولائهم لها مما يترجم برضاهم تجاه عملهم وهو الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الوظيفي لديهم. لذلك فقد أوصت الدراسة بضرورة قيام المديرين في المؤسسات بتحسين إدراكات العمال حول المسؤولية الاجتماعية المتبعة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال الإعلام الجيد والدائم حول كل الممارسات المسؤولة اجتماعيا المتبعة.

● دراسة قام بها كل من **Muddassar و Samra Ashraf، Muhammad Ibrahim Abdullah** و **Sarfraz** (2017) والتي نشرت ضمن مقال بمجلة علمية، والمعنونة " **The Organizational Identification Perspective of CSR on Creative Performance : The Moderating Role of Creative Self-Efficacy** "، والتي كان الهدف منها هو فحص كيفية قيام ممارسات المسؤولية الاجتماعية بتحسين الأداء الإبداعي للعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى التعرف على المتغيرات الأخرى التي يمكن ان تزيد من قوة هذه العلاقة، كالهوية التنظيمية والفاعلية الذاتية الإبداعية للأفراد.

تم اعتماد المقاربة الكمية لتحديد أهمية العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والهوية التنظيمية كمتغير وسيط والفاعلية الذاتية الإبداعية كمتغير معدل للعلاقة وكذا الأداء الإبداعي كمتغير تابع. تمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال بالمؤسسات التي

تمارس المسؤولية الاجتماعية بالباكستان، حيث قدر عدد هذه المؤسسات بـ 186 مؤسسة تم تحديد نسبة 35 % من هذه المؤسسات بطريقة العينة العشوائية لإجراء الدراسة أي ما يوافق 65 مؤسسة، وقد أجريت الدراسة باستخدام استبيان تم توزيعه على 350 عامل باعتماد البريد الإلكتروني والزيرة المباشرة في مكاتب العمل. وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

✚ وجود علاقة إيجابية معنوية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والهوية التنظيمية، الفاعلية الذاتية الإبداعية والأداء الإبداعي.

✚ وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الهوية التنظيمية والفاعلية الذاتية الإبداعية والأداء الإبداعي.

✚ وجود ارتباط معنوي إيجابي بين الفاعلية الذاتية الإبداعية والأداء الإبداعي.

✚ إن العمال الذين لديهم شخصية إبداعية أكثر وفاعلية ذاتية إبداعية بإمكانهم تقديم أداء إبداعي عالي الجودة.

✚ تؤثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بشكل كبير على مواقف وسلوكيات العاملين لأنها تدفعهم لإظهار أداء إبداعي عالي الجودة.

✚ الفاعلية الذاتية الإبداعية تلعب دور الدوافع الذاتية للعاملين للعب أدوار إبداعية .

في الختام أوصت الدراسة بـ:

✚ ضرورة تركيز المديرين ومدراء المؤسسات على تطوير وتحسين الفاعلية الذاتية الإبداعية للعاملين: حيث يمكن الحصول على نتائج أفضل إذا زادت ثقة العاملين في قدراتهم في تنفيذ الأعمال. فالعمال الذين تكون الفاعلية الذاتية الإبداعية لديهم كبيرة تكون قابلية لقبول تحديات لتحقيق الأنشطة والتدخل في ممارسات جديدة وإبداعية.

✚ إطلاع العاملين على كل المعلومات المتعلقة بممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي ينتمون إليها لتعزيز الهوية التنظيمية لديهم وتمكينهم من إصدار أحكام وتقييمات بخصوص مؤسستهم تؤثر في مواقفهم وتدفعهم للعمل بكل إخلاص وإبداعية.

● وقد قام W. M. Hur وآخرون (2018) بنشر دراسة علمية عنوانها: "How Employees' Perceptions of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of Compassion at Work Intrinsic Motivation"، تهدف إلى فحص تأثير المسؤولية الاجتماعية المدركة على

إبداع العاملين في مختلف المصالح والتعرف على الدور الوسيط للدوافع الذاتية والتعاطف في العمل.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 250 عامل من أربعة فنادق فاخرة تقدم خدمات كاملة بكوريا الجنوبية، باستعمال الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات والنمذجة بالمعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. كما تم الاعتماد على نظرية الهوية الاجتماعية في شرح العلاقة بين إبداع الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المدركة من طرفهم.

تضمنت الاستمارة في جزئها المخصص لقياس المسؤولية الاجتماعية المدركة 14 عبارة مقسمة على أربعة أبعاد يمثلون أطراف ذات مصلحة المؤسسة (العملاء، المساهمين ومجالس الإشراف، العمال و المجتمع).
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك العمال للمسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم وادائهم الإبداعي، كما أثبتت أن هذه العلاقة يتوسطها التعاطف في العمل والدوافع الذاتية.

● دراسة منشورة ضمن مقال علمي، قام بها كل من: Donia Magda ، Ifzal Ahmad و Khurram Shahzad

(2018) والمعونة ب: **Impact of Corporate Social Responsibility Attributions on Employees'**

Creative Performance: The Mediating Role of Psychological Safety »

والتي كان الهدف منها هو اختبار أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الإبداعي للعاملين بوجود السلامة النفسية كوسيط بين المتغيرين، حيث تم إجراؤها على عينة عشوائية مكونة من 339 موظف من ست مؤسسات بقطاع الاتصالات اللاسلكية بالباكستان والمعروفة بأنشطتها وبرامجها المسؤولة اجتماعيا، وقد تم اختبار النموذج - المتكون من أربع عوامل : المسؤولية الاجتماعية الداخلية، المسؤولية الاجتماعية الخارجية، السلامة النفسية والأداء الإبداعي- باستعمال التحليل العاملي التوكيدي الذي أظهر ملاءمة المعطيات مع النموذج .

النتائج التي تم التوصل إليها أظهرت أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة دور مهم لخلق الإحساس بالسلامة النفسية لدى العاملين الأمر الذي يؤثر على أدائهم الإبداعي.

● دراسة منشورة ضمن مقال علمي قام بها Zelin Tong وآخرون (2019) والتي كانت بعنوان " Employees'

perceptions of corporate social responsibility and creativity : Employee engagement as a mediator

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية المدركة وإبداع الموارد البشرية من خلال إدراك الموارد البشرية للدعم التنظيمي (متغير معدل) وبوجود التزام العاملين كمتغير وسيط، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من 278 عامل من أربع بنوك بـ مالايو، وقد اعتمد الباحثون في جمع البيانات على استمارة مكونة من أربعة مقاييس تخص: المسؤولية الاجتماعية المدركة، التزام العاملين، الدعم التنظيمي المدرك و إبداع العاملين مع الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية المدركة للموارد البشرية وإبداعها حيث يتوسط هذه العلاقة التزام العاملين بالإضافة إلى الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، وهو ما جعل الباحثون يؤكدون على أهمية المسؤولية الاجتماعية المدركة في تحسين إبداع الموارد البشرية واعتبارها وسيلة استراتيجية لتشكيل الإبداع لدى العاملين. وقد أوصى الباحثون لتحسين العلاقة بين إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من طرف مواردها البشرية وإبداع هذه الأخيرة، بضرورة عمل المديرين على الرفع من الدعم التنظيمي المدرك والوعي بتأثير التفاعل بين إدراك المسؤولية الاجتماعية والدعم التنظيمي وإبداع الموارد البشرية، لأنه كلما كان الدعم التنظيمي المدرك أكبر كلما كان إدراك المسؤولية الاجتماعية يترجم من خلال إبداع أفضل.

● دراسة نشرت في مقال بإحدى المجلات العلمية من إعداد Gaudencio P. وآخرون (2019) حول أثر إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في السلوك الابتكاري للعاملين والتي كانت تحت عنوان « **The impact of CSR perceptions on workers' innovative behaviour : Exploring the social exchange process** » أجريت الدراسة على مجموعة من المؤسسات البرتغالية، وقد هدفت إلى التعرف على كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على السلوك الابتكاري للموارد البشرية، وكذا التحقق من وساطة الثقة التنظيمية، الالتزام العاطفي والسعادة لهذه العلاقة وبوجود المكانة الخارجية المدركة كمتغير معدل للعلاقة.

اختبر الباحثون فرضيات الدراسة باستعمال النمذجة بالمعادلات الهيكلية وبالاستعانة بالاستبيان الإلكتروني كأداة أساسية لجمع المعلومات والتي اعتمدت على مقارنة الاطراف ذات المصلحة وعلى مقياس Turker (2009b) في تحديد الأبعاد والعبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 315 مفردة (موظفين إداريين، خدمات العملاء، الاستشاريين، موظفين بالبنوك، مساعدين، محاسبين ومدبرين) ، متوسط أعمارهم 40 سنة ومتوسط خبرتهم المهنية 13 سنة، بالإضافة إلى حصول 82 % منهم على شهادة البكالوريا أو أكثر.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية المدركة والسلوك الابتكاري، كما توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في السلوك الابتكاري لمواردها البشرية، حيث أن العمال الذين يدركون أكثر أنشطة المسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم هم أكثر إبداعاً من الذين لا يدركون ذلك. كما توصلت الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية تساهم بقوة في التبادلات الاجتماعية التي تتم بين المؤسسة ومواردها البشرية لتزيد من الثقة، الالتزام التنظيمي، السعادة والدافعية للأفراد.

أوصت الدراسة بتكثيف عمليات الإعلام حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والاستثمار في الإفصاح من خلال عمليات الإشهار وإصدار التقارير الدورية.

● مقال علمي تضمن دراسة حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الإبداعي في القطاع العمومي والتي قام بها كل من: Barbara Rebecca Mutonyi و Terje Slatten و Gudbrand lien (2020) تحت عنوان : " **Organizational climate and creative performance in the public sector** "، هدفت الدراسة إلى اختبار دور المناخ التنظيمي المدرك في الأداء الإبداعي للعاملين في المؤسسة، وقد أجريت على عينة مكونة من 256 عامل ينتمون إلى إحدى أكبر المؤسسات العمومية المتخصصة في النقل البري للأشخاص والبضائع والمتواجدة بالنرويج. وذلك باستعمال الاستمارة الإلكترونية كأداة رئيسية لجمع المعلومات، والتي تم توزيعها عبر البريد الإلكتروني في ربيع 2016 وتم التحصل على 96 إجابة فقط .

توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي (الإدراك الذي يتكون لدى المورد البشري حول كل المؤسسة) Zhou et al (2007) (shalley) يلعب دور مهم في الأداء الإبداعي للموارد البشرية حيث تم إظهار وجود علاقة إيجابية معنووية مع متغيرات الأداء الإبداعي (الإبداع الفردي و السلوك الإبداعي الفردي)، وهو ما يدعم الدراسات السابقة التي ترى بأنه للحفاظ أو لتحسين الأداء الإبداعي للمورد البشري لا بد من توفر مناخ تنظيمي يساعد على الإبداع.

● مقال علمي تضمن دراسة أجريت من طرف Sabir H. وآخرون سنة (2021) والتي كانت تحت عنوان " **Pratiques Responsables de l'organisation et leurs influences sur les comportements des employés** " ، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من طرف العمال وبعض السلوكيات التنظيمية الإيجابية، وذلك من خلال توزيع استبيان على 180 مشارك (تقنيين، إطارات، مهندسين ومدراء) من مجموعة من المؤسسات في قطاع السيارات (يساهم بـ 25 % من صادرات المغرب) بالقنيطرة - المغرب، حيث اعتمدت أداة الدراسة في جزئها المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية على مقياس Turker, 2009 ذو الخمسة أبعاد. تم التوصل إلى وجود إدراك جيد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من طرف عينة الدراسة، حيث يؤثر هذا الإدراك الإيجابي على سلوكياتهم ومواقفهم الإيجابية في العمل، ويدعم التزامهم التنظيمي والرغبة في البقاء في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها. وقد اوصت الدراسة بضرورة إعطاء أهمية خاصة لتطوير وتحسين إدراك الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم من خلال توفير الإعلام الجيد حولها وإدماج العمال في تنفيذ كل ممارساتها وأنشطتها المسؤولة لضمان نجاحها وتطورها.

التعقيب على الدراسات السابقة وبيان الفجوة البحثية

لقد حددت الدراسات السابقة الإطار العام للدراسة الحالية، حيث تم اعتمادها كأساس لوضع خطة البحث وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغ أهداف الدراسة، ووضع الفرضيات المناسبة للإجابة على الأسئلة المطروحة، ومعالجة الموضوع من زوايا مختلفة عن تلك التي تم تناولها سابقا، وذلك حتى تكون هذه الدراسة تكملة لما جاء في سابقتها. سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بأبعادها (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال، المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن والمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة) في تحسين الأداء الإبداعي في المؤسسة المينائية لسكيكدة، لهذا فقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في عدد من النقاط، وتباينت معها في نقاط أخرى، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

جدول 1: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المنهج المستخدم	اعتمدت كل الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع البحث والإجابة على إشكالية الدراسة.	الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.
مكان الدراسة	بعض الدراسات السابقة أنجزت بمؤسسات متواجدة بدول عربية مثل: ■ الجزائر: (يحياوي و بن عرامة، 2017؛ واکلي و نشيدة، 2019)،	أجريت الدراسة الحالية بمؤسسة عمومية خدمية ذات طابع اقتصادي (المؤسسة المينائية سكيكدة)، وهي متواجدة بولاية سكيكدة- الجزائر.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ العراق: (الياسري و حميدي، 2018؛ الحدراوي، الأَسدي، و الفتلاوي، 2014)، ▪ السودان: (صابون و بلل، 2017)، ▪ سوريا: (سركيس، 2018) ▪ المغرب (Sabir, El Mir, & Taouab، 2021). <p>بعض الدراسات الأخرى خصت مؤسسات من دول أجنبية مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ الصين: (Tsai وآخرون، 2015)، ▪ كوريا (Shin وآخرون، 2016؛ hur، 2018؛ W. M. Hur وآخرون، 2018)، ▪ باكستان (Abdullah وآخرون، 2017؛ Ahmad وآخرون، 2018)، ▪ ملاوي (Zeling Tong وآخرون، 2019)، ▪ النرويج (Mutonyi وآخرون، 2020)، ▪ أمريكا الشمالية (Kelley و Glavas، 2014) ▪ إسبانيا (K. Mellahi و H. He, S. Brammer، 2014). 	
<p>اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان لجمع البيانات حول الموضوع، وقد تم اعتماد مقارنة الأطراف ذات المصلحة في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال استعمال مقياس Turker (2009)، مع إجراء بعض التعديلات عليه ليتماشى مع أغراض الدراسة.</p>	<p>كل الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، إلا أنها اختلفت فيما بينها في المقاربات والمقاييس المعتمدة لوضع عبارات الاستبيان المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، فعلى سبيل المثال، في الجانب المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية اعتمدت بعض الدراسات على مقارنة كارول لتحديد أبعاد وعبارات المتغير المستقل (دراسة الحدراوي وآخرون، 2014؛ دراسة الياسري وحميدي، 2018)، في حين اعتمدت دراسات أخرى على أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية (دراسة يحيوي وبن عرامة، 2017؛ واکلي ومعزوز، 2019)، بعض الدراسات الأخرى اعتمدت على مقارنة الاطراف ذات المصلحة في وضع العبارات المتعلقة بقياس المسؤولية الاجتماعية (دراسة Kelley و Glavas، 2014؛ دراسة W. M. Hur</p>	<p>أداة الدراسة</p>

	<p>وآخرون، 2018؛ دراسة Gaudencio P. وآخرون؛ دراسة Sabir H. وآخرون، 2021).</p>	
<p>تمثل المتغير المستقل في المسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر الموارد البشرية للمؤسسة (الإدراك)، حيث تم تحديد أبعادها بالاعتماد على مقياس Turker، 2009 الذي يقوم على أربعة أبعاد: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن والمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة. أما المتغير التابع فتمثل في الأداء الإبداعي للموارد البشرية. كما لم تتضمن الدراسة الحالية إدراج لمتغيرات وسيطة أو معدلة للعلاقة. وذلك انطلاقاً من أن "الإدراك يؤثر على السلوك"، بالإضافة إلى الاعتماد على نتائج بعض الأبحاث التي أشارت إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر للمسؤولية الاجتماعية على السلوك الإيجابية للأفراد (Tziner, 2013; Brammer, He, & Mellahi, 2014)، لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من وجود تأثير مباشر للمسؤولية الاجتماعية في الأداء الإبداعي للموارد البشرية.</p>	<p>اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في طريقة تناول المتغير المستقل فبعضها تطرق للإبداع كمتغير مستقل (Zeling Tong وآخرون، 2019؛ hur، 2018؛ صابون وبلل، 2017)، أما بعض الدراسات فقد كان المتغير التابع هو القدرات الإبداعية (الحدراوي، الأسدي، و الفتلاوي، 2014) أو الاداء (مجاوي وبن عرامة، 2017؛ الياسري وحميدي، 2018؛ واكلي ومعزوز، 2019؛ Shin وآخرون، 2016)، كما اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة الأداء الإبداعي كمتغير مستقل (سركيس، 2018؛ Tsai وآخرون، 2015؛ Abdullah وآخرون، 2017؛ Ahmad وآخرون، 2018؛ Mutonyi وآخرون، 2020؛ Brammer وآخرون، 2014)، أما دراسة (Kelley و Glavas، 2014؛ Sabir, El Mir, & Taouab، 2021) فقد اهتمت في الجانب المتعلق بالمتغير التابع بالسلوكات الإيجابية في العمل (يمكن اعتبار الأداء الإبداعي سلوك إيجابي). أما بخصوص المتغير المستقل فمعظم الدراسات اعتمدت المسؤولية الاجتماعية كمتغير مستقل ما عدا بعض الدراسات التي تطرقت لبيئة العمل أو المناخ التنظيمي (سركيس، 2018؛ Mutonyi وآخرون، 2020) أو لبعض مكونات المسؤولية الاجتماعية كتوفير جودة الحياة الوظيفية (Tsai وآخرون، 2015). اعتمدت بعض الدراسات السابقة في تفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي على متغيرات تتوسط العلاقة كالهوية التنظيمية، والرضا الوظيفي، والفاعلية الذاتية الإبداعية.</p>	<p>متغيرات الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الباحثة.

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من نتائج الدراسات السابقة التي أظهرت وجود اتفاق حول الأثر بين المتغيرات المدروسة، اعتمدت الباحثة على فرضية الإثبات، وبذلك تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية:

● الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة .

تنبثق عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفرضية الفرعية 2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفرضية الفرعية 3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفرضية الفرعية 4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الفرضية الفرعية 5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة)؟

الفرضية الفرعية 6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة)؟

حدود الدراسة

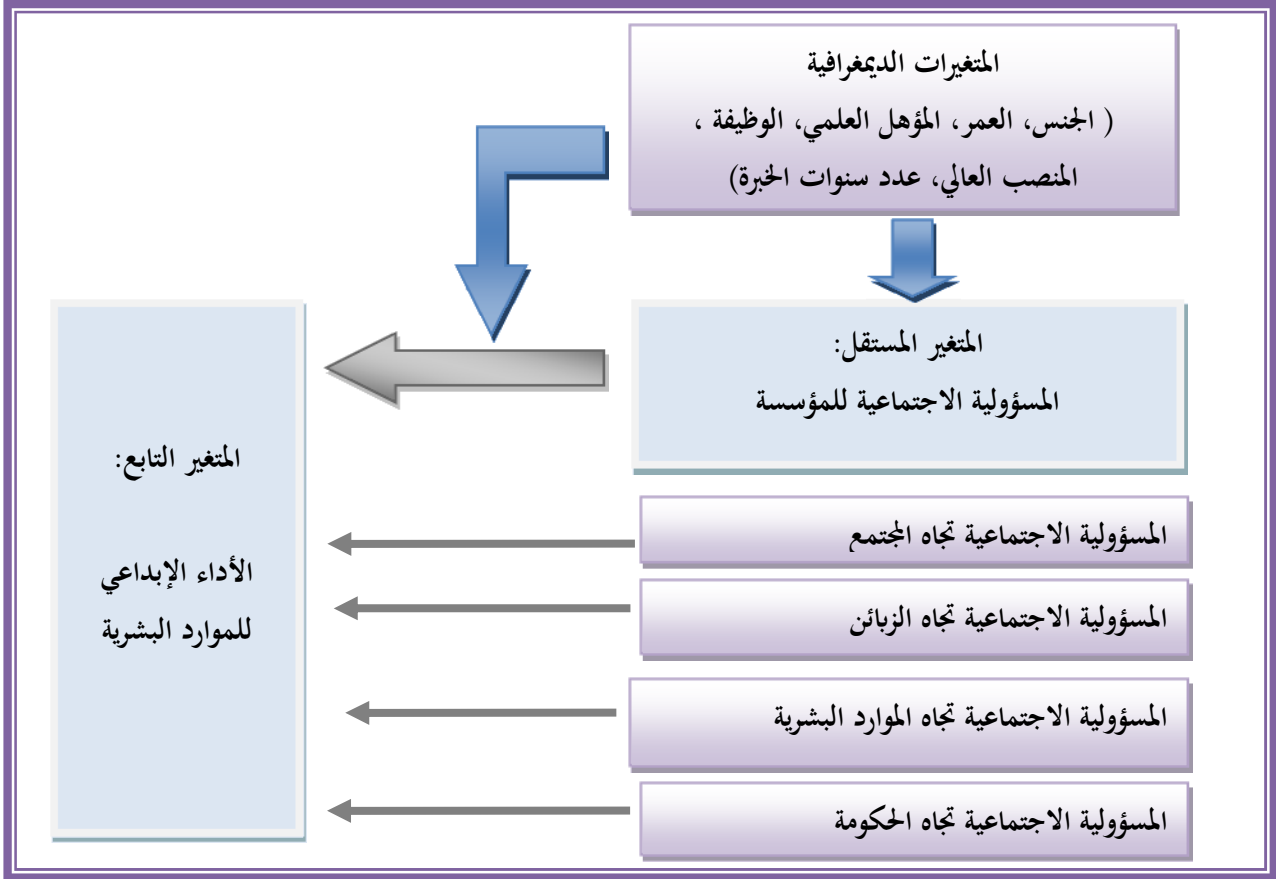
● **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة في جانبها الموضوعي على توضيح مدى تأثير إدراك الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تحسين أدائها الإبداعي.

● **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية في المؤسسة المينائية سكيكدة.

● **الحدود الزمنية:** امتدت فترة الدراسة من بداية سنة 2020 إلى غاية منتصف سنة 2023.

نموذج الدراسة

شكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة

صعوبات الدراسة

- عند إعداد هذه الدراسة، واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات يمكن إجمالها فيما يلي:
- قلة الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي للموارد البشرية.
 - صعوبات في توزيع واسترجاع الاستبيانات، بسبب تواجد بعض العمال في مواقع متباعدة، ورفض البعض الآخر الإجابة على أسئلة الاستبيان.
 - اعتماد الباحثة على مراجع باللغة الإنجليزية بشكل رئيسي، وهو ما أدى إلى التعرض لبعض الصعوبات فيما يخص ترجمة بعض المقالات.
 - صعوبة كبيرة في إعداد الفصل الثاني، بسبب تضارب آراء الباحثين حول إعطاء مفهوم محدد للأداء الإبداعي.

هيكل وخطوة البحث

من أجل الإجابة على الإشكالية والإلمام بموضوع البحث، تم تقسيم العمل إلى أربعة فصول، تضمنت مجموعة من المباحث حسب الشكل الموضح أدناه:

الفصل الأول:	الفصل الثاني:	الفصل الثالث:	الفصل الرابع:
الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	الأداء الإبداعي للموارد البشرية وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	المسؤولية الاجتماعية في الجزائر وتدابير تطبيقها بالمؤسسة المينائية سكيكدة	واقع دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة
المبحث الأول: التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	المبحث الأول: واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالجزائر	المبحث الثاني: تعريف المؤسسة المينائية سكيكدة وأطرافها ذات المصلحة .	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
المبحث الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطورها وفق النماذج والمقاربات المقترحة	المبحث الثالث: التعرف بالمؤسسة المينائية سكيكدة وأطرافها ذات المصلحة .	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية سكيكدة EPS	المبحث الثاني: بناء أداة الدراسة واختبارات الصدق والثبات
المبحث الثالث: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.	المبحث الرابع: العلاقة النظرية بين الاداء الإبداعي للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة		المبحث الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة
المبحث الرابع: المساعي الدولية لتفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات			المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الأول:

الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
للمؤسسات

تمهيد:

تزايد الاهتمام في الفترة الأخيرة بموضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي يعد من المواضيع القديمة من حيث الظهور والحديثه من حيث الممارسة، ويعد ذلك نتاجا للحرية المطلقة لاقتصاد السوق والسعي لتحقيق الأرباح والمكاسب المالية بشتى الطرق على حساب البيئة، المجتمع ومختلف أصحاب المصالح، مما أدى إلى تصاعد المشكلات البيئية كالتلوث والانبعاثات الغازية وسوء استغلال الموارد التي تسببت فيها المؤسسات الاقتصادية، وتفاقم الفضائح الأخلاقية وسوء استغلال العمالة، الأمر الذي دفع بالعديد من الباحثين ومختلف المنظمات غير الحكومية للمنادات بضرورة تحمل المؤسسات لنتائج تأثيراتها وتبعات أعمالها على كل المجتمعات المحيطة بها، الأمر الذي ساهم في ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، الذي من شأنه إعادة التوازن في بيئة الأعمال، ومعالجة الهوة بين العوائد المالية للشركات وواجباتها تجاه مختلف أصحاب المصلحة بما فيها المجتمع والبيئة.

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، من خلال التطرق لظروف نشأة المصطلح ومختلف الجهود الأكاديمية والدولية لتعريفه، نشره وتطبيقه في مختلف المؤسسات، وذلك من خلال وضع وإرساء قواعد ومعايير متينة تسهل وتدعم تطبيقه على جميع المستويات في المؤسسة، وقد تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- **المبحث الثاني:** المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأبعادها وفق النظريات والمقاربات المقترحة.
- **المبحث الثالث:** قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة.
- **المبحث الرابع:** تفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمساعي الدولية لتحقيق ذلك.

المبحث الأول: التأصيل النظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

ليس مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات* جديداً، بل هو نتاج أحداث بارزة شهدها العالم منذ نهاية القرن التاسع عشر، فابتداءً كانت الفلسفة الاقتصادية الكلاسيكية تفترض بأن واجب المؤسسات الأساسي، إن لم يكن الوحيد، هو أن تعظم من ربحيتها دون أن تقوم بأي واجب آخر تجاه المجتمع، لكن ومع تطور مجالات الحياة وتنامي المشاكل البيئية والأخلاقية التي تسببت فيها هذه المؤسسات، برز مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي لم يعد يعبر عن التبرع بالمال للمشروعات التنموية والخيرية فحسب، بل تعداه إلى عدد من المبادئ ومجالات العمل التي يجب أن تلتزم بها هذه المؤسسات بما يعود بفوائد أكبر للمجتمع والدولة، ويجنبها كوارث وأزمات بيئية، اقتصادية واجتماعية تكون عواقبها وخيمة إذا وقعت.

المطلب الأول: نشأة وتطور الفكر الأكاديمي حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد تطور الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية منذ ظهور المصطلح لأول مرة وإلى غاية يومنا هذا، وتجدر الإشارة إلى أن معظم الأبحاث والدراسات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أجريت في الدول المتطورة (Ashraf، Abdullah، و Sarfraz، 2017)، وقد ورد هذا المصطلح لأول مرة في سنة 1923 حين أشار Sheldon إلى أن مسؤولية أي وحدة اقتصادية هي في الدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وأن بقاءها واستمرارها يحتم عليها أن تلتزم وتستوفي مسؤولياتها الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة (عبد الدائم و هشام يوسف، 2017، صفحة 289). بعدها ظهرت في أعمال بعض الباحثين إشارات للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تجسد ذلك من خلال كتابات Chester Barnard (1938) في كتابه "The Functions of the Executive"، ثم J. M. Clark (1939) في كتابه الرقابة الاجتماعية للأعمال "Social Control of Business"، بعدها جاء Theodore Kreps (1940) بما يعرف بقياس الأداء الاجتماعي للأعمال من خلال كتابه "Measurement of the Social Performance of Business" (Carroll A. B., 1999, p. 269)، سنة 1942 طور Druker نظرية اجتماعية في كتابه « the Future of industrial Man » والذي من خلاله أكد أن للمؤسسات بعد اجتماعي وهدف اقتصادي، حيث يعالج البعد الاجتماعي المسائل المتعلقة بالمسؤولية وحماية الحرية (Masoud, 2017, p. 3)، وفي سنة 1946 قامت مجلة Fortune بطرح تساؤل على رجال أعمال ذلك العصر حول "مسؤوليتهم الاجتماعية" (Carroll A. B., 1999, p. 269)، الأمر الذي مهد لبدأ الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من طرف العديد من الباحثين والأكاديميين، ويمكن إيجاز ذلك من خلال مجموعة من المراحل:

أولاً: بدايات العصر الحديث للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (سنوات 1950-1960): يمكن اعتبار أن بداية التأسيس الأكاديمي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية عرف الانطلاقة بداية من الخمسينات، وهي الفترة التي أعقبت نهاية

* تم استعمال مصطلح مؤسسة للتعبير عن المنشأة، المنظمة أو الشركة.

الحرب العالمية الثانية، والتي تميزت بضعف نشاط المؤسسات في المجال الاجتماعي ما عدى بعض الأعمال الخيرية، ومن بين أهم الجهود الأكاديمية التي برزت لبلورة هذا المفهوم ما جاء في كتاب Howard R. Bowen (1953) الذي حمل عنوان « The Social Responsibilities of The Business man »، حيث اعتبر أول مؤلف ورد فيه مصطلح المسؤولية الاجتماعية (Carroll A. B., 1999, p. 270)، كما اعتبره الباحثون سابقا لعصره على الأقل بعشرية كاملة، وقد كان له الأثر الكبير في توجيه التفكير حول الموضوع في المستقبل (Carroll & Shabana, 2010, p. 86)، وقد أشار Bowen من خلاله إلى أن المؤسسات يجب أن تكون مسؤولة عن إنتاج سلع إجتماعية مثل ما هي مسؤولة عن إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع. فكل مؤسسة لديها التزام تجاه المجتمع الذي يدعمها (Wood D. J., 2010, p. 51)، أي أن قرارات وأنشطة رجل الأعمال يجب أن تكون ذات تأثير إيجابي على الأطراف ذات المصلحة بما فيها العمال والزبائن وبالتالي التأثير بشكل مباشر على جودة حياة المجتمع.

● سنة 1956 جاءت مساهمة Eells من خلال كتابه " Corporation Giving in a Free Society " الذي كان يرى من خلاله ان كبريات المؤسسات في تلك الفترة لم تتحمل مسؤولياتها في فترة التضخم العام. (Agudelo & al, 2019)

● سنة 1960 ظهرت أعمال Keith Davis، الذي كان يرى ان التغييرات الكبيرة التي عرفتھا المجالات الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية في تلك الفترة كانت تشكل ضغطا على رجال الأعمال الذين يجب عليهم مراجعة دورهم في المجتمع وكذا مسؤوليتهم الاجتماعية، وذلك لأن لديهم التزام كبير تجاه المجتمع فيما يخص القيم الاقتصادية والانسانية (Agudelo & al, 2019, p. 4).

● سنة 1963 اعترف Mc Guir بألوية الاهتمامات الاقتصادية للمؤسسة مع إعطاء تصور أوسع للمسؤولية الاجتماعية لتقدم على أنها إطلاق لواجبات المؤسسة بعيدا عن الإلتزامات الاقتصادية والقانونية. (Carrol, 1979, p. 497).

لكن لا يمكن الإنكار بان هناك بعض الكتاب الذين كانت لهم مواقف ناقدة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وعلى رأسهم Theodore Levitt الذي نشر مقال في مجلة Harvard Business Review سنة 1958 يتحدث فيه عن أخطار المسؤولية الاجتماعية، من خلال تصريحه بأن المؤسسات ليس لديها إلا مسؤوليتين: تتمثل الأولى في الانخراط في بعض الأنشطة المدنية الممارسة وجها لوجه كالنزاهة وحسن النية، أما المسؤولية الثانية فتتمثل في البحث عن الربح المادي، وقد أكد Levitt على أن تعظيم العوائد على المدى البعيد هو الهدف الأساسي للمؤسسات.

كما يعد الاقتصادي Milton Friedman -الحائز على شهادة نوبل في الاقتصاد- من بين أهم المناهضين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث كان يرى بأن القضايا الاجتماعية لا يمكن أن تشكل انشغال رجال الأعمال والتي يجب أن تحل من خلال العمل الحر دون عوائق نظام السوق: "إذا لم يستطع السوق الحر أن يحل المشاكل الاجتماعية، فإنه ليس من واجب المؤسسات القيام بذلك" (Carroll A. B., 2016; Carroll & Shabana, 2010)، حيث صرح قائلا: "هناك قلة من الاتجاهات يمكن أن تدمر الأسس التي يقوم عليها مجتمعنا الحر، مثل قبول قادة الشركات لمسؤولية

غير تلك التي تكسب الكثير من المال للمساهمين" (Carrol, 1979, p. 497) ، لكنه في نفس الوقت تابع تصريحه قائلاً: "إن الهدف من الأعمال هو تحقيق أقصى ربح ممكن مع الامتثال للقواعد الأساسية للمجتمع سواء تلك الموجودة في القانون أو تلك المتعارف عليها في التقاليد الأخلاقية"، وبالتالي فإن فريدمان كان مقتنعاً بضرورة التزام المؤسسات بالقانون والأخلاق وهما مكونين لا يمكن فصلهما عن تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. (Carroll & Brown, 2018, p. 43).

سنة 1961 توصل Ells و Walton إلى أنه عند الحديث عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يجب التفكير في المشاكل التي قد تتسبب فيها المؤسسة للمجتمع، وبالتالي قاما بإضافة أشياء أخرى كالقيم الأخلاقية التي يجب أن تقود العلاقة بين المؤسسة والمجتمع (Carrol, 1979, p. 497).

ثانياً المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من 1970 إلى 1979: تميزت هذه الفترة بما يلي:

● سنة 1970 قامت لجنة التنمية الاقتصادية بنشر مقال "a new Rationale for Corporate Social Policy" الذي يفسر كيفية إدماج المؤسسات في المشاكل الاجتماعية، بعدها قامت بنشر مقال آخر بعنوان "Social Responsibilities of Business Corporations" الذي شرح التوقعات الجديدة للمجتمع تجاه المؤسسات، هذه المنشورات كان لها أثر كبير في تقدم الجدل القائم حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال الاعتراف بأن المؤسسات تعمل بموافقة الشعب وأن هدفها الأساسي هو تلبية احتياجات المجتمع بطريقة بناءة، وهو ما أدى إلى تطور العقد الاجتماعي بين المؤسسات والمجتمع. (Agudelo & al, 2019, p. 5).

● سنة 1972 قام نادي روما - الذي تأسس سنة 1968 من طرف مجموعة من الباحثين العلماء والاقتصاديين ورؤساء مؤسسات من 25 دولة مختلفة - بنشر تقرير حول حدود التنمية "the limits to growth"، حيث قام بإعداد الدراسة معهد M.I.T. "Massachusetts Institute of Technology"، وقد كان لهذا التقرير صدهاء على المستوى العالمي لأنه لفت الانتباه لأثر النمو الديموغرافي واستنزاف الموارد والتلوث، كما أكد على أهمية وضع أطر قانونية جديدة والقيام بالممارسات التجارية المسؤولة. (Agudelo & al, 2019).

● سنة 1972 أضاف Manne & Wallich شيء جديد للمسؤولية الاجتماعية للشركات وهو وجوب أن يكون سلوك المؤسسة طوعي. (Carrol, 1979, p. 498).

● سنة 1975 صرح Post و Preston بأن المؤسسات ليست مسؤولة عن تحسين الظروف الاجتماعية أو إيجاد حلول للمشاكل الاجتماعية وإنما تنحصر مسؤوليتها في حدود تأثيراتها المباشرة وقراراتها.

في حين عبر Sethi في نفس السنة عن وجهة نظر أخرى تتمثل في أن المسؤولية الاجتماعية تتضمن أن يكون سلوك المؤسسات منسجماً مع المعايير، القيم والتوقعات الاجتماعية. ونتيجة لذلك يجب أن يكون هذا السلوك إلزامياً. (Agudelo & al, 2019, p. 6).

● سنة 1976 اقترح Hay, Gray & Gates تعريف آخر للمسؤولية الاجتماعية تضمن مختلف المجالات التي يجب تكون فيه للمؤسسات مسؤولية اجتماعية: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتطلب منها أن تتخذ قرارات وأن تستعمل

فعليا مجموعة من الموارد المختلفة في الميادين التالية: مشاكل التلوث، مشاكل الفقر والتمييز العنصري، حماية المستهلك ... ومختلف المشاكل الاجتماعية" (Carrol, 1979, p. 498).

● سنة 1979 قدم Carroll أول تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بعد أن كان المفهوم يحمل الكثير من الغموض وعدم اليقين.

ثالثا: المسؤولية الاجتماعية من 1980 إلى 1989 : تميزت هذه الفترة بظهور العديد من المشاكل الاجتماعية والبيئية والفضائح الأخلاقية لبعض المؤسسات، مما أدى إلى ظهور حركات تطالب بأخلاقيات الأعمال وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، كاستجابة لبعض المجموعات كالمساهمين، العمال والمستهلكين، وهو ما أدى إلى ظهور مصطلح الأطراف ذات المصلحة وأخلاقيات الأعمال (Carroll & Brown, 2018, p. 48).

● سنة 1980 كان Thomas M.Jones أول من اعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كعملية صنع للقرار تؤثر على سلوك المؤسسات. الأمر الذي خلق جدل جديد حول تفعيل المسؤولية الاجتماعية بدلا من الجدل الذي كان قائما حول إعطاء مفهوم لها. مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالأداء الاجتماعي للمؤسسات.

● سنة 1983 اقترح Strand نموذج نظام لتمثيل العلاقة بين المنظمة ومسئوليتها الاجتماعية (تفاعلاتها واستجاباتها) والذي عرف الآثار الداخلية والخارجية لسلوك المؤسسة. (Agudelo & al, 2019, p. 7).

● سنة 1984 قدم R.Edward Freeman نظرية الاطراف ذات المصلحة التي استعملت فيما بعد في وصف وتحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتحقيق أفضل تطبيق لها (Masoud, 2017; Rahman, 2011).

● توالى الأحداث التاريخية بعد ذلك أهمها الإعلان عن تقرير Brundtland تحت عنوان "مستقبلنا المشترك" والذي قدم تعريف التنمية المستدامة سنة 1987، تلاه بعد ذلك تبني بروتوكول مونريال من طرف الأمم المتحدة في نفس السنة، وخلق الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ سنة 1988، والتي كان لها بالغ الأثر على سلوك المؤسسات لاسيما فيما يخص تلوث المحيط، التمييز العنصري في العمل، استغلال المستهلكين، الصحة والسلامة في العمل وجودة الحياة الوظيفية.

رابعا: المسؤولية الاجتماعية من 1990 إلى 1999: خلال هذه الفترة عرفت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بعدا عالميا، وهذا راجع إلى المقاربة العالمية للتنمية المستدامة، التي برزت وتنامت في تلك الفترة بالإضافة إلى ظهور الشركات متعددة الجنسيات التي كانت تواجه مشاكل التنوع الثقافي والتشريعي لمختلف الدول، وهو ما دفع هذه المؤسسات إلى الاقتناع بأن المسؤولية الاجتماعية هي الخيار الأنسب للموازنة بين مختلف التحديات والفرص للعولمة التي كانت تواجهها، مما أدى إلى إضفاء الطابع المؤسسي على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وقد تجسد ذلك في ظهور جمعية الأعمال للمسؤولية الاجتماعية BSR سنة 1992 التي كانت تضم 51 مؤسسة غايتها هي أن تشكل قوة للتغيير الاجتماعي الإيجابي (Agudelo & al, 2019).

● تميزت هذه الفترة كذلك بظهور ثلاث مساهمات أكاديمية مهمة وهي تعود ل: Donna J.Wood (1991)، Carroll (1991) وBurke & Logsdon(1996).

حيث قامت Wood بخلق نموذج للأداء الاجتماعي للمؤسسات CSP يتكون من ثلاثة أبعاد: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، سيورة الاستجابة الاجتماعية و نتائج سلوك المؤسسات (Wood D. J., 1991). كذلك في سنة 1991 قدم Carroll هرم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في شكله الأخير، حيث قام بتعديله من خلال تعويض المسؤولية التقديرية في قمة الهرم بالمسؤولية الخيرية والتي تقابلها مواطنة المؤسسة، كما أكد على أن المؤسسة المسؤولة اجتماعيا يجب ان تجتهد لتحقيق أرباح، أن تخضع للقانون، أن تكون أخلاقية وأن تكون مواطن صالح (Carroll A. B., 1991). وذلك بهدف تحقيق توازن بين المؤسسة وجميع الأطراف ذات المصلحة. أما Logsdon و Burke فقد قاما سنة 1996 بالبحث عن أدلة تسمح بالربط بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالأداء المالي الجيد لها، وهو ما جعل منهما أول من قام بتقييم إيجابيات التطبيق الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يمكن أن تستعمل كمقاربة إستراتيجية بهدف دعم الأنشطة التجارية الأساسية، وهو ما يؤدي إلى تحسين فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها الرئيسية. كما قام الباحثان بتحديد خمسة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، والتي تعد ذات أهمية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة وخلق القيم وهي:

1. التركيز، الذي يمثل مدى قرب او ملاءمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لأهدافها.
2. الخصوصية، التي تمثل القدرة على الحصول على ميزات خاصة للمؤسسة.
3. الإستباقية، أي القدرة على خلق سياسات توقعية للتوجهات الاجتماعية.
4. التطوعية، وهي سيورة القرار التقديري غير المتأثر بمتطلبات الامتثال الخارجية.
5. الرؤية، التي تشير إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية المشاهدة والمعترف بها من طرف الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية.

وبالتالي فإن تطبيق المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية من خلال هذه الأبعاد الخمسة يمكن ان يترجم بخلق قيم قابلة للتحديد والقياس ولكن محدودة بالفوائد الاقتصادية للمؤسسة (Agudelo & al, 2019). ولا يمكن إنكار المساهمة التي جاء بها Elkington سنة 1994 المتمثلة في تقديمه لمفهوم ثلاثية النتائج أو المكاسب « Triple Bottom Line » التي هي عبارة عن إطار للإستدامة يوازن بين الأثر الاجتماعي، البيئي والاقتصادي للمؤسسة، بعد ذلك وفي سنة 1998 شرح Elkington بأن كيفية تحقيق أداء مذهل ثلاثي المكاسب: اجتماعية، بيئية واقتصادية، يكون من خلال شراكات فعالة وطويلة الأمد بين القطاعين العام والخاص وكذلك بين أصحاب المصلحة. وهو مفهوم حاز شهرة واهتمام كبير مع نهاية التسعينات كمقاربة تطبيقية للتنمية المستدامة . كما ساعد على تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية لأنه يشير إلى ضرورة تبني المؤسسات لسلوك مسؤول اجتماعيا وبيئيا دون أن يتعارض ذلك مع أهدافها الاقتصادية (Agudelo & al, 2019, p. 8).

خامسا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من 2000-2009 (فترة الاعتراف والتطبيق الفعلي): تم تقسيم هذه الفترة إلى قسمين، القسم الأول يضم الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، توسعها وتطبيقها، أما القسم الثاني فيخص المقاربة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية التي جاءت بها الدراسات الأكاديمية في تلك الفترة.

1. الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: لقد كان للكتاب الأخضر الذي قدمه الاتحاد الأوروبي سنة 2001 تحت عنوان "ترقية إطار أوروبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" (Promoting an European framework for corporate social responsibility) دور كبير في إطلاق الجدل حول الكيفية التي يمكن أن يعتمدها الاتحاد الأوروبي لترقية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المستوى الأوروبي والعالمي على حد سواء، ولاسيما في وسائل الاستفادة المثلى من الخبرات الموجودة وتشجيع تطوير الممارسات المبتكرة وتحسين الشفافية، كما يقترح مقارنة تعتمد على شركات أوثق يكون لكل المعنيين في إطارها دور فعال. كما تم فيه التطرق أيضا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية وكذا التسيير المدمج للمسؤولية الاجتماعية والتقارير والتدقيقات حول المسؤولية الاجتماعية والاستثمار المسؤول اجتماعيا (Commission des Communautés Européennes, 2001).

ما بين 2001 و 2004 قام الاتحاد الأوروبي بتنظيم سلسلة من الملتقيات في عدة دول (بروكسل، هلسنكي، فينوس) لمناقشة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Agudelo & al, 2019)

سنة 2002 اقترحت المنظمة العالمية للتقييس إطلاق مواصفة تخص المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك لاستكمال معايير التسيير المتعلقة بالجودة و البيئة (ISO 9001 و ISO 14001)، بعدها (سنة 2005) قامت مجموعة عمل تحت إشراف البرازيل والسويد وبمساعدة الأطراف ذات المصلحة والهيئات الوطنية للتقييس بالعمل لوضع بنود المواصفة الجديدة، وفي سنة 2010 تم إطلاق الدليل الإرشادي للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 وذلك بمساعدة 450 خبير و 99 دولة و 40 منظمة دولية (I.S.O., 2010).

2. المقاربة الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

● سنة 2001 أشار Lantos إلى أن المسؤولية الاجتماعية تتكون من ثلاثة أنواع: أخلاقية (ethical)، إثارية (altruistic)، استراتيجية (strategic). حيث تصبح استراتيجية عندما يتم إدراجها ضمن مخططات التسيير للمؤسسة بهدف تحقيق الأرباح، أي أن المؤسسة لا تقوم بالمشاركة في أنشطة مسؤولة اجتماعيا إلا إذا كانت سببا في تحقيق عوائد مالية للمؤسسة. ومن هنا كانت الانطلاقة لظهور مصطلح "المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للمؤسسات" (Rahman, 2011).

● سنة 2003 أوضح Marrewijk أن التطور الذي عرفته المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هو إلا استجابة استراتيجية للتحديات الجديدة للمؤسسات، والتي هي عبارة عن نتاج للتطور في أدوار ومسؤوليات كل قطاع في المجتمع، أي أن المؤسسات تستجيب لتحدياتها عن طريق تبني مستويات مختلفة لدمج المسؤولية الاجتماعية ضمن سياساتها وهيكلها؛

● سنة 2005، جاءت أبحاث Werther و Chandler التي توصل من خلالها الباحثان إلى أن التكامل المتزايد للاستراتيجية وإدارة العلامة التجارية والحاجة إلى المسؤولية الاجتماعية ينقل المسؤولية الاجتماعية للشركات من كونها التزاما بسيطا أو مجرد دور اجتماعي إلى ضرورة استراتيجية ("استراتيجيات تعظيم الأرباح يجب أن تعدل من خلال اعتبارات المسؤولية الاجتماعية خاصة بالنسبة للاستراتيجيات القائمة على العلامة التجارية الدولية") (Werther & Chandler, 2005, p. 319) ، كما توصل الباحثان إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتعلق بدمج سياسات أخلاقية في: إستراتيجية المؤسسة وقراراتها اليومية وفي ثقافتها وذلك لتلبية احتياجات أصحاب المصلحة وبالتالي تعتبر المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية بمثابة تأمين عالمي للعلامة التجارية، ومنه صرح الباحثان بالأهمية الاستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهو ما يجعل تبنيها ضرورة حتمية لكل مؤسسة (Werther & Chandler, 2005) ،

● سنة 2006، اعتمد Porter و Kramer على فكرة ان المؤسسات يمكن أن تتحصل على ميزة تنافسية بفضل المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية، وأوضح أنه يمكن للمؤسسات مواجهة بيئتها التنافسية عن طريق مقارنة استراتيجية تؤدي إلى خلق قيمة مشتركة كمزايا للمجتمع كما تؤدي في نفس الوقت إلى تحسين تنافسية المؤسسة ؛ وبالتالي أضافت أعمال الباحثان فهما جديدا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كوسيلة لتعظيم الاعتماد المتبادل بين المؤسسة والمجتمع من خلال مقارنة شاملة لعمليات المؤسسة، كما قدما شرحا لمزايا استعمال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كإطار شامل للمؤسسة بدلا من استعمالها من منظور محدود موجه نحو الأهداف (Agudelo & al, 2019, p. 11) ؛

● سنة 2008 قام Heslin و Ochoa بتطوير فكرة الحصول على ميزة تنافسية وخلق قيمة بفضل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، حيث أكدوا بأن ممارسات المسؤولية الاجتماعية تتبع دائما سبع مبادئ موحدة تقود النهج الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهي : تثقيف المواهب الضرورية، تطوير أسواق جديدة، حماية رفاه الموظفين، تقليل البصمة البيئية، الاستفادة من المنتجات الجزئية، إشراك العملاء وجعل سلسلة التوريد أكثر اخضراراً. وهو ما يمكن المؤسسات من تحسين فرصها التجارية دون ان يتعارض ذلك مع تقديمها لمجموعة من المزايا للمجتمع الذي تنشط فيه (Heslin & Ochoa, 2008).

سادسا: سنوات 2010: المسؤولية الاجتماعية وخلق قيمة مشتركة

● سنة 2011 قام Porter و Kramer بالتوسع في مفهوم خلق القيمة المشتركة التي اعتبرها مرحلة ضرورية في تطور المؤسسات، والتي عرفها على أنها مجموع السياسات والممارسات التطبيقية التي تحسن تنافسية المؤسسة من جهة وتطور الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات التي تعمل فيها. فهي تركز على تعريف وتوسيع الروابط بين التطور المجتمعي والاقتصادي. حيث توصل الباحثان إلى ضرورة استبدال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالقيمة المشتركة، وبالتالي يجب إعادة تحديد هدف المؤسسة على انه خلق قيمة مشتركة، وأول خطوة لتحقيق ذلك هي تحديد احتياجات المجتمع وكذا الإيجابيات والسلبيات التي تحققها المؤسسة عن طريق منتجاتها (Porter & Kramer, 2011) .

- سنة 2012 تحدثت Leila Trapp عن الأدوار والمسؤوليات الجديدة التي تكون المؤسسات مستعدة لتحملها لخلق قيمة مشتركة وذلك في إطار ما سمته "الجيل الثالث للمسؤولية الاجتماعية" التي من خلالها تنعكس انشغالات المؤسسة حول المشاكل الاجتماعية والعالمية على الأنشطة التي تمارسها، حتى وإن كانت هذه الانشغالات ليست ذات علاقة مباشرة بأنشطة المؤسسة.
- سنة 2013، اعترف Chandler و Werther بأهمية خلق قيمة مشتركة حيث أكد الباحثان ان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يمكنها توليد قيمة مستدامة وأن اول مرحلة لتحقيق ذلك هي تحديد المشاكل الاجتماعية التي من أجلها تقوم المؤسسة بخلق حل مسؤول اجتماعيا ويعتمد على السوق بشكل فعال؛
- سنة 2016 فكر Chandler في التطور والقبول المتنامي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة كعنصر رئيسي في صنع القرار الاستراتيجي وكذا في عملياتها اليومية، وقام بإدراج خلق قيمة مستدامة ضمن الأهداف الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. كما أضاف بأنه في المسؤولية الاجتماعية الاستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تفادي خلق قيمة بل على العكس من ذلك لابد من القيام بها (Agudelo & al, 2019)؛
- الجدل القائم حول مشاركة المؤسسات في الحوكمة العالمية أدى إلى ظهور مصطلح "المسؤولية السياسية للمؤسسات" الذي قدمه لأول مرة Crane و Matten في إطار الحديث عن مواطنة المؤسسة، بعدها تم تطوير المصطلح من طرف Palazzo و Scherer، حيث يرى الباحثان ان المسؤولية السياسية للمؤسسات تركز على الدور السياسي للمؤسسات والفراغ التشريعي للحكومة العالمية. ويعبر هذا المصطلح عن الكيفية التي تستعمل فيها المؤسسة المسؤولية الاجتماعية لتقديم نتائج سياسية تهدف لتحقيق الرفاه للشعب (Carroll & Brown, 2018, p. 56).
- في سنة 2017، اعتمد Tempels وآخرون على مفهوم مواطنة المؤسسة للتأكيد على ان المؤسسات والحكومات تشترك في تحمل مسؤولية مواجهة المشاكل الاجتماعية، كما يعتبر أن المؤسسات تتحمل مسؤولية مساعدة ودفع الحكومات على تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع (Agudelo & al, 2019, p. 20).

المطلب الثاني: مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة CSR هي الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي Corporate Social Responsibility، وقد استخدمت العديد من التسميات للدلالة على هذا المفهوم مثل: نموذج أصحاب المصالح، أخلاقيات الأعمال، الإدارة البيئية، استدامة المؤسسة، مساءلة المؤسسة، مواطنة المؤسسة، الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة والأداء الاجتماعي (Kakabadse, Rosuel, & Lee-Davies, 2005; Carroll & Brown, 2018) وفي شرحه لمختلف المعاني التي يتضمنها هذا المصطلح، يرى Carroll أن مصطلح المؤسسة هنا يشير إلى جميع أنواع المؤسسات سواء كانت صغيرة أم كبيرة وحتى المشاريع التجارية. أما مصطلح إجتماعي فهو يشير إلى المجتمع البشري، للحياة أو للرفاه المجتمعي فهو مصطلح يضم المجتمعات، الولايات، الدول والعالم بأسره، وكذا أصحاب المصالح الذين يتأثرون بقرارات وأنشطة المؤسسة وكل التنظيمات الحية كالحوانات والنباتات والبيئة الطبيعية، أما بالنسبة للمسؤولية، فالمؤسسات تعتبر

مسئولة عن ما يخضع لسلطتها أو رقابتها أو إدارتها فالمسؤولية مصطلح يشير إلى عبء أو التزام (Carroll & Brown, 2018). وقد اختلفت تعاريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين ما قدمه مجموع الأكاديميين، وبعض المنظمات والهيئات الدولية:

أولاً: التعاريف المقدمة من طرف بعض الأكاديميين: يمكن تلخيص أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (02): تعريف بعض الأكاديميين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

الأبعاد	التعريف	مصدر التعريف
<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصادي ■ إجتماعي 	"هي مسؤولية رجال الأعمال في متابعة السياسات واتخاذ القرارات، والقيام بالأنشطة التي تتلاءم مع أهداف وقيم المجتمع". (Carroll A. B., 1999, p. 270)	Howard Bowen (1953)
<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصادي ■ اجتماعي ■ الأطراف ذات المصلحة 	"الشركة المسؤولة اجتماعيا هي الشركة التي يوازن فيها قادتها بين العديد من المصالح، بدلاً من السعي فقط لتحقيق أرباح أكبر لمساهميها، تأخذ الشركة المسؤولية أيضًا في الاعتبار الموظفين والموردين والموزعين والمجتمعات المحلية والأمة". (Carroll A. B., 1999, p. 273)	Harold Johnson (1971)
<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصادي ■ اجتماعي 	"المسؤولية الاجتماعية هي التزام متخذي القرار لاتخاذ التدابير التي تحمي وتحسن رفاهية المجتمع وكذا مصالحهم الخاصة" (Carroll A. B., 2016)	Davis (1975):
<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصادي ■ قانوني ■ أخلاقي ■ خيري 	"المسؤولية الاجتماعية للشركات تشتمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والطوعية التي يتوقعها المجتمع اتجاه المنظمات في فترة معينة من الزمن". (Carroll A. B., 1979, p. 500)، فيما بعد عرف كارول التوقعات الطوعية بالخيرية لأنها تظهر على هذا الشكل.	Carroll (1979)
<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصادي ■ طوعي ■ اجتماعي ■ الأطراف ذات المصلحة 	"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعني معاملة الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة بطريقة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين التنمية البشرية لهذه الأطراف داخل وخارج المؤسسة". (Latif & Sajjad, 2018, p. 03)	Hopkins (2003)
<ul style="list-style-type: none"> ■ اجتماعي ■ بيئي ■ الأطراف ذات المصلحة ■ طوعي 	"المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي واجب والالتزام من جانب منظمات الأعمال اتجاه المجتمع بشرائحه المختلفة، آخذة بنظر الاعتبار التوقعات بعيدة المدى لهذه الشرائح، مجسدة إياها بصور عديدة يغلب عليها طابع الاهتمام بالعاملين وبالبيئة شرط أن يكون هذا التوجه طوعا ومتجاوزا للالتزامات المنصوص عليها قانونا. (الغالي و العامري، 2010، صفحة 51)	منصور الغالي ومحسن العامري (2005)
<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصادي ■ الأطراف ذات المصلحة 	"المسؤولية الاجتماعية هي سلوك تنظيمي يتجاوز الاهتمام الاقتصادي ويهدف إلى التأثير على أصحاب المصلحة بشكل إيجابي". (Turker, 2009, p. 413)	Turker (2009)

<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصادي ■ قانوني ■ الأطراف ذات المصلحة ■ بيئي 	<p>"المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الطريقة التي تنشئ بها الشركات باستمرار قيمة مشتركة في المجتمع من خلال التنمية الاقتصادية، الحكم الرشيد، استجابة أصحاب المصلحة وتحسين البيئة". (Masoud, 2017, p. 2) وهو تعريف ركز أساسا علي كيفية خلق قيمة مشتركة.</p>	<p>(2011) Visser</p>
--	--	----------------------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بمجموعة من المراجع (Carroll A. B., 1999; B.Caroll, 2016; Carrol, 1979; Latif & Sajjad, 2018; Masoud, 2017; Turker, 2009)

(العالمي و العامري، 2010)

ثانيا: تعريف المسؤولية الاجتماعية حسب الهيئات والمنظمات الدولية: بالإضافة إلى ما قدمه مجموع الباحثين والاكاديميين من تعاريف للمسؤولية الاجتماعية، جاءت بعض المنظمات والهيئات الدولية بتعاريف أخرى للمصطلح، وأهم ما ورد في هذا الشأن:

جدول رقم (3) : تعريف بعض الهيئات والمنظمات الدولية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

الأبعاد	التعريف	مصدر التعريف
<ul style="list-style-type: none"> ■ الطوعي ■ الأطراف ذات المصلحة ■ إجتماعي ■ إقتصادي 	<p>"المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال هي التزام منظمات الأعمال المتواصل بالسلوك الأخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وفي الوقت ذاته تحسين نوعية حياة القوى العاملة وأسرها، فضلا عن المجتمعات المحلية والمجتمع عامة" (Dahlsrud, 2006, p. 07).</p>	<p>المجلس العالمي للأعمال من اجل التنمية المستدامة (2000)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ الطوعي ■ الأطراف ذات المصلحة ■ إجتماعي ■ إقتصادي ■ بيئي 	<p>مفهوم يتعلق بدمج المؤسسات للاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية، وفي تفاعلاتها مع أصحاب المصلحة، على أساس طوعي" (Masoud, 2017, p. 2).</p>	<p>لجنة الاتحاد الأوروبي 2002</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ اجتماعي ■ بيئي ■ الأطراف ذات المصلحة ■ قانوني ■ أخلاقي 	<p>هي مسؤولية المؤسسة تجاه تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال سلوك أخلاقي يتسم بالشفافية والذي من شأنه أن يساهم في التنمية المستدامة متضمنة صحة ورخاء المجتمع، يأخذ في الاعتبار توقعات الأطراف المعنية، يتماشى مع القوانين المطبقة ومعايير السلوك الدولية، يدمج عبر المؤسسة ويمارس من خلال علاقاتها، (I.S.O., 2010).</p>	<p>منظمة الإيزو (I.S.O) (2010: 26000)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ اقتصادي ■ اجتماعي ■ الأطراف ذات المصلحة 	<p>"الالتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرههم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاطات المنظمات وللتنمية الاقتصادية" (World Bank 2003, p. 1).</p>	<p>البنك الدولي</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستعانة بالمراجع (Dahlsrud, 2006; Masoud, 2017; I.S.O., 2010; World Bank , 2003)

من خلال الجدول رقم 02 والجدول رقم 03 أعلاه، يتضح أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة قدمت لها العديد من التعاريف، وهو ما دفع بالعديد من الباحثين إلى القول بصعوبة إعطاء تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Dahlsrud, 2006; Carroll & Brown, 2018, p. 46; Thao, Anh, & Velencei, 2019, p. 195; Latif & Sajjad, 2018, p. 2). وهو الأمر الذي أكده Dahlsrud (2006)، الذي حلل 37 تعريف مختلف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نشرت بين سنة 1980 و2003، وقد توصل إلى أنه من الصعوبة تقديم تعريف موحد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، كما أشار إلى وجود عدد من الأبعاد تتردد بشكل كبير في تلك التعاريف وهي: الأطراف ذات المصلحة، اجتماعي، اقتصادي، طوعي وبيئي. وهو ما جعله يقترح نموذج للمسؤولية الاجتماعية يتكون من خمسة أبعاد وهي: البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، البعد الأطراف ذات المصلحة والبعد الطوعي. لكن التحدي بالنسبة للمؤسسات - حسب رأيه - لا يكمن في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بقدر ما يتعلق بفهم كيفية بناء المسؤولية الاجتماعية في سياق محدد وكيفية أخذ ذلك في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات المؤسسات (Dahlsrud, 2006).

من خلال ما تم تقديمه من تعاريف من طرف الأكاديميين والمنظمات والهيئات المختلفة، لاحظت الباحثة أن معظم التعاريف تشترك في ما بينها في مجموعة من النقاط أو العناصر والتي تعتبر المكون الذي يدور حوله هذا المصطلح وهي:

- الالتزام بالسلوك الأخلاقي؛
- الاستجابة لتوقعات الأطراف ذات المصلحة؛
- تحسين رفاة المجتمع والبيئة.

لذلك تقترح الباحثة التعريف التالي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الإلتزام الطوعي بتبني سلوك أخلاقي يهدف إلى تحسين رفاة المجتمع والبيئة من خلال الاستجابة لتوقعات جميع الأطراف ذات المصلحة من داخل وخارج المؤسسة".

المطلب الثالث: المصطلحات المشابهة والمكملة لمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

لقد برزت في كتابات الباحثين مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تلتقي أحيانا بمصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أو تكمله في أحيان أخرى ومن بين أهم ما ورد بهذا الخصوص: مواطنة المؤسسة، أخلاقيات الأعمال، إدارة الأطراف ذات المصلحة، الاستدامة، الرأسمالية الواعية وخلق قيمة مشتركة (Kakabadse, Rosuel, & Lee-Davies, 2005; Carroll & Brown, 2018).

أولاً: أخلاقيات الأعمال **Business Ethics**: بدأ الحديث عن أخلاقيات الأعمال في الثمانينيات من القرن الماضي، ويرجع ذلك إلى الفضائح الأخلاقية لبعض المؤسسات التي برزت بقوة في تلك الفترة، ولقد أشار الفيلسوف Richard DeGeorge سنة 1987 إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعد جزءاً من أخلاقيات الأعمال، في حين اعتبر كارول البعد الأخلاقي جزءاً من مكونات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. هذا التبادل في الأدوار بين المسؤولية

الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال يرجع إلى التشابه الكبير بين المصطلحين وهو ما أكده Joyner و Payne سنة 2002. (Carroll & Brown, 2018, p. 48).

ثانياً: إدارة الأطراف ذات المصلحة Stakeholder management: تركز نظرية الأطراف ذات المصلحة على وجود مجموعات مختلفة من أصحاب المصالح تتحمل المؤسسة مجموعة من المسؤوليات تجاههم وذلك لاعتبارهم أطراف مهمة في مجموعة من القضايا القانونية، والأخلاقية وغيرها ذات العلاقة بعمل المؤسسة. ولقد قام R.Edward Freeman بإدراج مقارنة الأطراف ذات المصلحة كوسيلة لمعالجة موضوع التسيير واتخاذ القرار الاستراتيجي. وقد قدمت هذه النظرية طريقة تحليل تساعد المؤسسات والمسيرين على التصرف بطريقة مسؤولة تتفق مع توقعات الأطراف ذات المصلحة، وهو الأمر الذي أدى إلى طرح خمسة أسئلة مفتاحية ضرورية للحصول على المعلومات الأساسية اللازمة لتحقيق تسيير فعال للأطراف ذات المصلحة وهي:

- من هم أطراف ذات مصلحة المؤسسة؟
- ما هي تحديات أصحاب المصلحة لدينا؟
- ما هي الفرص والتحديات التي يمثلها الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة؟
- ما هي مسؤوليات المؤسسة (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والتقديرية أو الخيرية) تجاه الأطراف ذات المصلحة.
- ما هي الاستراتيجيات والعمليات التي يجب أن تتبناها المؤسسة للإستجابة بشكل أفضل لتحديات وفرص الأطراف ذات المصلحة. (Carroll & Brown, 2018, p. 49)

ثالثاً: الاستدامة Sustainability: عرفت اللجنة العالمية للتنمية المستدامة هذا الأخير في التقرير المعنون بـ "مستقبلنا المشترك والتنمية المستدامة" لعام 1987 كما يلي: "التنمية المستدامة هي تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة"، أما مصطلح استدامة المؤسسة فهو يشير إلى نموذج جديد تعمل من خلاله المؤسسات بدمج الإدارة الممنهجة للجوانب الاجتماعية والبيئية في الأعمال التجارية جنباً إلى جنب مع الجوانب الاقتصادية. ولقد أصبح مصطلح الاستدامة يستخدم لوصف النشاطات المسؤولة اجتماعياً للمؤسسات. وهي لا تركز على التصرفات السيئة مثل أخلاقيات الأعمال بقدر ما تركز على توفير احتياجات الأجيال القادمة التي تعد محور اهتمام البيئيين منذ عقود من الزمن.

تكمن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في أن التنمية المستدامة تعنى بتلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار باحتياجات الأجيال القادمة وهي تحوي ثلاثة أبعاد: اقتصادية، اجتماعية، وبيئية. أما المسؤولية الاجتماعية فهي شكل من أشكال المساهمة في تحقيق الاستدامة، حيث أن الكثير من متطلبات الاستدامة تجد تطبيقاتها في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (ستيتي، ساسان، و معيوف، 2021).

رابعاً: مواطنة المؤسسة Corporate citizenship: ظهر هذا المصطلح بشكل أساسي في نهاية التسعينات ومع بداية سنوات 2000. وقد تم استعماله في عالم الأعمال كمصطلح مشتق من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أين يتم التعامل مع المؤسسة كمواطن صالح مثله مثل البشر، وقد تم استعمال مصطلح المؤسسة المواطنة من طرف بعض المختصين

بشكل ضيق، في حين استعمله البعض الآخر في شكله الواسع، ففي معناه الضيق تم استعماله للتعبير عن العلاقات المجتمعية للمؤسسات. وذلك من خلال احتواء المفهوم للأدوار والأنشطة التي من خلالها تتفاعل المؤسسات مع المنظمات غير الربحية، مجموعات المواطنين ومجموعات أخرى من الأطراف ذات المصلحة على مستوى المجتمع المحلي. ومن المنظور الواسع قام كارول بتحديد الأصناف الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها تحتوي الأوجه الأربعة لمواطنة المؤسسة (اقتصادية، قانونية، أخلاقية وخيرية) وبالتالي فإن كل شكل من أشكال المسؤولية الاجتماعية يعبر عن بعد مهم من مواطنة المؤسسة الذي يساهم في المجموع، كما اقترح أيضا Fombrum سنة 1998 رؤية بثلاث أجزاء لمواطنة المؤسسة تتكون من (Carroll & Brown, 2018, p. 51):

- إنعكاس للمبادئ الأخلاقية المشتركة ؛
- وسيلة لإدماج الأفراد في المجتمعات التي يعملون فيها ؛
- شكل من أشكال المصلحة الخاصة التي توازن بين مطالبات الأطراف ذات المصلحة وتحسن القيمة للمؤسسة على المدى البعيد.

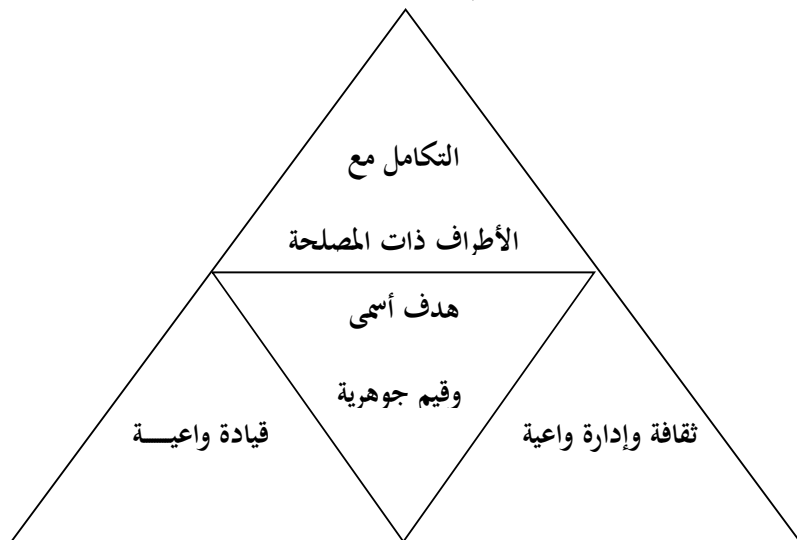
وتجدر الإشارة إلى انه بالإضافة إلى مصطلح مواطنة المؤسسة، ظهر مصطلح آخر وهو مواطنة المؤسسة العالمية " global corporate citizenship" والتي أعطي لها التعريف التالي " المواطن العالمي هو مؤسسة تجارية (متضمنة مسيرتها) تمارس حقوقها بطريقة مسؤولة وتقوم بواجباتها تجاه الأفراد، الاطراف ذات المصلحة والمجتمعات داخل وخارج الحدود الوطنية والثقافية" وهو تعريف يشير إلى الكيفية التي يجب أن تكيف بها المؤسسات تصرفاتها، سياساتها وممارساتها حسب كل الاطراف في الكرة الأرضية. (Carroll & Brown, 2018, p. 52; Masoud, 2017, p. 14)

خامسا: خلق قيمة مشتركة Creating Shared Value CSV: تم تطوير هذا المصطلح من طرف Michael Porter و Mark Kramer (2011)، حيث تعرف على أساسه القيمة بأنها المزايا مقارنة بالتكاليف وليس المزايا لوحدها، وقد تم تعريف المصطلح على النحو التالي: " خلق قيمة مشتركة عبارة عن سياسات وممارسات عملية تدعم تنافسية المؤسسة كما تعمل في نفس الوقت على تطوير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها، فخلق قيمة مشتركة يركز على تعريف وتوسيع العلاقات بين التطور الاجتماعي والاقتصادي" (Porter & Kramer, 2011, p. 6). وفي هذا الإطار تستطيع المؤسسات خلق قيمة اقتصادية من خلال خلق قيمة مجتمعية (لأن المشاكل المجتمعية قد تنجم عنها تكاليف اقتصادية في سلسلة القيمة للمؤسسة)، ويتحقق ذلك باستعمال ثلاث وسائل: إعادة التفكير في المنتجات والاسواق(بالتوجه نحو المنتجات الصحية والمفيدة للمجتمع)، إعادة تعريف الإنتاجية في سلسلة القيمة (من خلال مراعاة: الأثر البيئي، استخدام الطاقة والمياه، السلامة والصحة في العمل ومهارات الأفراد) وخلق أقطاب صناعية داعمة في مواقع المؤسسة (لأن نجاح أي مؤسسة يتأثر بالمؤسسات والهيكل المحيطة بها). ويعتقد الباحثان بوجود اختلاف بين المسؤولية الاجتماعية وخلق قيمة مشتركة، حيث يعتبران ان المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة هي مركز تكلفة يركز على المسؤولية، أما خلق قيمة مشتركة فهو يركز على المزيد من الفرص والأسواق الجديدة وبالتالي يمكن اعتبارها مركز ربح، لأن خلق قيمة مشتركة يتحقق عندما تعالج المؤسسات المشاكل الاجتماعية كفرص تجارية

وبالتالي تقوم بالابتكار للاستجابة لهذه الفرص، لذلك يرى الباحثان بضرورة إحلال خلق قيمة مشتركة محل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في توجيه استثمارات المؤسسات داخل مجتمعاتهم. وفي هذا الصدد يؤكد بورتر وكرامر بأن القيمة المشتركة للمؤسسة قد ساهمت في تحقيق تغيير كبير في الفكر التسييري (Porter & Kramer, 2011).

سادسا: **الرأسمالية الواعية Conscious Capitalism**: تم توضيح هذا المصطلح من طرف Raj و John Mackey و Sisodia حيث عرفا الرأسمالية الواعية بأنها "عبارة عن نموذج متطور للأعمال التي تخلق في الوقت نفسه أنواعا متعددة من القيمة (مالية، فكرية، بيئية، اجتماعية، ثقافية، أخلاقية وروحية) والرفاهية لجميع أصحاب المصالح على المدى الطويل، وهي لا تعني أن تكون فاضلا أو تقوم بعمل جيد من خلال الأعمال الخيرية، بل هي عبارة عن طريقة للتفكير في الاعمال التجارية تكون أكثر وعيا بهدفها الأعلى، وتأثيراتها على العالم، والعلاقات التي تربطها بمكوناتها وأطرافها ذات المصلحة، فالرأسمالية الواعية تعكس وعيا أعمق حول سبب وجود الاعمال وكيفية خلق المزيد من القيمة" (Mackey & Sisodia, 2014, p. 32). وقد عبر عنها الباحثان بعبارة "Doing what is right because it is right" من هذا المنطلق يركز المصطلح على الأثر الإيجابي للمؤسسات على العالم حيث يركز المفهوم على أربعة مبادئ: التكامل مع أصحاب المصلحة، هدف أسمى، وقيم جوهرية، ثقافة وإدارة واعية و قيادة واعية، وهو ما عبر عنه الباحثان بالشكل الموالي:

شكل رقم 02 : مبادئ الرأسمالية الواعية



المصدر: مترجم إلى اللغة العربية من المصدر:

Mackey, J., & Sisodia, R. (2014, p 33).

يظهر الشكل رقم 02 المبادئ الأربعة للرأسمالية الواعية، حيث يشكل "هدف أسمى وقيم جوهرية" المبدأ الرئيسي الذي تدور حوله كل المبادئ الأخرى، كما يؤكد الباحثان على وجود فرق بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (التي تتضمن تضحية المساهمين من أجل المجتمع وتضيف عبئا أخلاقيا على أهداف العمل) والرأسمالية الواعية (التي تقوم على خلق القيمة لجميع الأطراف ذات المصلحة لتحقيق نجاح الأعمال).

المطلب الرابع: مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

حتى تظهر المؤسسة التزاما جديا بمسؤوليتها الاجتماعية، لابد من مراعاة مبادئ هذه المسؤولية عند اتخاذ كافة القرارات ووضع الاستراتيجيات، وقد أشارت منظمة ISO في الدليل الإرشادي للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 إلى وجود سبعة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية وهي: القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سيادة القانون، احترام المعايير الدولية للسلوك واحترام حقوق الإنسان إلا أن بعض المراجع (الطائي، 2016) أكدت على وجود ثلاثة مبادئ رئيسية هي: الاستدامة، المساءلة والشفافية.

أولاً: الاستدامة Sustainability: تعد الاستدامة المبدأ الأكثر بروزاً في الوقت الحاضر من بين المبادئ الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ويتعلق هذا المبدأ بتأثير الإجراءات المتخذة في الوقت الحاضر، على الخيارات المتاحة في المستقبل. من هذا المنطلق، تعني الاستدامة أنه يجب أن لا يستخدم المجتمع من مورد معين أكثر من ما يمكن تعريفه من خلال ما يصطلح عليه "القدرة الاستيعابية للنظام الإيكولوجي"، فتدابير الاستدامة تراعي المعدل الذي يتم فيه استهلاك الموارد من قبل المؤسسة. ويمكن استيعاب العمليات غير المستدامة إما من خلال تطوير العمليات المستدامة أو من خلال التخطيط لمستقبل يفتقر إلى الموارد المطلوبة حالياً في الواقع العملي (الطائي، 2016، الصفحات 32-33).

وتتكون الاستدامة المتينة من مكونين أساسيين هما: العدالة والكفاءة هذه الأخيرة يحدد من خلالها الاستخدام الكفؤ للموارد البيئية أما العدالة فتتطلب إرضاء جميع أصحاب المصلحة.

ثانياً: المساءلة Accountability: ينطلق هذا المبدأ من مسلمة مفادها أن المؤسسة هي جزء من الشبكة الاجتماعية الواسعة، لها مسؤوليات تجاه كل الشبكة وليس فقط تجاه ملاكها وبالتالي تتحمل مسؤولية آثار أفعالها، وينطوي هذا المفهوم على القياس الكمي لآثار الإجراءات المتخذة داخل المؤسسة أو خارجها، والإبلاغ عن تلك الآثار لجميع الأطراف المتضررة من تلك الإجراءات، وهذا ينطوي على التقارير التي ترسل إلى أصحاب المصالح المتأثرين بنشاطها، مع الإشارة إلى أن لديهم القوة للتأثير في طريقة قيام المؤسسة بأعمالها، ولهم دور في تقرير ما إذا كانت بعض الأعمال تحتاج إلى تبرير، ومنه فالمؤسسة يجب أن تتحمل تكاليف تطوير مقاييس خاصة لقياس أدائها البيئي والاجتماعي على ألا تفوق هذه التكاليف مجمل الأرباح، ويمكن للمؤسسة أن تراعي النقاط التالية في إعدادها لتقاريرها عن الأداء (بوعلاق، 2016):

- فهم جميع الأطراف المعنيين (فهم توقعات، تأثير، ومدى تأثير جميع أصحاب المصالح) ؛
- وثيقة الصلة بمستخدمي المعلومات؛
- الفاعلية على مستوى دقة المقاييس وعرض التأثيرات؛
- المقارنة مع التقارير السابقة ومع تقارير المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: الشفافية Transparency: المقصود به هو وجوب قيام المؤسسة بالإفصاح على نحو دقيق، واضح وتام وبدرجة معقولة ووافية، عن قراراتها، سياساتها وأنشطتها التي تكون مسؤولة عنها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على

البيئة والمجتمع. ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة ومفهومة، مع إمكانية الوصول إليها مباشرة من قبل الأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل كبير من قبل المؤسسة.

وينبغي أن تكون هذه المعلومات فعلية وأن تقدم في الوقت المناسب، كما يجب أن تتاح على نحو واضح وموضوعي، وذلك لتمكين الأطراف المعنية من تقييم تأثير أنشطة وقرارات المؤسسة بدقة على مصالحهم وثيقة الصلة. ولا تتطلب الشفافية إتاحة المعلومات المحمية قانونياً أو معلومات الملكية للعامة كما لا تتطلب أيضاً إتاحة المعلومات التي تعد إتاحتها خرقاً للإلتزامات القانونية أو الأمنية أو التجارية أو الخصوصية الشخصية (I.S.O., 2010, p. 10).

يمكن القول أن الشفافية مستمدة من المبدأين السابقين للمسؤولية الاجتماعية (الاستدامة والمساءلة)، كما يمكن النظر إليها على أنها تمثل جزءاً من عملية الاعتراف بالمسؤولية من جانب المؤسسة للتأثيرات الخارجية الناجمة عن أعمالها وأنها تمثل أيضاً وعلى قدم المساواة جزءاً من عملية نقل السلطة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين.

المطلب الخامس: أسباب تنامي الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: لقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ولا سيما في الآونة الأخيرة، وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب التي يمكن حصرها في نوعين من الأسباب وهي:

أولاً: معالجة الآثار السلبية للممارسات الاقتصادية الخاطئة: وذلك في محاولة للتخفيف من الأضرار التي سببتها عملة الاقتصاد والمتمثلة في (جرادات و أبو الحمام، 2014، صفحة 23):

- ضعف الاهتمام بتحسين جودة الحياة الوظيفية والتي من أبرز ملامحها ضعف المهارات لدى العاملين، ومحدودية تطويرها على الأمد البعيد، بالإضافة إلى التمييز العنصري بين العمال؛
- الظلم الذي لحق بالمستهلك جراء الغش في البضائع والتلاعب في الأسعار؛
- قساوة ظروف العمل التي كان لها بالغ الأثر على صحة وسلامة العمال؛
- الفضائح الأخلاقية، وتزايد الشكوك حول فساد الشركات ، مثل فضيحتي الرشوة في شركتي Banco Nacion وIBM في الأرجنتين وفضيحة رشوة Lockheed سنة 1970 في أمريكا.

- تزايد ضغوط الهيئات والجمعيات الإنسانية التي تعمل على إيقاف التجاوزات التي تؤثر على حياة المجتمعات؛
- تزايد التلوث البيئي بسبب نشاط المصانع، وعدم قيام هذه الأخيرة بواجباتها اتجاه مخلفاتها الصناعية، والتي تسببت في أضرار إنسانية وبيئية خطيرة مثل فقدان التنوع البيئي وتقلص مساحات الغابات المدارية، وتلوث الماء والهواء، وارتفاع درجة حرارة الأرض واستنفاد الموارد غير المتجددة، بالإضافة إلى حدوث كوارث بيئية كان لها بالغ الأثر في تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات وأهم هذه الكوارث:

📌 **كارثة بوبال في الهند سنة 1984** وهي إحدى أبشع الكوارث، والتي حدثت نتيجة الانفجار الذي وقع في مصنع كيميائي. أطلق على هذه الكارثة "هيروشيما الصناعات الكيماوية"، لأنها تسببت خلال ساعة واحدة بتسمم نصف مليون إنسان، توفي منهم 3787 شخص. إضافة إلى الضرر الكبير الذي أصاب البيئة.

❏ كارثة Tchernobyl سنة 1986 في الاتحاد السوفياتي سابقا، والتي كان سببها انفجار المفاعل رقم 04 في محطة تشيرنوبل للطاقة النووية، والتي كانت نتيجتها خسائر في الأرواح وإصابة عشرة آلاف شخص بالسرطان؛

❏ كارثة British Petroleum سنة 2010 وهي حادثة انفجار البئر النفطي البحري في خليج المكسيك والتي أدت إلى تسرب مقادير هائلة من النفط والغاز (4.9 مليون برميل) على عمق 1500 متر تحت سطح الماء؛ لتكون بذلك أكبر تسرب نفطي في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية والعالم.

ثانيا: تبني المسؤولية الاجتماعية بهدف تحقيق مكاسب: فالمؤسسات الاقتصادية تهدف بالأساس إلى تحقيق مصالحها والمحافظة على استمرارها، وأهم المكاسب التي تستفيد منها المؤسسات من خلال اهتمامها ببرامج المسؤولية الاجتماعية (جلس، 2016):

- تحسين سمعة المؤسسات.
- بناء علاقات قوية مع الحكومات.
- استقطاب الكفاءات البشرية.
- تسهيل الحصول على الائتمان.
- رفع قدرة المؤسسات على التعلم والابتكار.

المطلب السادس: مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تتمثل مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ما تقدمه هذه الأخيرة من مساهمات إلزامية أو طوعية لجميع الأطراف ذات المصلحة أو للبيئة التي تتواجد فيها ويمكن التمييز بين ثلاثة مجالات للمسؤولية الاجتماعية وهي:

أولا: أصحاب المصالح: يقصد بها كل الأفراد والجماعات والمنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات المنظمة، حيث تشعر هذه الأطراف بأن لها حصة أو منفعة من أداء المنظمة، ونميز هنا بين نوعين من أصحاب المصلحة: الأطراف ذات المصلحة الداخلية وتشتمل على حملة الأسهم والعاملون والمديرون وأعضاء مجلس الإدارة، أما النوع الثاني فيضم الأطراف ذات المصلحة الخارجية التي تضم العملاء، الحكومة، الموردون، النقابات والاتحادات، المؤسسات المحلية والجمهور العام. وتمارس المؤسسات مسؤوليتها الاجتماعية تجاه هذه الأطراف (الداخلية والخارجية) بمستويات متنوعة:

1. **بالنسبة للزبون:** تمارس المؤسسة مسؤوليتها الاجتماعية عن طريق تزويده بالسلع والخدمات التي تشبع حاجاته طوال الوقت، ويتحقق ذلك عن طريق القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات العملاء.
2. **بالنسبة للعاملين:** وذلك من خلال توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد، دون تفرقة بينهم على أساس الجنس أو اللون أو العرق، بالإضافة إلى إعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم، واتباع سياسة عادلة للترقية، وتحقيق رضاهم الوظيفي مع إتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب، يتفق مع المستويات الموجودة في المجتمع أو في المؤسسات الأخرى من نفس القطاع.

3. **بالنسبة للحكومة:** من خلال الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة، ودفعها للضرائب والرسوم وعدم التهرب الضريبي وتسديد أقساط الضمان الاجتماعي بانتظام وفي مواعيدها المقررة، بالإضافة إلى المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية واحترام الحقوق المدنية للجميع، الأمر الذي من شأنه المساهمة في دعم القطاعات الحكومية المتعددة والتي تسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع.

4. **بالنسبة للمزودين:** فمسؤولية المؤسسة تجاههم تكون بكيفية تعاملها معهم من حيث الاهتمام بالمواعيد، تسديد الالتزامات، الصدق في التعامل وتوزيع أعمالها عليهم دون تفرقة، وتحقيق حاجياتهم (جرات و أبو الحمام، 2014، صفحة 36).

ثانيا: **البيئة الطبيعية:** في هذا المجال تسعى المؤسسة من خلال عمالها وطاقمها الإداري، إلى محاولة توفير أجواء عمل في بيئة صحية، والمساهمة في تنمية البيئة الطبيعية وحمايتها على المدى البعيد وبشكل دائم، مع تطوير السمعة الحسنة للمؤسسة في مجال المحافظة على البيئة. وذلك عن طريق تخضير كل عملياتها ووظائفها على نحو يسمح بتقليل حجم الأضرار البيئية المترتبة على عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك تحقيق أقصى حد من الكفاءة والإنتاجية من الموارد المتاحة، والسيطرة على انبعاث الغازات الضارة والنفايات، وتقليل البصمة البيئية والهدر في استخدام الطاقات غير المتجددة.

ثالثا: **رفاهية المجتمع:** يتطلب هذا المجال من المؤسسات، العمل على تحسين الرفاه الاجتماعي بشكل عام، ولجميع أفراد المجتمع، من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية، وأعمال الإحسان، ودعم الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية التي تساهم في رفع ذوق المجتمع، وعدم خرق مبادئ وحقوق الإنسان.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأبعادها وفق النظريات والمقاربات المقترحة

إن كثرة الأبحاث والدراسات الأكاديمية والنظريات التي جاء بها الباحثون في مجال المسؤولية الاجتماعية، أدى إلى تطور، تعدد واختلاف المفاهيم المتعلقة بهذا المصطلح سواء تعلق الأمر بتفسير ظهوره، تعريفه أو تحديد مختلف أبعاده ومكوناته، فعلا سبيل المثال قام Rahman S. (2011) - بعد تحليله لمجموعة من التعاريف - بتقديم عشرة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي: التزام تجاه المجتمع، مشاركة أصحاب المصلحة، تحسين نوعية الحياة، النمو الاقتصادي، الممارسات التجارية الأخلاقية، الالتزام بالقانون، الطوعية، حقوق الإنسان، حماية البيئة، الشفافية والمساءلة (Rahman S., 2011)، في حين توصل Dahlsrud A. - بعد تحليله لـ 37 تعريف مختلف للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نشرت بين سنة 1980 و 2003 - إلى وجود خمسة أبعاد وهي: البعد البيئي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي، بعد الأطراف ذات المصلحة والبعد الطوعي (Dahlsrud, 2006)، أما كارول فقد اقترح أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي و البعد الخيري.

الجدول الموالي يظهر أهم أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب الدراسات والأبحاث التي قدمها كوكبة من الباحثين في هذا المجال.

الجدول 04: أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب مختلف المقاربات النظرية

وجهة النظر	الأبعاد	أهم الأبحاث التي أشارت إليها
مفهوم وحييد البعد	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	Brown & Dacin (1997)؛ Sen & Bhattacharya (2001)؛ Lichtenstein et al. ؛ (2004)Sen et al (2006)؛ Marin & Ruiz ؛ (2007) Podnar & Golob (2007)؛ Valentine & Fleischman (2008)؛ Yeh (2015)
هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> ■ إقتصادي ■ قانوني ■ أخلاقي ■ خيري 	Carroll(1991)؛ Aupperle et al.؛ (1985) Wartick and Cochran؛ (1985) Maignan et al.(1999), Schwartz & Carroll (2003) ؛ Garcia de los Salmones et al.(2005)
التنمية المستدامة	<ul style="list-style-type: none"> ■ إقتصادي ■ بيئي ■ اجتماعي 	van Marrewijk ؛ (2003)Panapanaan et al.؛ (2003) Panwar et al. ؛ (2006) Martinez et al. (2013) ؛ Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez (2014) ؛ Reverte et al. (2016) ؛

Clarkson ؛(1995) Maignan et al. (1999)؛ Mercer ؛(2003) Decker (2004) ؛Waldman et al.؛(2006) Turker ؛ (2009) Skudiene & Auruskeviciene (2012)؛Chow & Chen (2012) ؛ Pérez et al. (2013) ؛ Fatma et al. (2014)؛ El Akermi et al. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> ■ حملة الأسهم ■ الزبائن ■ العمال ■ المجتمع ■ أخرى 	نظرية الأطراف ذات المصلحة
--	---	------------------------------

المصدر: مأخوذ ومعدل من المراجع:

(Pérez, Martinez, & Rodriguez del Bosque, 2013; Latif & Sajjad, 2018)

يتضح من خلال الجدول رقم 04 أعلاه، وجود تنوع واختلاف كبير بين الباحثين في تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، وهذا راجع لاختلاف انتماءاتهم الجغرافية ومدارسهم الفكرية، ونتائج أبحاثهم ودراساتهم، الأمر الذي يستوجب البحث في مختلف المقاربات والنظريات ذات العلاقة، للوصول إلى تحقيق فهم أوسع وأدق لهذا المصطلح ولمختلف مكوناته وأبعاده.

المطلب الأول: أهم النظريات المفسرة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تعد ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ظاهرة معقدة من الصعب تفسيرها وفهمها بالاعتماد على نظرية واحدة، لذلك فقد قام I. Thomson بإحصاء 33 مجموعة من النظريات التي تم اعتمادها كإطار نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وأهم النظريات ورودا في الدراسات والأبحاث هي نظرية الشرعية، نظرية الأطراف ذات المصلحة، نظرية الاقتصاد السياسي، نظرية المساءلة، النظرية المؤسسية، نظرية الطوارئ ونظرية الأخلاق. ويرى العديد من الباحثين أنها نظريات تكمل بعضها لإعطاء صورة واضحة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Fernando & Lawrence, 2014)، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

أولاً: نظرية الشرعية: تعد الشرعية مطلب كل مؤسسة، لأنها تحقق لها القبول في المجتمع الذي سمح بخلقها، من هذا المنطلق، تعرف نظرية الشرعية بأنها نظرية إيجابية تهتم بالعلاقة بين المؤسسة والمجتمع بصفة عامة، استعملت بشكل كبير في المحاسبة الاجتماعية والبيئية وهي تنظر للمجتمع نظرة كلية دون استثناء الأفراد منها، وهي تستمد أصولها من نظرية النظم المفتوحة¹ أين يتم اعتبار المؤسسة ككيان يؤثر ويتأثر بالمجتمع الذي تنشط بداخله، وتكتسب فيه شرعيتها عندما يتم الحكم عليها بأنها عادلة وتستحق الدعم وذلك انطلاقاً من إدراك المجتمع لمدى ملاءمة سلوكها وأنشطتها مع توقعاته، وبالتالي فهي لا تستطيع متابعة أنشطتها إلا إذا تحصلت على هذا الدعم، فالشرعية عبارة عن بناء اجتماعي يقوم على المعايير الثقافية لسلوك المؤسسات واكتسابها ضروري لاستمرارها، وتجدر الإشارة إلى أن التزامات المؤسسة تجاه

¹ يعتبر Boulding (1956) من بين الأوائل الذين أشاروا إلى أن المؤسسات عبارة عن أنظمة مفتوحة، تتميز بمستوى عالي من التعقيد، حيث يمتص النظام المفتوح مختلف الموارد ويقوم بإصدار نتائج في بيئته الواسعة.

المجتمع تتطور بشكل مستمر عبر الزمن وحسب نظرة كل مجتمع لما يعرف بالسلوك الشرعي للمؤسسة. (Ball's, et al., 2014). وتتفق نظرية الشرعية في كثير من النقاط مع نظرية الأطراف ذات المصلحة، ونظرية العقد الاجتماعي، حيث يرى Deegan بأن نظرية الشرعية تتضمن وجود عقد اجتماعي بين المؤسسة والمجتمعات الموافقة لها، ويتضمن هذا العقد مدى احترام المؤسسة لمجموعة من القواعد والمعايير الموضوعية من طرف المجتمع في إطار ممارستها لأعمالها، حيث يتكون من نوعين من البنود: بنود مصرح بها Explicit تتمثل في المتطلبات القانونية، وبنود ضمنية Implicit تتمثل في المعايير المجتمعية التي لا تتمتع بالإلزامية القانونية (Fernando & Lawrence, 2014)، وفي هذا الإطار تقبل المؤسسة القيام بمجموعة من الأعمال الاجتماعية في مقابل الاعتراف بأهدافها وبوجودها، وهو ما يدفعها للإفصاح عن كم كافي من المعلومات الاجتماعية حتى يتمكن المجتمع من التحقق من مواطنها وبالتالي تقديم المبرر الكافي لوجودها (Guthrie & Parker, 1989).

ثانيا: نظرية العقد الاجتماعي: اهتم بفكرة العقد الاجتماعي ثلاثة مفكرين: توماس هوبز، جون لوك وجان جاك روسو، تقوم هذه النظرية على فكرة مفادها أن كل مؤسسة تتصرف وفقا للعقد الاجتماعي الذي يربطها بالمجتمع، والذي تتحدد من خلاله توقعات المجتمع تجاه المؤسسة وكذا توقعات المؤسسة تجاه المجتمع، هذا الأخير قد يهدد بقاء المؤسسة في حالة إدراكه بأنها قد قامت بفسخ هذا العقد والذي قد يظهر على سبيل المثال من خلال رفض المستهلكين اقتناء منتج معين أو رفض الموردين إمداد المؤسسة بما تحتاجه من يد عاملة أو موارد مالية مختلفة. فالعقد الاجتماعي يتكون من مجموعة من البنود بعضها معلن والبعض الآخر ضمني، ويرى Gray وآخرون أن الالتزامات القانونية تمثل البنود المعلنة للعقد، في حين يعتبر أن التوقعات الاجتماعية غير القانونية تمثل البنود الضمنية للعقد (Ball's, et al., 2014, p. 253). يطلق على العقد الاجتماعي أيضا "رخصة الاستغلال" (من خلالها المجتمع يرخص للمؤسسات ممارسة أنشطتها شريطة التصرف بطريقة أخلاقية و باحترام كل القوانين) (Kakabadse, Rosuel, & Lee-Davies, 2005, p. 284).

ثالثا: نظرية الأطراف ذات المصلحة: تعتمد الادبيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل كبير على نظرية الأطراف ذات المصلحة (والعكس أيضا صحيح)، وهو ما عبر عنه كارول كما يلي: "هناك توافق طبيعي بين فكرة المسؤولية الاجتماعية للشركات وأصحاب المصلحة في المنظمة... يضيف مفهوم أصحاب المصلحة طابع شخصي على المسؤوليات الاجتماعية أو المجتمعية من خلال تحديد مجموعات معينة أو أشخاص معينين يجب على الشركة أخذها في الاعتبار في توجيهها بشأن المسؤولية الاجتماعية للشركات" (Kakabadse, Rosuel, & Lee-Davies, 2005, p. 288).

يعتبر Freeman (1984) أول من أعطى فكرة كاملة عن الأطراف ذات المصلحة بالرغم من ورود المصطلح في سنوات الستينات، حيث يرى بأن دور المؤسسات ينحصر في قدرتها على لعب دور اقتصادي ولكن يجب عليها توسيع هذا الدور في مجالات أخرى بالأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ذات المصلحة. (Thao, Anh, & Velencei,

(196, p. 2019 هذه الأخيرة يعرفها على أنها "كل مجموعة أو فرد بإمكانه التأثير أو التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة" (Fernando & Lawrence, 2014, p. 157).

ترتكز النظرية على فكرة أساسية وهي أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بطريقة إدارة علاقاتها مع المجموعات المفتاحية كالزبائن، العمال، الموردون، المجتمعات وباقي الأطراف التي لها القدرة على التأثير في تحقيق أهدافها، حيث يكمن دور المسير في المحافظة على دعم كل هذه المجموعات من خلال الموازنة بين مصالحها وجعل المؤسسة مكان لتعظيم مصالح الأطراف ذات المصلحة على مر الزمن (Freeman & Philips, 2002).

إطار الأطراف ذات المصلحة يقوم على مجموعة من الاعتبارات، وهي:

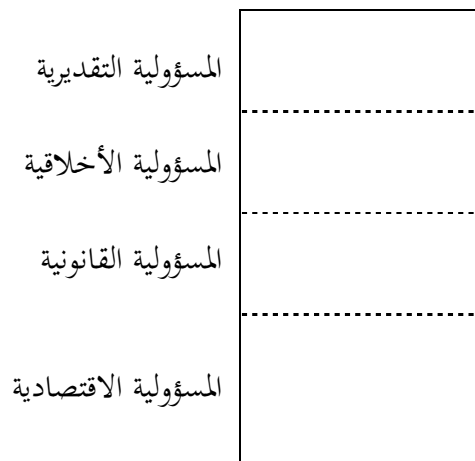
- المؤسسة عبارة عن نظام مجموعات أطراف ذات مصلحة أولية؛
- البقاء والمردودية المستمرة للمؤسسة تتوقف على قدرتها على تحقيق هدفها الاقتصادي والاجتماعي المتمثل في خلق وتوزيع ثروة وقيمة كافية، تضمن استمرار تواجد كل مجموعة أولية من الأطراف ذات المصلحة ضمن نظام الأطراف ذات المصلحة الخاص بالمؤسسة؛
- عدم القدرة على المحافظة على مشاركة مجموعة من الأطراف ذات المصلحة يؤدي إلى فشل نظام المؤسسة وعدم قدرته على مواصلة أعماله؛
- عدم القدرة على المحافظة على مشاركة مجموعة من الأطراف ذات المصلحة سيكون نتيجة ل:
- عدم قدرة المؤسسة على خلق وتوزيع ثروة أو قيمة كافية لإرضاء مجموعة أو عدة مجموعات من الأطراف ذات المصلحة الأولية؛
- قيام المؤسسة بتوزيع ثروة أو قيمة متزايدة على مجموعة من الأطراف ذات المصلحة الأولية على حساب مجموعات أخرى قد يؤدي إلى عدم رضا هذه المجموعات وخروجها من النظام؛
- النجاح أو الفشل يمكن إرجاعه إلى رضا أو عدم رضا الأطراف ذات المصلحة التي توفر الدعم للمؤسسة. (Clarkson, 1995, p. 110).

وبالتالي تقوم نظرية الأطراف ذات المصلحة على فكرة أساسية وهي أن الهدف الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة هو خلق وتوزيع ثروة وقيمة متزايدة للمجموعات الرئيسية من أطرافها ذات المصلحة دون تفضيل مجموعة على حساب مجموعة أخرى باعتماد منهج أخلاقي عادل ومتوازن. فالقيام بهذه العملية يعد أمر ضروري ومهم للحفاظ على المشاركة المستمرة لكل مجموعة في نظام الأطراف ذات المصلحة الخاص بالمؤسسة، فإن أدركت مجموعة أنها تعامل بطريقة غير عادلة أو بطريقة غير مناسبة مقارنة بالمجموعات الأخرى (مجموعة العمال أو الزبائن أو المساهمين، ... إلخ) فإنها ستحاول إيجاد حلول بديلة ويمكن ان تقوم في النهاية بالانسحاب من نظام الأطراف ذات المصلحة الخاص بالمؤسسة، وإن حدث هذا الانسحاب ستكون المؤسسة مهددة بالزوال. لذلك فمن الضروري اهتمام المسيرين بإدارة الأطراف ذات المصلحة وحل كل الصراعات في المصالح فيما بينها ، وهو ما جعل Clarkson يؤكد بأن المؤسسات التي لا تدرج انشغالات أهم أطرافها ذات المصلحة ضمن استراتيجيتها، فإنها ستضع حدا لحياتها على المدى الطويل.

المطلب الثاني: نموذج كارول* للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

يرى Wayne Visser أن نموذج كارول هو النموذج الأكثر شهرة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (B.Caroll, 2016, p. 2)، وهو في نفس الوقت النموذج الأكثر ورودا في المؤلفات والأدبيات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، كونه يعكس ويساهم في تحديد الطريقة التي من خلالها يتم فهم وتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Baden, 2016)، حيث يرى Carroll (1979) أنه لكي يغطي تعريف المسؤولية الاجتماعية مجموع التزامات المؤسسة تجاه المجتمع فإنه يجب أن يحتوي على كل أشكال الأداء للمؤسسة بدءا بالأداء الاقتصادي فالقانوني فالأخلاقي ثم التقديري (Carroll A. B., 1979)، وهو ما جعله يقترح الشكل التالي الذي يوضح ترتيب المسؤوليات حسب أشكال الأداء الأربعة للمؤسسة.

شكل رقم (03): أصناف المسؤولية الاجتماعية حسب Carroll (1979)



Source : Carroll, A. B. (1979).

من خلال الشكل، يرى كارول أن كل مسؤولية أو نشاط للمؤسسة تدفعه أغراض اقتصادية، قانونية، أخلاقية أو تقديرية والتي تقابلها أربع مسؤوليات قام بشرحها كما يلي:

أولاً: المسؤولية الاقتصادية: للمؤسسات مسؤولية اقتصادية تجاه المجتمع الذي سمح بخلقهم والمحافظة عليهم تتمثل في إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها ويريدها المجتمع وهو ما يسمح للمؤسسة في المقابل بتحقيق أرباح معقولة على المدى الطويل (Carroll & Shabana, 2010, p. 90) من خلال إضافة قيمة، وبالتالي الاستفادة من الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة. هذه الأرباح تمكن المؤسسة من التوسع من خلال إعادة استثمارها.

* Archie B. Carroll: أستاذ ميمز في مجال الإدارة بجامعة جيورجيا بالوم أ، مختص في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أخلاقيات الأعمال، الاستدامة وإدارة الأطراف ذات المصلحة، له أكثر من 125 دراسة منشورة معظمها حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

وهذا لا يعني أن المسؤولية الاقتصادية هي ما تحققه المؤسسة لنفسها، وإنما يؤكد كارول في هذا الصدد على أن الجدوى الاقتصادية للمؤسسة هي من الأشياء التي تحققها المؤسسة للمجتمع (Carroll A. B., 1999, p. 284).

ثانياً: المسؤولية القانونية: تتمثل في قيام المؤسسات بالعمل على إنجاز مهامها الاقتصادية في إطار مجموعة من القوانين والقواعد الأساسية التي يضعها المجتمع، هذه القواعد تتمثل في مجموعة من القوانين الرادعة والملزمة والتي في حدودها تستجيب المؤسسة لتوقعات المجتمع ولاسيما فيما يخص :

- التصرف بطريقة تتلاءم مع ما تنتظره الحكومة والقانون؛
- الامتثال لمختلف التشريعات واللوائح المحلية، الوطنية والدولية؛
- التصرف كمؤسسة مواطنة تحترم القوانين؛
- الوفاء بجميع الالتزامات القانونية تجاه الجهات الفاعلة في المجتمع؛
- توفير السلع والخدمات التي تلي الحد الأدنى من المتطلبات القانونية على الأقل.

ثالثاً: المسؤولية الأخلاقية: تشمل المعايير، القواعد أو التوقعات التي تعكس انشغال يعتبره المستهلكون، العمال، المساهمون والمجتمع بأنه صحيح، عادل ومطابق لاحترام أو حماية الحقوق المعنوية للأطراف ذات المصلحة (Carroll & Shabana, 2010, p. 95)، فالقوانين تعتبر مهمة لكنها غير كافية، لذلك فالمجتمعات تنتظر من المؤسسات أن تدير أعمالها وتتصرف بطريقة أخلاقية. وبالتالي فإن تحمل المسؤولية الأخلاقية يعني أن تتبنى المؤسسات ممارسات، معايير، قواعد وأنشطة قد لا تكون واردة ضمن قوانين محددة، أي أن تستجيب الشركات لروح القانون وليس لنص القانون. كذلك يجب على المؤسسات أن تدير أعمالها بطريقة صحيحة وموضوعية حتى في الحالات التي لم يرد فيها نص أو توجيه قانوني، والهدف من ذلك هو حماية الحقوق المعنوية للأطراف ذات المصلحة (Carroll A. B., 2016). يشير كارول إلى وجود ارتباط بين المسؤولية الأخلاقية والقانونية، لأن كل القضايا الأخلاقية هي دائماً المصدر الأول لوضع القواعد والقوانين.

رابعاً: المسؤولية التقديرية: عرفها كارول أيضاً بالمسؤولية الطوعية، وهي تشمل رعاية المؤسسات كل أشكال التبرعات والتي تشكل جزء من التوقعات اليومية للمجتمع. حيث أن حجم هذه الأعمال ونوعها يعتبر طوعياً تقديرياً يختلف حسب رغبة كل مؤسسة في المشاركة في الأنشطة الاجتماعية بعيداً عن كل إلزامية قانونية، وتتمثل هذه التبرعات في: التبرع بموارد مالية، التبرع بالمنتجات والخدمات، القيام بأعمال تطوعية من طرف عمال وإدارة المؤسسة والمساهمة في التطوير المجتمعي. وهو الأمر الذي يظهر تحضر المؤسسة ويساهم في تحسين سمعتها.

المطلب الثالث: تطور نموذج كارول للمسؤولية الاجتماعية

سنة 1991 قام كارول بمراجعة تعريفه للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث عوض المسؤولية التقديرية بالمسؤولية الخيرية التي تتضمن مواطنة المؤسسة، كما اقترح تمثيل المسؤولية الاجتماعية الإجمالية في شكل هرم. مع التركيز على المسؤولية الخيرية والأخلاقية (Carroll A. B., 1991)، وذلك على غرار ما أشار إليه McGuire عندما أكد على أن

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تتجاوز مسؤولياتها الاقتصادية والقانونية، وبذلك يكون Carroll قد ميز بين المسؤوليات الكلاسيكية للمؤسسة المتمثلة في المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية والتي تندرج ضمن العقد الاجتماعي القديم بين المؤسسات والمجتمع، وبين المسؤوليات الجديدة التي تندرج ضمن العقد الاجتماعي الجديد والمتمثلة في المسؤولية الأخلاقية والخيرية. (Carroll & Shabana, 2010, p. 90)، الشكل التالي يوضح الشكل الجديد لهرم المسؤولية الاجتماعية .

شكل رقم (04): هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية (1991)



Source : Carroll, A.B. , (1991, P 42).

سنة 2015 قام كارول بمراجعة بعض المفاهيم المتعلقة بهرم المسؤولية الاجتماعية وذلك بعد أن تعرض هذا الأخير للانتقاد من طرف بعض الباحثين أمثال Crane، Baden Matten، Visser، حيث قام باقتراح الشكل الأخير للهرم (شكل 05) مع تقديم شروحات كرد على الانتقادات الموجهة له، واهم ما قدمه من تبريرات في هذا الصدد (Carroll & Shabana, 2016):

- تم اقتراح النموذج بشكل يتناسب أكثر مع المجتمع الرأسمالي الأمريكي على أساس أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عرفت ظهوراً واسعاً في هذا المجتمع؛
- هرم المسؤولية الاجتماعية هو مجموع متكامل وموحد، من خلاله يجب على المؤسسات أن تتخذ القرارات، الإجراءات، السياسات والممارسات التي تحقق المسؤوليات الأربعة في نفس الوقت؛
- إن هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية لا يعني أن تبدأ المؤسسة بتحمل مسؤولياتها الأربعة بشكل تسلسلي كما وردت في الهرم، وإنما يجب تحمل كل المسؤوليات دفعة واحدة، حيث يجب النظر للهرم كوحدة واحدة وككل متكامل، وهو ما عبر عنه كارول بالمعادلة :
المسؤولية الاجتماعية = المسؤولية الاقتصادية + المسؤولية القانونية + المسؤولية الأخلاقية + المسؤولية الخيرية.

بعبارة أخرى، المؤسسة المسؤولة اجتماعيا يجب أن تجتهد ل: تحقيق أرباح، احترام القانون، القيام بممارسات أخلاقية وأن تكون مؤسسة مواطنة؛

كما يقدم كارول خلاصة لتعريف المسؤولية الاجتماعية حسب الأبعاد الأربعة بقوله أن المسؤولية الاقتصادية والقانونية هي مسؤوليات لازمة ومفروضة من طرف المجتمع *Required by society*، المسؤولية الأخلاقية منتظرة من طرف المجتمع *Expected by society* أما المسؤولية الخيرية فهي منتظرة ومفضلة من طرف المجتمع *Desired by society*، وكل واحدة من هذه المسؤوليات يمكن أن تتغير أو تتطور (إدراج الأطراف ذات المصلحة ضمن النموذج)؛

● تبقى المسؤولية الاقتصادية في قاعدة الهرم لأنها حسب كارول متطلب أساسي بالنسبة للأعمال، لأن هيكل المسؤولية الاجتماعية مبني على أساس القوة والاستدامة الاقتصادية للمؤسسة. مع ضرورة التركيز على وجوب توفر الأخلاق في جميع مستويات الهرم. وبالتالي فإن تحمل المؤسسة لهذه المسؤوليات الأربعة يجعل منها مؤسسة مواطنة مقبولة من طرف المجتمع؛

● لا يمكن فصل مراعاة الأطراف ذات المصلحة والاستدامة عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Carroll A. B., 2016, p. 6)، وبالتالي يعد الهرم إطارا مستداما بالنسبة للأطراف ذات المصلحة، حيث أن كل مكون من المكونات

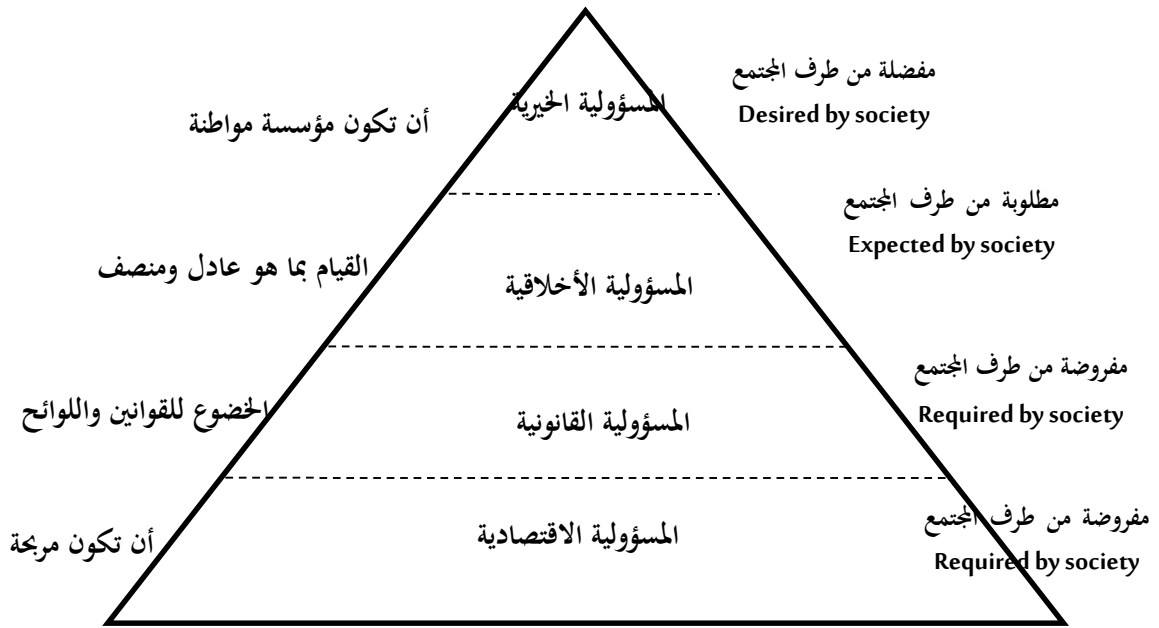
الأربعة للمسؤولية يتوجه لأطراف ذات مصلحة مختلفة وهذا حسب الأولويات التي تهم كل طرف:

- المسؤولية الاقتصادية تؤثر بشكل كبير على المساهمين والعمال لأنهم أول المتضررين في حالة عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية؛
- المسؤولية القانونية تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمالكين أما فيما يخص خطر المتابعة القانونية ضد المؤسسات فالسبب الأول يرجع للعمال والمستهلكين؛
- المسؤولية الأخلاقية تهم كل الأطراف ذات المصلحة. (خاصة العمال، العملاء والبيئة) ؛
- المسؤولية الخيرية تهم المجتمع بصفة خاصة والمؤسسات غير الهادفة للربح والعمال.

● تشكل المسؤولية الخيرية والأخلاقية للمؤسسة تجاه المجتمع الوقود للمسؤولية الاجتماعية (Carroll & Shabana, 2010).

● يجب اعتبار الهرم مستداما عندما تمثل المسؤوليات التزامات على المدى الطويل حيث تمتد كذلك للأجيال القادمة من الأطراف ذات المصلحة، حيث يجب اعتباره كإطار حركي قابل للتكيف من حيث المحتوى ويرتكز أساسا على الحاضر والمستقبل على حد سواء.

شكل رقم (5) : هرم كارول وفق التعديل الأخير (2015)



Source : Carroll A. B., (2016, P 05).

المطلب الرابع: أهم النماذج المقترحة في ضوء الانتقادات المقدمة لنموذج كارول

يعد نموذج كارول للمسؤولية الاجتماعية النموذج الأكثر استعمالاً وتداولاً والأكثر قبولاً من طرف الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية، وهو ما يفسر اعتماده في عدد كبير من الدراسات، إلا أنه - وفي نفس الوقت - تعرض للانتقاد من طرف بعض الباحثين أمثال Visser, Aupperle, Crane و Baden .
 أولاً: أسباب الاهتمام بهرم كارول: قدم Visser W.* خمسة أسباب أساسية للاهتمام بهرم كارول وهي (Visser, 2006, p. 33):

- النموذج بسيط، سهل الفهم و يتضمن منطقاً بديهي.
- منذ وضع كارول للنموذج سنة 1979، أعيدت صياغته في أشكال مختلفة بالمجالات المتخصصة في التسيير والمسؤولية الاجتماعية، كما أعيدت صياغته عدة مرات من طرف كارول في حد ذاته؛
- إدراج عدة مصطلحات مشابهة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن النموذج مثل مواطنة المؤسسة والأطراف ذات المصلحة؛

* Wayne Visser : أستاذ مختص في عدة مجالات أهمها: إدارة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأطراف ذات المصلحة، خلق قيمة مشتركة وأخلاقيات الأعمال، يشغل منصب التحول المستدام وأستاذ القيمة المتكاملة في مدرسة أنتوارب Antwerp للإدارة، وهو أيضاً عضو بمعهد القيادة المستدامة بجامعة كامبريدج بإنجلترا، ألف 28 كتاباً، و 320 منشور (مقالات علمية، تقارير وفصول في مؤلفات علمية).

- اختبار النموذج بطرق إمبريقية وتحقيق نتائج تدعم النموذج بشكل كبير، وأهم الدراسات التي أجريت في هذا الصدد (Visser, 2006, p. 35):
 - دراسة Aupperle, Hatfield & Carroll (1985, 1983) وهي أول اختبار تجريبي لنموذج المسؤولية الاجتماعية حيث أجريت على 241 رئيس مدير عام، وقد توصل التحليل الإحصائي إلى دعم النموذج؛
 - دراسة Pinkston & Carroll (1994)، التي أجريت على تقنيين سامين لـ 591 شركة فرعية أمريكية تابعة لشركة متعددة الجنسيات متواجدة بإنجلترا، فرنسا، ألمانيا، اليابان، سويسرا، السويد، والولايات المتحدة، حيث أكدت النتائج العامة صلاحية النموذج بأجزائه الأربعة؛
 - دراسة Edmondson & Carroll (1999) التي أجريت على 503 مؤسسة كبيرة بالولايات المتحدة، وقد توصل الاستقصاء إلى أنه إذا تم الحكم على المسؤولية الاقتصادية بأنها الأكثر أهمية فإن المسؤولية الأخلاقية ذات أولوية على المسؤولية القانونية؛
 - أعطى النموذج الأولوية للبعد الاقتصادي وهو الأمر الذي استهوى العديد من المهتمين بمجال الأعمال؛
 - يعد النموذج مستداما وهو ذو أهمية كبيرة في تحديد واستكشاف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- ثانيا: أهم الانتقادات الموجهة لهرم كارول: يرى Aupperle أن نموذج كارول يصعب فيه تحديد وتقييم المجال الخيري (Masoud, 2017, p. 9)، في حين توصل Matten وCrane - بعد محاولة تطبيق النموذج في أوروبا- إلى عدم تطرق كارول إلى كيفية تأثير الثقافة على النموذج، كما أنه لم يتطرق بشكل مناسب إلى المشكل الذي قد يحدث عندما يكون هناك صراع بين مسؤوليتين أو أكثر، حيث توصل كارول من خلال دراساته التجريبية إلى أنه كلما كان التركيز من طرف المؤسسة على المسؤولية الاقتصادية كلما ضعف الاهتمام بالمسؤوليات الأخلاقية، القانونية والخيرية، في حين أنه لم يقدم طريقة لحل هذه الصراعات. (Visser, 2006, p. 47).
- أما Visser فقد وجه مجموعة من الانتقادات لنموذج كارول بحجة أن النموذج لم يتم اختباره خارج الولايات المتحدة وبالتالي فهو لا يعطي صورة دقيقة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عند تطبيقه في دول أخرى من العالم خاصة في إفريقيا وأهم ما أشار إليه في هذا الصدد:
- لم يقدم النموذج شرحا لكيفية تفاعل المسؤوليات الأربعة وكيفية تأثير كل واحدة منها على الأخرى.
 - تم إنشاء النموذج باعتماد بيئة الدول المتقدمة وخاصة منها الشركات الرأسمالية ذات الطراز الأمريكي وهو ما يمثل فشلا فيما يخص نقل النموذج. (Masoud, 2017, p. 8) وقد تم التوصل إلى هذه النتيجة بعد محاولة لتطبيق النموذج في إفريقيا، حيث أكدت العديد من الدراسات التجريبية تأثير الثقافة السائدة على الأولويات المعطاة لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (Visser, 2006, p. 36).

● في محاولة لكارول للجمع بين العديد من المفاهيم المتداخلة ضمن هرم المسؤولية الاجتماعية مثل أخلاقيات الأعمال، مواطنة المؤسسة وإدارة الأطراف ذات المصلحة لم يتوصل لإنصاف هذه المصطلحات، حيث قام على سبيل المثال بمساواة مواطنة المؤسسة بالعمل الخيري (Visser, 2006, p. 46).

في حين قدمت Baden^{1*} ملاحظات مختلفة حول النموذج وذلك كما يلي: (Baden, 2016, p. 2):

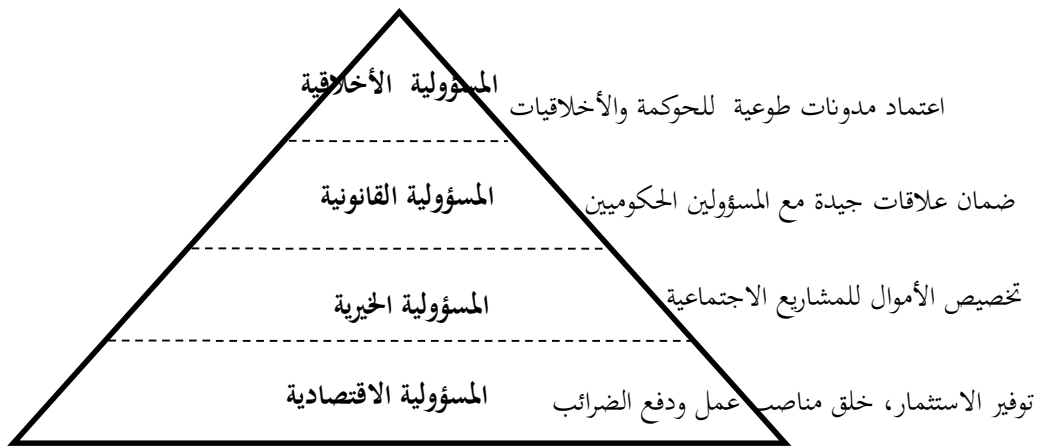
● أثبتت العديد من الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين المجال الاقتصادي والمجالات الأخلاقية، أي كلما تركز الاهتمام أكثر على المسؤولية الاقتصادية يتم إهمال الاهتمام بالقضايا الأخلاقية، وهو ما يشير إلى وجود خلل في النموذج الذي يعطي الأولوية للانشغالات الاقتصادية على الانشغالات الأخلاقية.

● الدراسات التي قام بها كارول للتحقق من صلاحية النموذج أجريت في الو م أ حيث خصت المدراء والتقنيين السامين وهي فئات تمثل مصلحة المؤسسات ولا يمكن أن تتحدث باسم المجتمع.

ثالثاً: نماذج المسؤولية الاجتماعية المقدمة من طرف Visser و Baden : في ضوء الانتقادات المقدمة اقترح بعض الباحثين نماذج أخرى للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أهمها:

1. نموذج Visser: قام Visser - انطلاقاً من الانتقادات الموجهة لنموذج كارول- بفحص ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إفريقيا، في الشرق الأوسط في أوروبا، في أمريكا اللاتينية وفي الدول الآسيوية، ثم قام بوضع نموذج للمسؤولية الاجتماعية بإفريقيا بالاعتماد على النموذج الهرمي لكارول أين قام بإعادة ترتيب المسؤوليات بالاعتماد على الثقافة السائدة في إفريقيا، وقد توصل إلى أنه في إفريقيا تحافظ المسؤوليات الاقتصادية على مكانها في قاعدة الهرم باعتبارها أهم المسؤوليات، في حين تعطى للمسؤولية الخيرية الأهمية الثانية تليها المسؤوليات القانونية والأخلاقية، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم (06): هرم Visser للمسؤولية الاجتماعية بإفريقيا



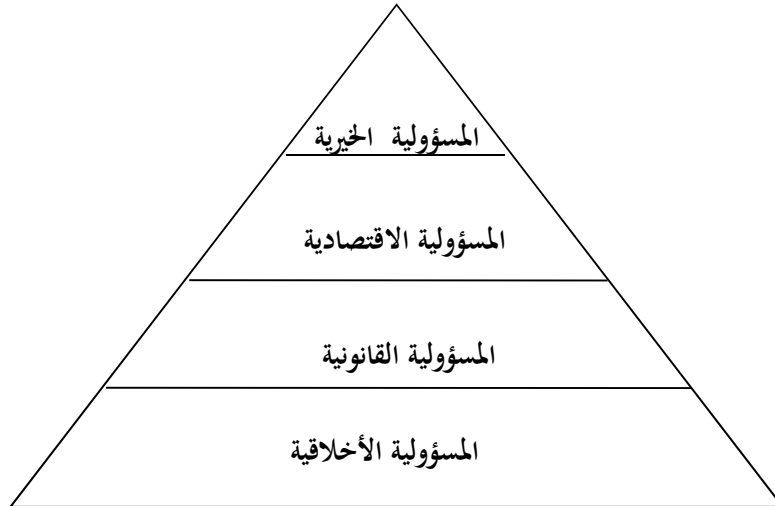
Source : Visser, W. (2006).

* Denise A. Baden: أستاذة بمدرسة الإدارة لجامعة Southampton بالملكة المتحدة، مختصة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ، لها أكثر من 30 منشور علمي، مذكورة في أكثر من 1980 دراسة.

توصل Visser في النهاية إلى نتيجة مفادها: أنه إذا أعطيت الأولوية للمسؤولية الأخلاقية في الدول الإفريقية سيكون ذلك مفتاحا لتحسين كل المسؤوليات بما في ذلك التطوير الاقتصادي، أي خلق بيئة مناسبة للمؤسسات المسؤولة (Visser, 2006, p. 49).

2. نموذج Baden : بعد القيام بدراسة تجريبية توصلت Baden إلى أن هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول لا يمثل بشكل جيد الأولويات المتعلقة بالمسؤوليات الأربعة، حيث انتقدت بشدة إعطاء الأولوية للمسؤولية الاقتصادية بوضعها في قاعدة الهرم على اعتبار أنها أساس وجود المؤسسة، فالمؤسسة حسب Baden إذا لم تتمكن من أن تكون ذات مردودية إلا بخرق القوانين والقواعد الأخلاقية فالأفضل لها أن لا تكون أصلا. خلصت Baden في النهاية إلى القول بأنه بالنسبة للدول التي لا يتم فيها تطبيق القوانين بشكل جيد، فإن احترام القوانين فيها يكون طوعي أكثر منه التزام حيث تصبح القوانين تخدم مصالح الفئات المسيطرة كاللوبيات والشركات المتعددة الجنسيات التي تعزز وجودها أكثر في الدول التي يكون نظامها التشريعي ضعيف، وبالتالي فهي ترى أنه من الأجدر وضع المسؤولية الأخلاقية قبل المسؤولية القانونية. فالمؤسسة قبل كل شيء يجب أن تتقبل مسؤوليتها الأخلاقية من خلال الامتثال للقواعد والتوقعات الأخلاقية للمجتمع، بعدها يجب أن تلتزم باحترام القوانين والقواعد القانونية، وبعد تحقيق هاتين المسؤوليتين تكون المؤسسة حرة في السعي لتحقيق الأرباح وأهدافها الاقتصادية، وهي النتيجة التي مكنت Baden من اقتراح النموذج التالي للمسؤولية الاجتماعية :

شكل رقم (07): هرم Baden للمسؤولية الاجتماعية



Source : Baden, D. (2016) ..

ما يلاحظ، هو اتفاق النموذج المقترح من طرف Baden مع ما قدمه M. Kang ، هذا الأخير انتقد بشدة ترتيب المسؤوليات في نموذج كارول، فحسب رأيه: "إذا كان اهتمام المسيرين منصبا على المسؤولية الاقتصادية فمن السهولة تقديم مبررات لخرق القانون والمعايير الأخلاقية، إذا كان ذلك سيمكن المؤسسة من التخلص من مشاكل اقتصادية أو

تعظيم عوائدها المالية"، لذلك اقترح أن تكون المسؤولية الأخلاقية في قاعدة الهرم تليها المسؤولية القانونية ثم المسؤولية الاقتصادية (Wood D. J., 2010) تماما كما هو ممثل في الشكل رقم (07).

المطلب الخامس: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حسب نموذج Wood

إن التحديد السابق لأبعاد المسؤولية الاجتماعية من طرف A.Carroll التي تم اعتبارها كأساس لكل المقاربات النظرية للمسؤولية الاجتماعية تم تنقيحها من طرف Wood* (1994) التي اقترحت نموذج للمسؤولية الاجتماعية يركز على مجموعة من المبادئ التي لا تعطي الأولوية لأي بعد من الأبعاد، فهي ترفض ترتيب المسؤولية الاجتماعية حسب طبيعتها وتتبنى مقاربة بالمبادئ تظهر الدوافع الأساسية للتصرف المسؤول للأفراد، حيث لا تعتبر المؤسسة والمجتمع كيانان متفرقة بل كيانان متداخلة توجد بينهما علاقات ترابطية، يكون فيها للمجتمع مجموعة من التوقعات بخصوص التصرفات والنتائج المتعلقة بالمؤسسات. مع التمييز بين ثلاث ظواهر تختلف مفاهيمها ولكنها مترابطة: التوقعات المنتظرة من جميع المؤسسات بسبب دورها كهيئات اقتصادية، التوقعات المنتظرة من مؤسسات معينة بسبب طبيعتها ونشاطها والتوقعات المنتظرة من المسيرين وباقي العمال باعتبارهم فاعلين أخلاقيين داخل المؤسسة. هذه التوقعات الثلاث تنعكس في ثلاث مستويات للتحليل (المؤسسي Institutional، التنظيمي Organizational والفردى Individual) والتي ينجم عنها ثلاث مبادئ أساسية وهي (Wood D. J., 1991):

أولاً: مبدأ الشرعية (المستوى المؤسسي): وهو مبدأ مستمد من القانون الحديدي للمسؤولية الذي قدمه Davis، من خلاله يمنح المجتمع شرعية وسلطة للمؤسسات (سلطة اقتصادية) على المدى البعيد، وعلى المؤسسات أن تستعمل هذه السلطة بطريقة مواتية لتوقعات المجتمع مخافة فقدان هذه السلطة، وتشرح Wood D. J ذلك بالاعتماد على نظرية الأطراف ذات المصلحة، حيث ترى بأنه إذا فقدت الأطراف ذات المصلحة الثقة في أداء المؤسسة، في هذه الحالة تسحب منها شرعيتها (يتم سحب الشرعية من خلال توقف العملاء عن اقتناء المنتجات، قيام المساهمين ببيع أسهمهم، توقف العمال عن العمل والحكومة عن تقديم الدعم مع انطلاق سلسلة من المتابعات القانونية من طرف الحكومة والمدافعين عن البيئة، فتفقد المؤسسة شرعيتها وتموت).

ثانياً: مبدأ المسؤولية العمومية (المستوى التنظيمي): في إطار هذا المبدأ، المؤسسات ليست مسؤولة عن حل كل المشاكل الاجتماعية، بل هي فقط مسؤولة عن إيجاد حلول للمشاكل التي كانت سبباً رئيسياً في حدوثها، وكذا المساعدة في إيجاد حلول للمشاكل والقضايا الاجتماعية التي تمس مصالحها وأنشطتها التجارية.

ثالثاً: مبدأ السلطة التقديرية للإدارة (المستوى الفردي): في ظل هذا المبدأ، المسيرون عبارة عن فاعلين أخلاقيين يتصرفون ضمن بيئة تنظيمية واجتماعية متنوعة، وليست كل ردود أفعالهم تملئها إجراءات العمل الرسمية، بل على العكس من ذلك فهم يتوفرون على عدد من الخيارات والبدائل (سلطة تقديرية) في اتخاذ بعض القرارات واختيار الاستراتيجيات

* Donna J. Wood: أستاذة بجامعة Northern Iowa بالو.م.أ، مختصة في السياسات والنظريات الاجتماعية، لها أكثر من 59 بحث منشور، مذكورة في أكثر من 26000 دراسة .

والوسائل التي تساعدهم على الوفاء بالتزاماتهم الاقتصادية والاجتماعية وتخدم في نفس الوقت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

من خلال ما تقدم، يرى بعض الباحثين أمثال M.Attarça و T.Jacquot أن النموذج الذي قدمته Wood يحدد ثلاث مستويات من المسؤولية الاجتماعية: مسؤولية المؤسسة كهيئة اجتماعية، مسؤولية المؤسسة من حيث نتائج أنشطتها والمسؤولية الفردية والأخلاقية لمسيرى وقادة المؤسسة. كما يعتقد الباحثان أن المقاربة التي جاءت بها D.J.Wood تعتبر مكمله لمقاربة A.B.Carroll (Attarça & Jacquot, 2005)، وقد أشار M.Kang إلى نفس الفكرة (Wood D. J., 2010)، أي أن كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية المقترحة من طرف A.B.Carroll (الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، الخيري) يمكن تقسيمها وفقا للمستويات الثلاثة التي حددتها D.J.Wood وذلك حسب الجدول التالي :

جدول رقم (5): مستوى وطبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

المستوى الفردي	المستوى التنظيمي (حسب الأنشطة)	المستوى المؤسسي	
<ul style="list-style-type: none"> ■ الإنتاج النظيف. ■ استعمال تكنولوجيا غير ملوثة وصديقة للبيئة. ■ تقليل التكاليف باستعمال إعادة التدوير. 	<p>أسعار السلع والخدمات تعكس تكاليف الإنتاج الحقيقية مع إضافة كل العوامل الخارجية .</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ إنتاج سلع وخدمات ■ تقديم عروض عمل ■ خلق الثروة للمساهمين. 	المسؤولية الاقتصادية
<p>الاستفادة من التعليمات القانونية لتقديم منتجات أو تكنولوجيا مبتكرة.</p>	<p>العمل على تحقيق سياسات عامة من خلال الدفاع عن مصالح واضحة.</p>	<p>احترام القوانين والتشريعات لا تقوم بممارسة الضغوط(الانضمام للوبيات) أو توقع مناصب متميزة في السياسات العامة</p>	المسؤولية القانونية
<p>تطوير معلومات الاستخدام لصالح مستخدمين معينين والترويج لها باعتبارها ميزة للمنتج.</p>	<p>توفير معلومات دقيقة وكاملة لزيادة الأمن في استخدام المنتجات خارج المتطلبات القانونية.</p>	<p>إتباع مبادئ أخلاقية أساسية (مثل النزاهة)</p>	المسؤولية الأخلاقية
<p>اختيار استثمارات خيرية ذات مردودية في حل المشكلات الاجتماعية.</p>	<p>استثمار موارد المؤسسة في الأعمال الخيرية ذات العلاقة بالبيئة الاجتماعية للشركة.</p>	<p>التصرف كمواطن مثالي في جميع المجالات بما يتماشى مع القوانين والقواعد الأخلاقية. مع تخصيص جزء من رقم الأعمال للمجتمع.</p>	المسؤولية الخيرية

Source: Mourad Attarça , Thierry Jacquot (2005).

المطلب السادس: أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب مواصفة ISO 26000: يتحدد نطاق المسؤولية الاجتماعية حسب مواصفة ISO 26000 في مجموعة من الأبعاد والتي يستوجب على المنظمة أن تتناول فيها المواضيع السبعة الأساسية التالية (I.S.O., 2010):

أولاً: الحوكمة المؤسسية: التي تمثل النظام الذي يحكم اتخاذ وتنفيذ قرارات المؤسسة لتحقيق أهدافها. وهي تعد العامل الأكثر تأثيراً في تمكين المؤسسة من تحمل مسؤولية تأثير قراراتها وأنشطتها ودمج المسؤولية الاجتماعية خلال المؤسسة وفي علاقاتها. كما تعد وسيلة لزيادة قدرة المؤسسة على التصرف بطريقة مسؤولة مجتمعياً بالنسبة للموضوعات المحورية الأخرى، فالمؤسسة التي تستهدف أن تصبح مسؤولة اجتماعياً يجب أن يكون لديها نظاماً للحوكمة المؤسسية يمكن المؤسسة من توفير إشراف عام ووضع مبادئ المسؤولية الاجتماعية موضع التطبيق.

ثانياً: حقوق الإنسان: وتتمثل في الحقوق المدنية والسياسية كالحق في الحياة والحرية والمساواة أمام القانون وحرية التعبير، والحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كالحق في العمل والحق في الغذاء والحق في الصحة والحق في التعليم والحق في الأمن المجتمعي. وبالتالي فعلى الدول واجب ومسؤولية حماية واحترام وتلبية حقوق الإنسان، كما على المؤسسة أن تتحمل مسؤولية احترام حقوق الإنسان في مجال تأثيرها. وأن تتفادى اتخاذ أي إجراءات تتعارض مع حماية حقوق الإنسان كالتمييز العنصري والجنسي وعمالة الأطفال،... إلخ.

ثالثاً: ممارسات العمل: وتشمل ممارسات العمل للمنشآت كافة السياسات والممارسات المتعلقة بالعمل المؤدى داخل المؤسسة أو بواسطتها أو بالنيابة عنها، بما في ذلك أعمال المقاول من الباطن. كما تمتد ممارسات العمل لتشمل العلاقة بين المؤسسة وموظفيها المباشرين أو المسؤولين الخاصة بالمؤسسة داخل مكان العمل الذي تملكه أو تتحكم فيه بشكل مباشر، كما تشمل أيضاً توظيف وترقية العمال، إنهاء علاقة العمل والإجراءات التأديبية والشكاوى، الصحة والأمان، التدريب وتنمية المهارات، أي سياسة أو ممارسة تؤثر على ظروف العمل خاصة ساعات العمل والرواتب، ويضاف إلى ذلك الاعتراف بمنظمات العمال والحوار المجتمعي وذلك لتناول القضايا الاجتماعية بالعمل. وبالتالي فإن من بين أهم ما ركزت عليه المواصفة في هذا الإطار هو حماية الحقوق الرئيسية للعمال والتي وردت في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والاتفاقية الدولية حول الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تتضمن حق كل شخص في كسب قوته من خلال عمل يختاره بحرية والحق في توفير ظروف عمل عادلة، مفضلة ومريحة تحفظ للعامل كرامته، تحافظ على صحته وسلامته المهنية وتوفر له كل سبل الراحة والعيش الكريم مع الشعور بالعدالة والمساواة لدى الجميع.

رابعاً: البيئة: يواجه المجتمع عدة تحديات بيئية منها استنزاف الموارد الطبيعية والتلوث والتغير المناخي وتدمير البيئات الطبيعية ونقص الجنس البشري وانحيار الأنظمة البيئية بأكملها، ولتقليل هذه الآثار البيئية يجب على المنشآت تبني منهج متكامل، يأخذ في اعتباره الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الناجمة عن قرارات وأنشطة المؤسسة، فالمسؤولية البيئية هي شرط مسبق لبقاء ورفاهية البشر، لذا فإنها تعتبر جانباً هاماً من جوانب المسؤولية الاجتماعية حيث ينبغي أن تأخذ في الاعتبار الأدوات الفنية في سلسلة مواصفات الإيزو 14000 بالإضافة إلى الاستعانة بما جاء في إعلان ريو الخاص بالبيئة والتنمية وما تلاه من إعلانات واتفاقيات، كما ينبغي على المؤسسة مراعاة التكلفة على المدى البعيد عند قياس تكلفة التأثيرات. وذلك من أجل الحد من التلوث بجميع أشكاله وترشيد استخدام الطاقة مع استعمال طاقات نظيفة ومتجددة والتخفيف من حدة التغير المناخي والاحتباس الحراري بالتقليل من الانبعاثات.

خامساً: ممارسات التشغيل العادلة: تتعلق ممارسات التشغيل العادلة بالسلوك الأخلاقي في تعاملات المؤسسة مع الأفراد و مع المنشآت الأخرى، ويتضمن ذلك العلاقات بين المنشآت والوكالات الحكومية بالإضافة إلى العلاقة بين المنشآت وشركائهم ومورديهم ومقاوليهم ومنافسيهم والجمعيات التي يكونون أعضاء فيها، وتظهر موضوعات ممارسات التشغيل العادلة في مجالات مكافحة الفساد والانحراط المسؤول في المناخ العام والمنافسة العادلة والسلوك المسؤول مجتمعياً فيما يتعلق بالمنشآت الأخرى واحترام حقوق الملكية. وتختص ممارسات التشغيل العادلة في مجال المسؤولية الاجتماعية بالطريقة التي تقوم فيها المؤسسة باستخدام علاقاتها مع المنشآت الأخرى لتعزيز النتائج الإيجابية التي يمكن أن تحقق من خلالها توفير القيادة السليمة، والتشجيع على تبني المسؤولية الاجتماعية بشكل أوسع في نطاق مجال تأثير المؤسسة. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق احترام، تعزيز وتشجيع معايير السلوك الأخلاقي واحترام سيادة القانون وقابلية المساءلة والشفافية والتعامل بصدق وأمانة مع المؤسسات والهيئات الأخرى.

سادساً: قضايا المستهلك: إن المنشآت التي تقدم منتجات أو خدمات للعملاء والمستهلكين لها مسؤوليات تجاه هؤلاء العملاء والمستهلكين، هذه المسؤوليات تتضمن التعليم وتوفير معلومات دقيقة واستخدام معلومات نزيهة وشفافة ومفيدة في التسويق والعمليات التعاقدية، بالإضافة إلى خدمة المستهلك ودعمه وتسوية المنازعات والشكاوي وتعزيز الاستهلاك المستدام، كما تتضمن أيضاً تقليل المخاطر الناجمة عن استخدام الخدمات والمنتجات، من خلال التصميم والتصنيع والتوزيع والإمداد بالمعلومات وخدمات الدعم وإجراءات الاسترداد، كما تقوم العديد من المنشآت بجمع أو تناول المعلومات الشخصية ويكون لديها مسؤولية لحماية هذه المعلومات وخصوصية المستهلكين. وقد تم الاعتماد في هذا الصدد على الخطوط الإرشادية للأمم المتحدة لحماية المستهلك. كما تطبق مبادئ هذا البند على كافة المنشآت في دورهم لخدمة المستهلكين، حسب نوع كل مؤسسة.

سابعاً: مشاركة المجتمع وتنميته: إن مشاركة المجتمع وتنميته تعد جزءاً لا يتجزأ من التنمية المستدامة، حيث ينبغي أن ينشأ إشراك المؤسسة للمجتمع بدافع إدراك أن المؤسسة هي طرف معني في المجتمع، يقتسم المصالح المشتركة مع المجتمع.

كما أن مساهمة المؤسسة في تنمية المجتمع تساعد على تعزيز مستويات أعلى من رفاهية المجتمع، هذه التنمية هي تحسين جودة المعيشة للسكان. وتتضمن المجالات الرئيسية لتنمية المجتمع والتي يمكن للمنشأة أن تسهم فيها خلق فرص عمل من خلال توسيع نطاق وتنويع الأنشطة الاقتصادية والتنمية التكنولوجية، كما يمكن أن تساهم أيضا من خلال الاستثمارات الاجتماعية في خلق الدخل والثروة من خلال مبادرات التنمية الاقتصادية المحلية، نشر برامج تنمية المهارات والتعليم، الحماية الثقافية، تقديم الخدمات الصحية للمجتمع، كما قد تشمل التنمية الاجتماعية على التعزيز المؤسسي للمجتمع ومجموعاته والمنتديات الجماعية والبرامج الثقافية والاجتماعية والبيئية.

المبحث الثالث: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (الأداء الاجتماعي CSP)

إن قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يتم من خلال قياس أدائها الاجتماعي (CSP)، ولقد أكد Carroll (2000) على ضرورة قيام المؤسسات بقياس أدائها الاجتماعي وذلك لارتباطه بموضوع مهم بالنسبة للمؤسسات وللمجتمع، حيث يعد القياس جزءاً من المعالجة الجادة لموضوع مهم، ومن جهة أخرى فإن التسيير الجيد يتطلب قياس مجالات الأداء المختلفة للمؤسسة (مالياً يمكن قياسه لا يمكن تسييره) (Carroll A. B., 2000, p. 473). ويرى كارول أن قياس المسؤولية الاجتماعية أمر ليس من السهولة بمكان، ويرجع ذلك إلى مجموعة من الأسباب: أهمها أن التوقعات الاقتصادية، القانونية والأخلاقية للمؤسسات في تطور ثابت، أما التوقعات التقديرية فهي تتطور بشكل أسرع لأنها تتأثر بالمعايير الاجتماعية وبالتالي فإن تغير المعايير الاجتماعية يؤدي إلى تغير مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: مدخل للأداء الاجتماعي للمؤسسات

بدأ الحديث عن الأداء الاجتماعي *CSP مع بدايات سنوات 1970 (Carroll 1970) يشير إلى كل ما تحققه أو تنجزه المؤسسات في مجال السياسات، الممارسات والنتائج بخصوص المسؤولية الاجتماعية (Carroll & Shabana, 2010, p. 86)، في حين ترى D.J. Wood أن الأداء الاجتماعي للمؤسسة هو "مجموعة من التصنيفات الوصفية لنشاطات المؤسسة والمتعلقة بالتأثيرات والنتائج على المجتمع، الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة في حد ذاتها... وهو يتعلق بالأضرار والمزايا الناجمة عن التفاعل بين المؤسسة وبيئتها العامة بما في ذلك الأبعاد الاجتماعية، الثقافية، القانونية، السياسية، الاقتصادية والطبيعية" (Wood D. J., 2010, p. 51). أولاً: المسؤولية الاجتماعية أو الأداء الاجتماعي: لقد كان S. Prakash Sethi من أهم الكتاب الذين ميزوا بين مصطلح الأداء الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية من خلال مقال نشر سنة 1950 قام من خلاله باقتراح نموذج للأداء الاجتماعي للمؤسسات مكون من ثلاثة أبعاد:

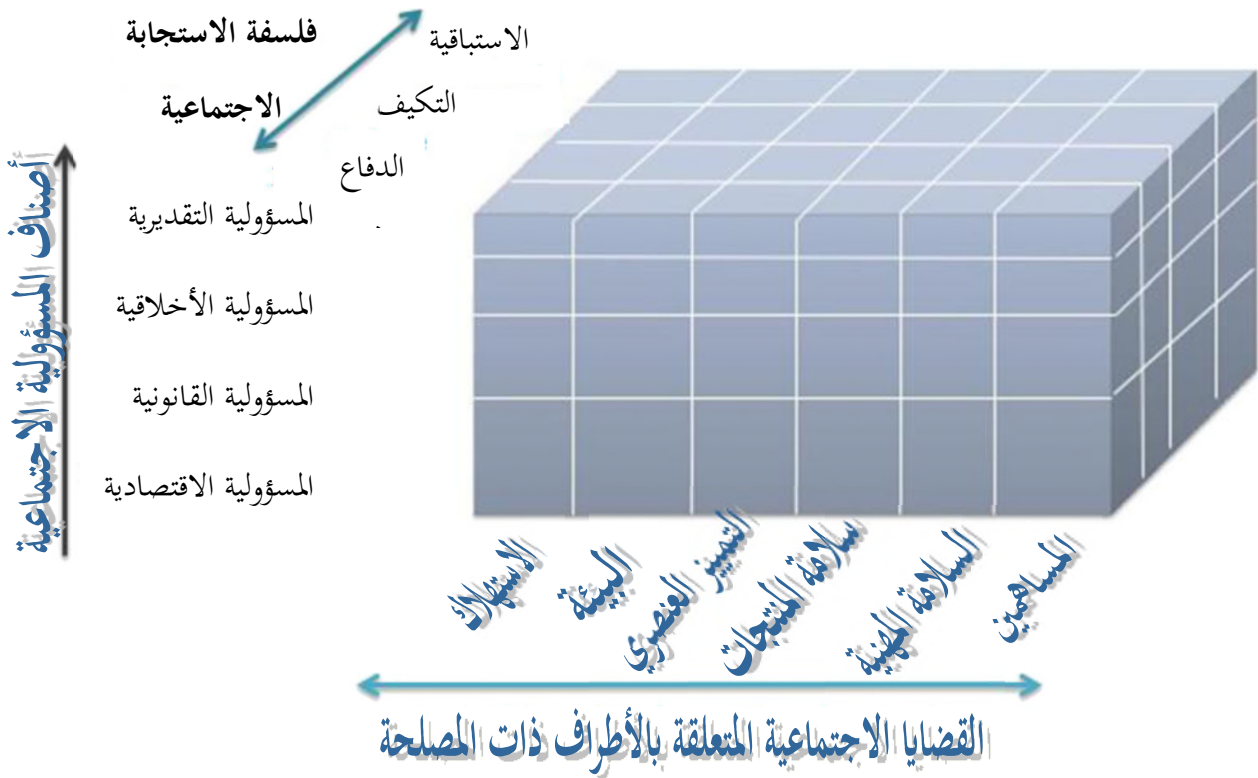
- الالتزام الاجتماعي "Social obligation"، الذي يمثل سلوك المؤسسة كرد فعل لقوى السوق والقيود القانونية، ويتحدد من خلال المسؤولية الاقتصادية والمسؤولية القانونية؛
- المسؤولية الاجتماعية "Social responsibility"، التي تتجاوز الالتزام الاجتماعي كونها تنطوي على الارتقاء بسلوك الشركة إلى مستوى يتوافق مع المعايير والقيم الاجتماعية الحالية وتوقعات الأداء (المسؤولية الأخلاقية)؛ وبالتالي فهو يرى أن الإلتزام الاجتماعي هو ذو طبيعة مقيدة في حين أن المسؤولية الاجتماعية هي وصفية؛
- الإستجابة الاجتماعية "Social responsiveness" التي يعتبرها Sethi تكيف سلوك المؤسسات مع الاحتياجات الاجتماعية وهي بالنسبة إليه عبارة عن خطوة استباقية ووقائية. (Sethi, 1975)

* Corporate Social Performance.

ثانياً: نموذج كارول للأداء الاجتماعي: يعد Carroll أول من وضع نموذج للأداء الاجتماعي سنة 1979، والذي يتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول يضم أربع مجالات للمسؤولية الاجتماعية (اقتصادية، قانونية، أخلاقية وتقديرية) ؛
- البعد الثاني المتكون من القضايا الاجتماعية التي يجب أن تكون محل اهتمام المؤسسة (الاستهلاك، البيئة، التمييز العنصري، سلامة المنتجات، الأمن والسلامة المهنية والمساهمين) ؛
- البعد الثالث، الذي يشتمل على فلسفات الاستجابة (رد الفعل، الدفاع، التكيف، الاستباقية) ليشكل بذلك مكعب يتكون من 96 خلية (حسب عدد القضايا الاجتماعية المتضمنة) والتي من خلالها يتم تقييم الأداء الاجتماعي، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (8): نموذج كارول ثلاثي الأبعاد للأداء الاجتماعي



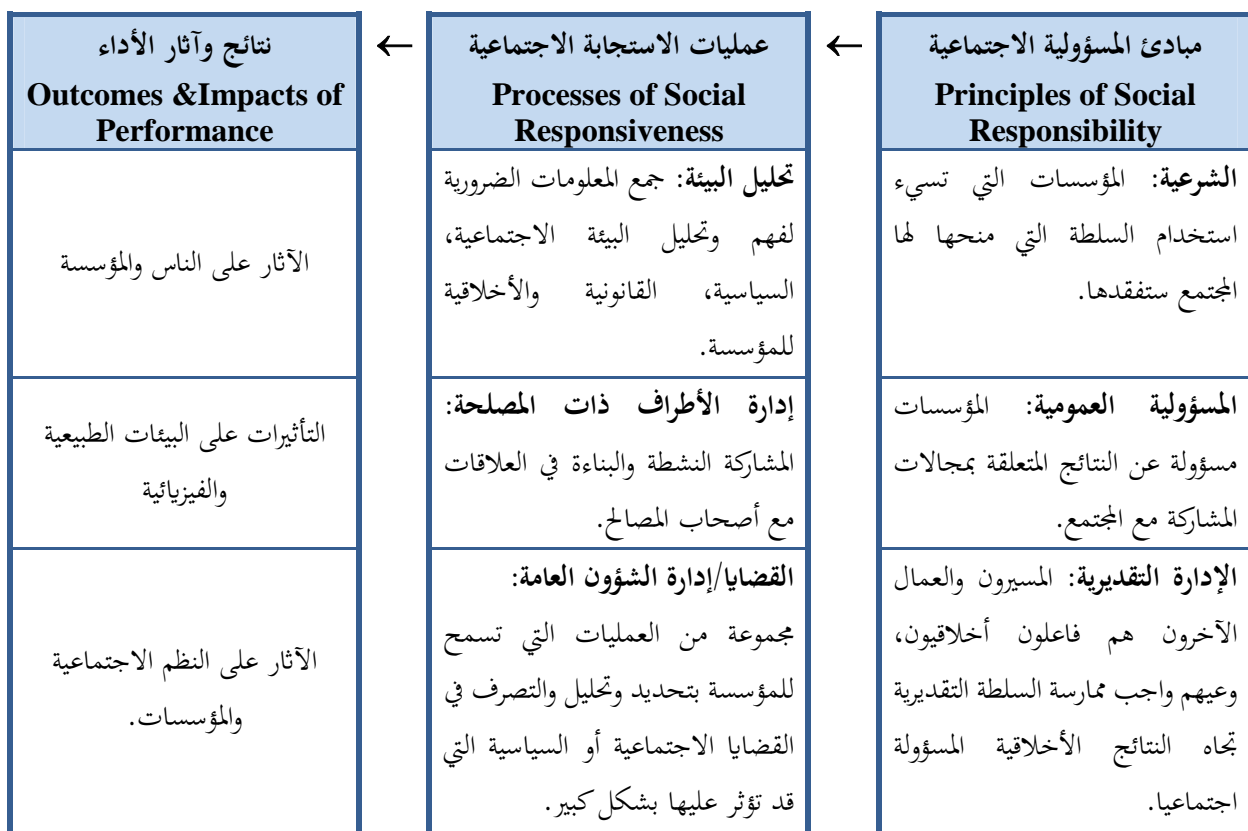
Source : Carroll, A. B., (1979, P 503).

ويتطلب الأداء الاجتماعي للمؤسسات من وجهة نظر كارول (Carrol, 1979, p. 504):

- تقييم المسؤوليات الاجتماعية للمؤسسة؛
- تحديد المشاكل الاجتماعية التي يمكن أن تواجهها؛
- اختيار فلسفة استجابة ملائمة.

ثالثاً: نموذج Wood للأداء الاجتماعي: قدمت D.J.Wood نموذج للأداء الاجتماعي مختلف تماماً عن ما قدمه Carrol، حيث اقترحت نموذج متكامل، تساهم من خلاله مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية والنتائج الملاحظة في صنع العلاقات والروابط بين المؤسسة والمجتمع. (El Malki, 2014, p. 63) وتمثل "النتائج" في نموذج Wood الحلقة المفقودة في نموذج Carrol وهي نقطة الاختلاف الأساسية بين النموذجين، ويمكن شرح نموذج Wood للأداء الاجتماعي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (09): نموذج Wood للأداء الاجتماعي



Source : Wood, D.J. (2010).

يلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أن Wood قامت بتقسيم الأداء الاجتماعي إلى: مبادئ هيكلية للمسؤولية الاجتماعية كمدخلات، عمليات الاستجابة الاجتماعية كمخرجات وسيطة وفي النهاية نتائج وآثار الأداء كمخرجات نهائية.

أولت العديد من الدراسات أهمية كبيرة للأداء الاجتماعي للمؤسسات، وذلك لما له من انعكاس على صورة المؤسسة وسمعتها، حتى أن بعض الباحثين حاولوا إيجاد علاقة إحصائية بين الأداء الاجتماعي للمؤسسات وأدائها المالي وذلك لدفع المسيرين لإعطاء أهمية أكبر للأداء الاجتماعي (Wood D. J., 1991; Wood D. J., 2010; El Malki, 2014; Carroll & Shabana, 2010; Carroll & Brown, 2018; Mahoney & Roberts, 2007)

وفي هذا الصدد ترى Wood D.J بأنه لا يوجد دليل على أن الأداء الاجتماعي الجيد مكلف جداً، لكن على العكس من ذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تحمل المؤسسة تكاليف باهضة (Wood D. J., 2010, p. 62).

المطلب الثاني: لمحة عامة عن قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات

إن قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتم من خلال قياس أدائها الاجتماعي (CSP). إلا أنه وبالرغم من تطور الدراسات حول هذا المفهوم ما يزال القياس موضوع جدل في الكثير من الدراسات (Turker, 2009, p. 411)، حيث قام العديد من الباحثين أمثال Griffin، Mahon، Preston، Hayibor، Waddock و Graves باقتراح طرق مختلفة لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات، بعض هذه الطرق تقيس نوعاً ما الأداء الاجتماعي وبعضها الآخر ضعيفة من حيث كفاءتها في القياس وأخرى لا تقيس إلا جزءاً من الأداء الاجتماعي والمتعلق بالنفقات الموجهة للأعمال الخيرية أو القضايا البيئية، في حين أن هناك العديد من البرامج والأنشطة والإجراءات التي تقوم بها المنظمات دون أن تستطيع إعطاءها قيمة نقدية. وفي هذا الصدد يرى Carroll بأن وسائل القياس يجب أن تكون شاملة وأن تعطي تقييمات واقعية للنتائج، بمعنى أنها يجب أن تحتوي على كل الأبعاد المهمة في العلاقة بين المؤسسات والأطراف ذات المصلحة (لا يمكن التعبير عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة عن طريق قياس أدائها البيئي أو أعمالها الخيرية فقط). (Carroll A. B., 2000).

وقد أشار Wolfe و Auperle (1991) إلى أنه لا توجد طريقة وحيدة ومثالية لقياس الأنشطة الاجتماعية للمؤسسات، كما أكد Waddock و Graves على الصعوبات التي تواجه قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات (Turker, 2009, p. 414) لذلك فقد أشارت بعض الدراسات (Wood D. J., 2010; El Malki, 2014; Fatma, Rahman, & Khan, 2014; Turker, 2009) إلى أربعة أدوات أساسية لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وهي:

- قواعد البيانات الموثوقة مثل KLD و CSID ؛
- مؤشرات السمعة مثل مؤشر Fortune و مؤشر Moskowitz ؛
- تحليل وثائق المؤسسة ؛
- قياس إدراكات الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الثالث: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتماد قواعد البيانات

أشارت بعض الأدبيات المتعلقة بقياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Carroll & Brown, 2018; Wood D. J., 2010; Wang, Hsieh, & Sarkis, 2017) إلى مجموعة من قواعد البيانات أهمها: قاعدة بيانات **KLD*** وقاعدة البيانات الكندية حول الاستثمار الاجتماعي **** (CSID)**:

أولاً: قاعدة بيانات KLD : KLD عبارة عن مؤسسة مستقلة للبحث في الاستثمارات، تأسست سنة 1988، وهي تقدم خدمات بحثية حول المطابقة بخصوص الاستثمارات الاجتماعية والمستدامة بالاعتماد على الخدمات الاستشارية ومختلف المؤشرات. يستعين بخدماتها أكثر من 400 زبون حول العالم (مسيرين، مستشارين في الاستثمارات، مسؤولين عن المطابقة، مستثمرين، جامعيين، ..) وذلك للتمكن من إدراج معايير بيئية، إجتماعية ومعايير للحوكمة (ESG)، ضمن قراراتهم الاستثمارية. (MSCI, 2022).

قامت المؤسسة سنة 2001 بإطلاق أرضية للبحث في مجال المسؤولية الاجتماعية التي أطلقت عليها تسمية **Global Socrates** والتي توفر عدد متكامل من أدوات البحث، التقييم والاختيار للمستثمرين في العالم. كما تقدم تقارير معمقة تحلل الأداء الاجتماعي لـ 4000 مؤسسة في الوم أ، أوروبا وآسيا. وهي توفر أيضا معلومات مينة حول المناخ والكاربون المصرح بها من طرف المؤسسات (KLD, 2009).

وتعتمد العديد من الدراسات على المعطيات والتقييمات التي تقدمها **KLD** لعدد من الأسباب أهمها:

● تعتبر **KLD** أول مؤسسة أبحاث في المجال الاجتماعي تقدم تقييمات لعدد من المؤسسات تبعا لعدد من المعايير الاجتماعية، البيئية والأطراف ذات المصلحة.

● موضوعية المعطيات التي تقدمها هذه المؤسسة، كونها لا تعتمد على التقارير الخاصة المقدمة من طرف المؤسسات

في حد ذاتها. (Valiente, Ayerbe, & Figueras, 2012, p. 27)

ثانياً: قاعدة البيانات CSID: تم تطويرها سنة 1992 من طرف **** MJRA** (مؤسسة للاستشارات المالية متخصصة في تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات الكندية تعمل بالشراكة مع **KLD**)، تشتمل على المعلومات الاجتماعية والبيئية لأكثر من 400 مؤسسة كندية، من خلال قياس مجموع متوسط القوة والضعف الصافي للشركة حسب ثمانية أبعاد للمسؤولية الاجتماعية: القضايا المجتمعية، التنوع في مكان العمل، العلاقات مع العاملين، الأداء البيئي، حوكمة المؤسسة، العمليات الدولية، المنتجات والممارسات التجارية (Mahoney & Roberts, 2007).

ما يعاب على هذه الطريقة (قواعد البيانات) وما شابهها هو مجال تقييمها المحدود، حيث أنها تعكس بعض العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة الرئيسيين إلا أنها لا تستعمل إلا لتقييم المؤسسات في دول معينة، بالإضافة إلى إمكانية حصول المؤسسة من خلالها على تصنيف جيد في حين أن أداءها الاجتماعي قد يكون سيئا في بعض المجالات المهمة؟،

* Kinder, Lydenberg, and Domini

** Canadian Social Investment Database.

** Michael Jantzi Research Association

والعكس فقد لا تحتل مؤسسة ما مكانة جيدة من خلال هذا التصنيف بالرغم من انها لا تتسبب في أضرار (Wood D. J., 2010; Turker, 2009)

المطلب الرابع: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتماد المؤشرات

أشارت بعض الأدبيات لمجموعة من المؤشرات التي تعطي تقييمات مختلفة للمؤسسات فيما يخص ممارستها المسؤولية اجتماعيا، وهي تختلف فيما بينها من حيث المجالات والأبعاد التي تقيسها، فنجد مؤشرات متعددة الأبعاد مثل مؤشر **Fortune** ، ومؤشرات وحيدة البعد مثل المؤشرات التي تقيس درجة التلوث.

أولا: مؤشرات السمعة: عبارة عن مؤشرات متعددة الأبعاد لقياس المسؤولية الاجتماعية، كما تمثل أداة منهجية لتقييم السلوكيات المسؤولة اجتماعيا من وجهة نظر إدارية. ويمكن استخدام مؤشر السمعة لاشتقاق مقاييس جديدة لقياس الأنشطة الاجتماعية للشركات. وأهم المؤشرات المستعملة: مؤشر مجلة Fortune، ومؤشر سمعة Moskowitz.

1. مؤشر مجلة Fortune: الذي حصل على أهمية كبيرة في منتصف الثمانينات من خلال القائمة السنوية التي تقوم بنشرها مجلة Fortune، والتي تظهر من خلالها تقييما لـ 10 أهم المؤسسات في قطاع نشاط معين على أساس أدائها في ثمانية مجالات للمسؤولية الاجتماعية (المتانة المالية، قيمة الاستثمار بعيد المدى، قيمة الأصول، جودة الإدارة، درجة الابتكار، المسؤولية المجتمعية والبيئية)، ويتم اعتماد سلم تنقيط من 0 (ضعيف) إلى 10 (ممتاز) حيث تجمع النقاط المحصل عليها ليتم الحصول في النهاية على مؤشر السمعة (El Malki, 2014, p. 76).

2. مؤشر سمعة المؤسسات Moskowitz (1972) (نسبة إلى مقترحه Milton Moskowitz)، المتمثل في وضع تصنيف دوري لأفضل وأسوأ أداء اجتماعي للمؤسسات والذي كان ينشر في مجلة Business and society Review وذلك من خلال إظهار تصنيف لـ 100 مؤسسة الأفضل أداء باعتماد مقاييس للأداء الاجتماعي.

ثانيا: المؤشرات التي تصدرها هيئات متخصصة في التقييم: وهي عبارة عن بيانات تصدرها وكالات متخصصة في تقييم السلوك الاجتماعي للمؤسسات، ولعل أهمها هو المؤشرات التي تقدمها مؤسسة KLD هذه الأخيرة تعمل على وضع عدد من المؤشرات الموضوعية التي تستعمل كمرجع فيما يخص الاستراتيجيات الاستثمارية التي تدرج العوامل البيئية، الاجتماعية والحوكمة، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد المؤشر العالمي للاستدامة* GSI الذي تم إطلاقه في نهاية سنة 2007 والذي يعتمد على معايير صارمة للاستدامة، وهو يضم عدد كبير من المؤسسات ذات الأداء العالي في مجالات: البيئة، المجتمع والحوكمة في جميع القطاعات بأمريكا الشمالية، أوروبا وآسيا. يعمل المؤشر على تحديد الأداء المستدام للمؤسسة عن طريق تحليل خمس مجموعات مفتاحية: البيئة، المجتمع، العمال وسلاسل التوريد، الزبائن والحوكمة والأخلاقيات. ليتم فيما بعد اختيار أفضل المؤسسات الأكثر تصنيفا حسب مؤشرات الأداء ESG، ويتم إعادة ترتيب المؤشر في الفاتح نوفمبر من كل سنة.

* Global Sustainability Indice

ثالثاً: **المؤشرات وحيدة الاستعمال**: مثل مؤشرات التلوث، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد: مؤشر TRI (Toxics Release Inventory)، والذي يقيس نسبة إطلاق النفايات السامة في التربة، في الماء أو في الهواء، وهو مستعمل من طرف الو.م.أ. وبعض الجماعات الضاغطة وذلك لجمع المعلومات المتعلقة بالتلوث الذي تتسبب فيه بعض المؤسسات ومدى تأثيره على البيئة (El Malki, 2014, p. 76). لكن ما يعيب على هذه الطريقة هو كونها وحيدة البعد لذلك يفضل العديد من الباحثين استعمال توليفة من المؤشرات أو استعمال مؤشر متعدد القضايا.

رابعاً: **نقد الطريقة**: يرى بعض الباحثين أن قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات باستعمال المؤشرات، ذو قدرة محدودة في تحديد الهيكل الكلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالإضافة إلى ذلك فإن هذه المؤشرات قد لا تتوفر إلا في عدد محدود من الدول. كما يعاب على هذه التصنيفات أيضاً أنها غير موثوقة كونها بعيدة كل البعد عن القياس الدقيق للأداء الاجتماعي للمؤسسات لأنها تعكس إدراكات المقيمين. (Wood D. J., 2010; El Malki, 2014)، والدليل على ذلك ما حدث في مؤسسة **Enron**، التي حازت من خلال مؤشر **Fortune** على أفضل ترتيب خلال ستة سنوات باعتبارها ذات أداء اجتماعي مرتفع، إلا أنها أظهرت فيما بعد السلوك غير الأخلاقي لمسيريها من خلال استغلالهم لاستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لإخفاء ممارسات محاسبية سيئة، والذي كان سبباً في إفلاس المؤسسة سنة 2001، وخسائر للعديد من الأطراف ذات المصلحة (Gargouri, Francoeur, & Shabou, 2008).

المطلب الخامس: قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات باعتماد تحليل محتوى التقارير السنوية

إن تزايد نشر التقارير الاجتماعية للمؤسسات - ولاسيما في السنوات الأخيرة - فيما يخص القضايا المتعلقة بالبيئة، المجتمع، العاملين والمستهلكين، أدى إلى ظهور طريقة تحليل المحتوى كطريقة لقياس المسؤولية الاجتماعية، حيث تمكن من تنقيط المؤسسة في هذا المجال وفق سلم معين، وذلك بالنظر إلى المعلومات التي تقوم بنشرها عبر تقاريرها المختلفة، إلا أنه لا يمكن الاعتماد على هذه التقارير بشكل أساسي في قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة لأنها لا تعطي نتائج دقيقة وموثوقة (المصدر الرئيسي للمعلومات هو المؤسسة في حد ذاتها)، وهذا راجع إلى نقص عمليات الإفصاح وتقديم معلومات مضللة وقليلة الجودة من طرف العديد من المؤسسات للتظاهر بالشفافية والنزاهة بالرغم من خرقها للقوانين، وهو ما ينقص من كفاءة هذه الطريقة، وبالتالي لجأ العديد من الباحثين إلى اعتماد المعطيات المتحصل عليها من معيار SA 8000، مبادرة الإفصاح العام GRI والاتفاق العالمي GC (Wood D. J., 2010, p. 75).

لذلك فإن فعالية هذه الطريقة يتوقف على مدى كفاءة التقارير والوثائق التي تقدمها المؤسسة، وفي هذا الصدد يرى Robert بأنه لإعطاء صورة كاملة للمؤسسة من الضروري اعتماد وثائق أخرى إلى جانب التقارير السنوية لتطبيق طريقة تحليل المحتوى كاعتماد التقارير البيئية ومعلومات حول البورصة ووثائق أخرى إضافية (Thao, Anh, & Velencei, 2019, p. 198).

المطلب السادس: استعمال مقاييس لقياس إدراك الأطراف ذات المصلحة للمسؤولية الاجتماعية

من خلال فحص 65 دراسة تطرقت لقياس الأداء الاجتماعي وضعت Wood و Jones فرضية أن الأطراف ذات المصلحة تلعب على الأقل أربع أدوار مختلفة ومهمة في عمليات القياس وهي:

- الأطراف ذات المصلحة هي المصدر للتوقعات حول الأداء المرغوب و المرفوض للمؤسسة.
- تستشعر الأطراف ذات المصلحة آثار سلوك المؤسسات، أي من هم المعنيين بممارسات ونتائج المؤسسات.
- تقوم الأطراف ذات المصلحة بالتقييم إلى أي مدى استجابت المؤسسات لتوقعاتهم، و/أو كيفية تأثير سلوك المؤسسات على المجموعات والتنظيمات في بيئتها.
- تكون ردود أفعال الأطراف ذات المصلحة حسب مصالحهم، توقعاتهم، تجاربهم و/أو تقييماهم، هذه الأدوار المختلفة تقترح عدد متنوع من استراتيجيات القياس (Wood D. J., 2010).

أولاً: أهم مقاييس الإدراك للمسؤولية الاجتماعية المقترحة في الأدبيات النظرية

من بين أهم المقاييس المستعملة في هذا المجال، المقياس الذي قام بوضعه Aupperle سنة 1984 لقياس القيم المسؤولة إجتماعياً للمسيرين بالاعتماد على نموذج كارول رباعي الأبعاد، حيث أنه لم يكن قادر على إعطاء معلومات حول السلوك المسؤول اجتماعياً للمنظمات. لذلك قام كل من Ferrell و Maignan (2000) بالاعتماد على مفهوم مواطنة المؤسسة التي من خلالها تتحمل المؤسسة مسؤولياتها الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية والتقديرية المفروضة عليها من طرف أطرافها ذات المصلحة وذلك بالرجوع إلى نموذج كارول ونظرية إدارة الأطراف ذات المصلحة. الانتقاد الذي وجه لهذا المقياس يتمثل في أخذه بعين الاعتبار لثلاثة من الأطراف ذات المصلحة فقط (الزبائن، العمال والجمهور). (Turker, 2009).

أما Clarkson (1995) فقد اقترح استعمال رضا الأطراف ذات المصلحة كوسيلة لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وذلك من خلال استجواب ممثلين عن كل مجموعة لبعض المؤسسات للتعرف على مستوى رضاهم تجاه الثروة وخلق القيمة (الثروة والقيمة ليست مالية بالضرورة بالنسبة لكل القطاعات، فإدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة بالنسبة لمؤسسة مصرفية - على سبيل المثال - يختلف عن مؤسسة بترولية أو مؤسسة للمنتجات الكيماوية)، حيث توفر هذه الاستقصاءات - بالاعتماد على أساليب إحصائية متعددة المتغيرات للتعرف على تأثير كل متغير على حدى للمؤسسة - تقييم شامل حول رضا أطرافها ذات المصلحة وكذا تقييم جزئي حسب كل مجموعة أولية من هذه الأطراف. مع الأخذ في الاعتبار أن عملية التقييم هذه تختلف حسب قطاع النشاط لكل مؤسسة وذلك بسبب اختلاف معايير الأداء والرضا من قطاع إلى آخر. (Clarkson, 1995, p. 111).

ثانياً: قياس إدراكات الأطراف ذات المصلحة الداخلية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

في دراسة أجريت سنة 2017 من طرف K.F. Latif و A. Sajad على الاستبيانات المستعملة في 43 دراسة أجريت لقياس المسؤولية الاجتماعية المدركة خلال الفترة من 1990 إلى 2017، تم التوصل إلى أن 22 من هذه الدراسات اهتمت بقياس المسؤولية الاجتماعية المدركة من طرف عمال المؤسسات المدروسة على اختلاف وظائفهم في المستويات التنظيمية (Latif & Sajjad, 2018).

فالطريقة التي يدرك بها أفراد المؤسسة أنشطة المسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم ذات أهمية كبيرة لفهم آثارها على المستوى الفردي، لأن الأفراد يتصرفون حسب إدراكاتهم للحقائق وليس للحقائق نفسها (Shin, Hur, & Kang, 2016, p. 2)، وهو ما دفع بالكثير من الباحثين إلى اعتماد هذه الطريقة (إدراك المسؤولية الاجتماعية من طرف العمال) في تفسير العديد من السلوكيات والمواقف داخل المؤسسة (Roudaki & Arslan, 2017; Lee, Park, & Lee, 2013; Turker, 2009; Glavas & Kelley, 2014) (وهو ما يفسر اعتماد الباحثة في الدراسة الحالية على هذه الطريقة في شرح دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي لدى الموارد البشرية). إلا أن المقاييس المعتمدة في قياس المسؤولية الاجتماعية ليست كلها معدة بنفس الطريقة، بل تختلف فيما بينها في عدد من النقاط (عدد ونوع العبارات، طبيعة وعدد الأبعاد، سلم الأسئلة، ...) ويرجع هذا الاختلاف حسب K.F. Latif و A.Sajjad (2018) إلى ثلاثة عوامل أساسية:

1. **الهدف من الدراسة:** أي أن اختيار أبعاد معينة للمسؤولية الاجتماعية وعدد ونوع معين من العبارات يتوقف على الهدف المراد الوصول إليه من طرف الباحث؛
 2. **محتوى الدراسة:** فعلى الباحث أن يختار أداة القياس المناسبة التي تتلاءم مع طبيعة قطاع النشاط المدروس، فقياس المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لمؤسسة تجارية يختلف عنه بالنسبة لمؤسسة إعلامية مثلاً، فعلا سبيل المثال أبعاد كارول للمسؤولية الاجتماعية لا يمكن استعمالها في دراسة تخص مؤسسة عمومية لا تهدف لتحقيق الربح؛
 3. **مصادر جمع البيانات:** قد تختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية المدروسة حسب الأطراف ذات المصلحة المعنية بالدراسة، وذلك لاختلاف إدراكاتهم، فبعض الأطراف ذات المصلحة قد تعتبر المؤسسة المبحوثة مسؤولة اجتماعياً، في حين قد لا تعتبرها أخرى كذلك.
- الجدول الموالي يعرض أهم مقاييس المسؤولية الاجتماعية المدركة المستعملة من طرف الباحثين .

جدول رقم (06) : أهم مقاييس المسؤولية الاجتماعية المدركة من طرف العمال

الرقم	المقياس	المؤسسة/المؤسسات المبحوثة	المستجوبين	الأبعاد	عدد عبارات المقياس
1	Skudiene 85 &Auruskeviciene	مؤسسات لتوانيا	274 عامل	04	15
2	Carroll (1991)	مؤسسات بالوم أ	-	4	-
3	El Akermi et al.(2015)	مؤسسات البناء الفرنسية	261 عامل	06	35
4	Fatma et al (2014)	البنوك	319 عامل من مختلف المستويات التنظيمية	5	17
5	Maignan & Ferrell (2000)	مؤسسات بالوم أ وفرنسا	330 مدير	4	18
6	S.Valentine and Fleischman (2008)	مؤسسات تجارية	313 مدير	1	2
7	M.Lee and Kim (2013)	المؤسسات الفندقية	306 عامل من مختلف الأقسام والمصالح	1	6
8	Lu,Lin &Tu (2009)	شركات ووكالات شحن الحاويات	116 عامل من مختلف المستويات	03	17
9	Mehralian,Nazari,Z arei &Rasekh(2016)	مؤسسات الصناعات الصيدلانية بإيران	933 عامل من الإدارة الاستراتيجية (المشاركين في صنع القرار)	05	18
10	A.M. Quazi & O'Brien (2000)	مؤسسات بأستراليا وبنغلاداش	الرؤساء التنفيذيون في مصنعي المواد الغذائية والمنسوجات 102 من أستراليا، 218 من البنغلاداش	أستراليا:7 بنغلاداش: 9	أستراليا: 20 بنغلاداش: 16
11	Rohini & Mahadevappa (2010)	المستشفيات	183 عامل من مختلف المستويات	03	32
12	Taghian, D'Souza & Polonsky (2015)	مؤسسات اعمال بأستراليا	196 عامل	7	25
13	Turker (2009)	مؤسسات أعمال بتركيا	269 عامل من المستويات العليا	4	18

المصدر: مأخوذ ومعدل من المرجع :

Latif, K.F. , Sajjad, A.(2018).

يظهر من خلال الجدول الموضح أعلاه، اختلاف كبير بين المقاييس المستعملة في قياس إدراك المسؤولية الاجتماعية والتي قدمها عدد من الباحثين، حيث تختلف فيما بينها في عدد الأبعاد والعبارة وكذا خصائص العينة المستهدفة سواء من حيث طبيعة نشاط المؤسسة أو موقعها الجغرافي. وهذا يعني بشكل أساسي أن الموقع الجغرافي للمؤسسة ونوع نشاطها يساهم بشكل كبير في تحديد نوع وعدد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المقياس المستعمل.

من خلال ما تم التعرف عليه من وسائل لقياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات، تظهر كل وسيلة إيجابيات وسلبيات في نتائج عملية القياس، وقد توجهت معظم الدراسات نحو استعمال مقاييس إدراك الأطراف ذات المصلحة (الاستبيان) للتعرف على مستوى التطبيق الفعلي للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات المبحوثة وذلك لما تتمتع به هذه الطريقة من مزايا مقارنة بالوسائل الأخرى (مؤشرات السمعة، قواعد البيانات وتحليل المحتوى)، حيث تعتبر طريقة سهلة الاستعمال وغير مكلفة، كما أنها تقدم معلومات مفيدة يمكن استعمالها في دراسة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات (Latif & Sajjad, 2018, p. 1174)، إلا أن بعض الباحثين يرون بضرورة المزج بين كل الأدوات السابقة للوصول إلى نتائج أفضل وقياسات أدق وأشمل، إلا أنها طريقة تتميز بصعوبتها وناذرة هي الدراسات التي اعتمدها (El Malki, 2014, p. 81).

ملاحظة: في الدراسة الحالية، تم الاعتماد على مقياس (2009) *Turker لقياس المسؤولية الاجتماعية المدركة من طرف عمال المؤسسة المبحوثة، وهو وسيلة تم اعتمادها في عدد كبير من الدراسات العربية والاجنبية (تم التطرق لعدد من هذه الدراسات في الفصل الرابع من الدراسة الحالية).

* Duygu Turker : أستاذة بجامعة Yasar بتركيا، مختصة في الاقتصاد الأخضر، إدارة الأعمال وفي المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، لها أكثر من 48 دراسة منشورة، مذكورة في أكثر من 6174 بحث.

المبحث الرابع: المساعي الدولية لتفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات

إن الاهتمام المتزايد باتباع نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وترسيخ مبادئها، دفع بالعديد من الدول والهيئات والمنظمات في العالم إلى السعي قدما نحو إيجاد ووضع قيد التنفيذ مجموعة من السياسات، الوسائل والإجراءات وتحت إشراف مجموعة من الهيئات والتنظيمات، وذلك لضمان التطبيق الجيد والالتزام الصارم بمبادئ المسؤولية الاجتماعية وضمان حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة، ويمكن إجمال هذه السياسات في أربعة مجالات أساسية هي (Lu & al., 2019, p. 85):

- تحسيس وتوعية المؤسسات وعامة الناس حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ودعم قدرات المؤسسات لوضعها قيد التنفيذ.
 - تحسين الإفصاح والشفافية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
 - تعزيز الاستثمار المسؤول اجتماعيا.
 - قيادة أنشطة المسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم أمثلة كتطبيق الاستثمارات المسؤولة اجتماعيا في الشركات العامة.
- ويتم تحقيق ذلك باعتماد عدد من الوسائل، أهمها المواصفات، المنصات، التقارير الاجتماعية والاعتماد على خبرة بعض المؤسسات المتخصصة في تقييم المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: تفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق المواصفات

تدعم المواصفات تطبيق المسؤولية الاجتماعية في مختلف المؤسسات باعتبارها وسائل تقدم الإرشاد والمصدقية للمؤسسات التي تبناها، كما تعمل على تحسين سمعتها وصورتها لدى جميع الأطراف ذات المصلحة، وهي تختلف حسب مصدرها (منظمات غير حكومية، هيئات، مساهمين، ...) وحسب المجال الذي تستهدفه (بيئة، تنمية مستدامة، إنتاج، ...)، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

أولا: معيار SA 8000 (شهادة المساءلة الاجتماعية): هو معيار دولي طوعي لحقوق الإنسان في المجال الصناعي، يشجع المؤسسات على تطوير الممارسات المقبولة اجتماعيا والحفاظ عليها وتطبيقها في مكان العمل، كما يساعدها على إظهار تفانيها في المعاملة العادلة للعمال في جميع القطاعات دون الإضرار بالمصالح التجارية، تم تطويره عام 1997 من قبل منظمة المساءلة الاجتماعية الدولية (Social Accountability International) SAI.

1. التعريف بالمواصفة: هي معيار أنظمة الإدارة وهو يستند على مبادئ المعايير الدولية لحقوق الإنسان كما هو موصوف في اتفاقيات منظمة العمل الدولية واتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل والإعلان العالمي لحقوق الإنسان، يقيس أداء الشركات ويعبر عن احترامها لمعايير الأداء الاجتماعي في تسعة مجالات مهمة للمسائلة الاجتماعية في مكان العمل: عمل الأطفال، العمل الجبري، الصحة والسلامة، حرية النقابة والحق في المفاوضة الجماعية، التمييز، الممارسات التأديبية، ساعات العمل، التعويضات ونظام التسيير. كما يسمح للمؤسسات بالتحسين المستمر لأنظمة

تسييرها لضمان الجودة ومعالجة وتفادي المخاطر الاجتماعية وتلك المتعلقة بالعمل (SAI, 2020) ، تكتسي الموصفة الكثير من الأهمية لما تعود به من مزايا على: ظروف العمل، جودة الحياة الوظيفية، الإنتاجية والعلاقات مع الأطراف ذات المصلحة، وأهم ما تحققه من مزايا (SAI, 2022) :

2. المزايا المحققة للمؤسسة:

- علاقات أفضل مع العمال والعملاء وأصحاب المصالح الخارجيين؛
- أنظمة إدارة أكثر فاعلية، تعمل على تحسين سير العمل في جميع أنحاء المنظمة مما يؤدي إلى: تحسين الجودة والإنتاجية، اكتشاف أفضل للمخاطر، زيادة التحكم في سلسلة التوريد وارتفاع معدل الاحتفاظ بالموظفين؛
- سمعة محسنة وجاذبية للمشتريين العالميين ووضع تفضيلي في المناقصات الحكومية.

3. المزايا المحققة للعمال: تشمل الفوائد التي تعود على العمال العاملين في المؤسسات الحاصلة على شهادة SA

8000 ما يلي:

- أماكن عمل آمنة وظروف عمل صحية.
- أجر معيشي.
- زيادة الوعي بحقوق وفرص التنظيم.
- علاقات أفضل مع الإدارة ومزيد من المدخلات في صنع القرار في مكان العمل.

ثانياً: مواصفة ISO 26000: تعتبر المواصفة إيزو 26000 إحدى أهم المواصفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، والتي قدمت مقترحها المنظمة العالمية للتقييس ISO عام 2010، وقد كانت نتاج عمل دائم دام عدة سنوات، بعد احتياج منظمة المستهلكين على ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات، خاصة ما يتعلق بشروط العمل عام 2000، إذ بدأت المنظمة العالمية للتقييس على إثر ذلك ومنذ عام 2001 باستشارة العديد من الأطراف المعنية وإعداد دراسات جدوى حول وضع معايير تعنى بالمسؤولية الاجتماعية، مع الاستعانة بخبراء من أكثر من 80 دولة و 40 منظمة إقليمية منخرطة في أوجه مختلفة من المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى الأطراف المعنية الأخرى مثل المستهلكين، الحكومة، العمال، المنظمات غير الحكومية، مؤسسات الخدمات والدعم والبحث، ... إلخ.

1. التعريف بالمواصفة: مواصفة إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، عبارة عن دليل إرشادي يُعنى بجميع

المؤسسات على اختلاف حجمها، بدءاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الشركات متعددة الجنسيات، وهي لا تُعنى بالمؤسسات فحسب بل بكل أنواع المنظمات عمومية كانت أو خاصة، حكومية أو غير حكومية، ولقد ظهرت هذه المواصفة لتقدم كل المعلومات والإرشادات والنصائح لمراقبة هذه المنظمات في جميع أنشطتها، باتجاه تحقيق المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، وذلك بالتركيز على سبعة قضايا جوهرية والمتمثلة في: الحوكمة المؤسسية، حقوق الإنسان، ممارسات العمل، البيئة، ممارسات التشغيل العادلة، قضايا المستهلك، مشاركة وتنمية المجتمع (أنظر الشكل رقم (10)).

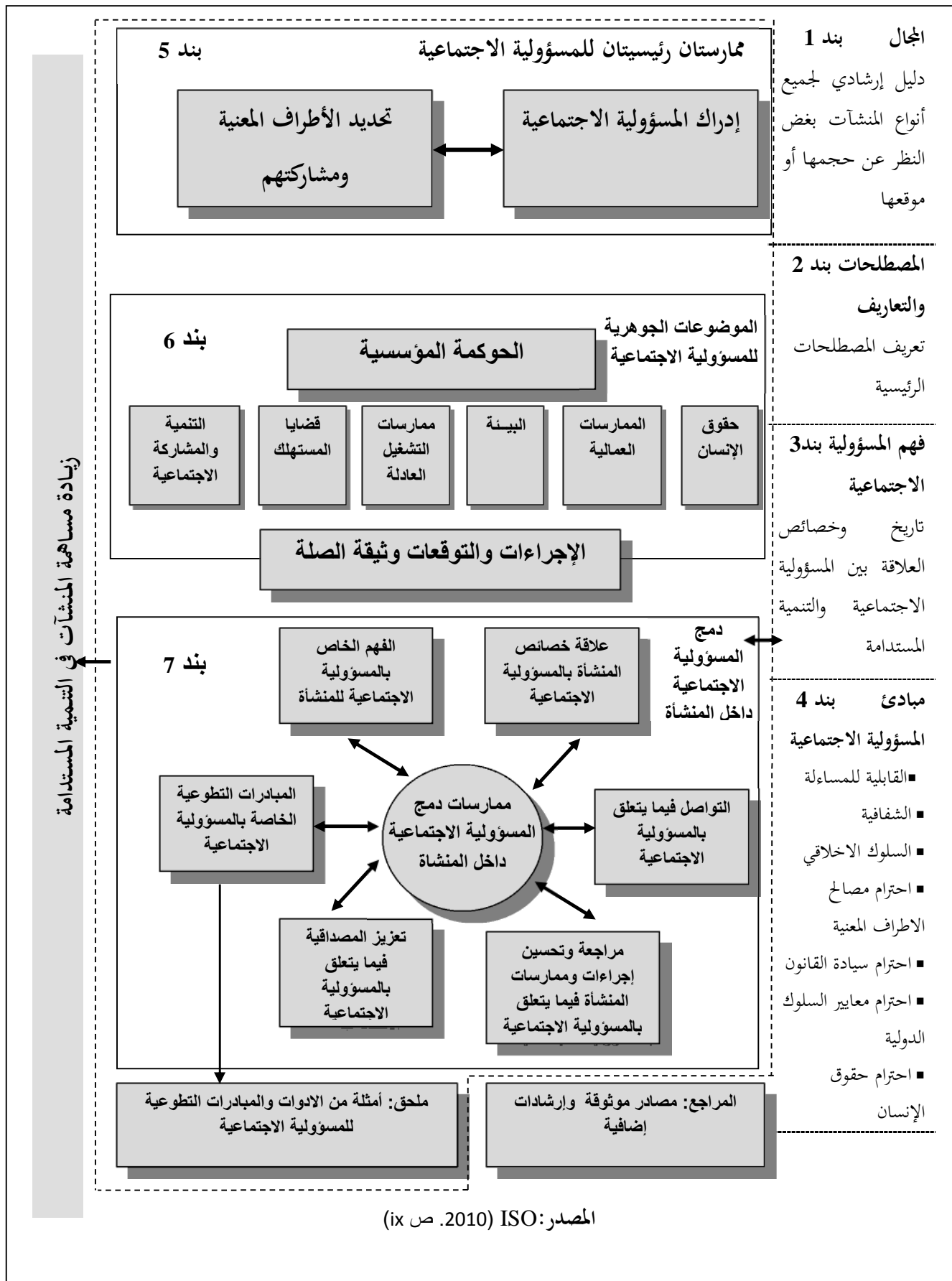
2. أهداف المواصفة: تم وضع المواصفة لتحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية على عدة مستويات:

1.2. على مستوى أداء المؤسسات تجاه المجتمع: تهدف إلى مساعدة المؤسسات في مخاطبة مسؤولياتها الاجتماعية، وفي نفس الوقت احترام الاختلافات الثقافية والاجتماعية والبيئية والقانونية وظروف التنمية الاقتصادية، مع توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق والممارسة العملية، كما تهدف أيضا إلى تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والتوافق مع الاتفاقات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، نشر الوعي والتحسيس بأهميتها ومكاسبها للشركات والعمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية وتوحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة.

2.2. على مستوى الأداء البيئي والدور التنموي: تهدف إلى جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، والحفاظ على الإنسان والحيوان والبيئة، والاعتماد على القوانين المنظمة لذلك، مثل: حقوق الإنسان وقوانين حماية البيئة، بالإضافة إلى نشر مفاهيم وممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية والتعليمية والتنقيفية وبرامج البحث العلمي في الجامعات واعتبار كل قضايا التنمية كمكون لمواصفة المسؤولية الاجتماعية.

3.2. على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصالح: تهدف إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وباقي أصحاب المصالح المتعاونين معها، وذلك من خلال خلق حوار مشترك بين الطرفين موضوعه عن أهمية تحقيق المنافع المتبادلة، بالإضافة إلى الالتزام بحقوق كل من العاملين والمستهلكين والموردين، وتحسينها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية تجاه المؤسسة، وتكثف جهود كل الأطراف لتحقيق المصلحة العامة، مع العمل على عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية الصناعية، مثل عدالة التوظيف، ومنح المساعدات والهبات لمنظمات المجتمع المدني، والمساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.

شكل رقم (10): عرض تخطيطي لمواصفة الإيزو 26000



زيادة مساهمة المنشآت في التنمية المستدامة

ثالثاً: المواصفات الداعمة للمسؤولية الاجتماعية: إن الالتزام المسؤول اجتماعياً للمؤسسات يؤكد حصولها على المطابقة فيما يخص مجموعة من المواصفات في مختلف المجالات (البيئة، الأمن والسلامة، الجودة، ..)، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

1. نظام الإدارة البيئية ISO 14001: تم إصدارها في سبتمبر 1996، وهي تحدد المتطلبات المتعلقة بنظام الإدارة البيئية، التي تمكن المؤسسة من تحسين أدائها البيئي، وهي عبارة عن مواصفة دولية، مطبقة حالياً في أكثر من 159 دولة وهي موجهة لجميع أنواع المؤسسات - على اختلاف حجمها وطبيعة نشاطها- الراغبة في تسيير مسؤوليتها البيئية بطريقة منظمة وذلك للمساهمة في التنمية المستدامة من خلال: تحسين الأداء البيئي، احترام قواعد المطابقة وتحقيق الأهداف البيئية.

تم إعداد هذه المواصفة على أساس المواصفات البيئية البريطانية BS 7750 والمواصفة رقم NSF 110 في الولايات المتحدة الأمريكية، والمواصفات الأوروبية EMAS، حيث جاءت لتوحيد الإجراءات من خلال تمكين المنظمات والهيئات على مستوى العالم من اتباع إدارة بيئية واحدة متفق عليها، وهي تمكن من تحقيق مجموعة من المزايا:

- تحسين مراقبة وتسيير الانبعاثات والنفايات؛
- التحسين والاستعمال الآمن للمواد الخطيرة والملوثة؛
- التقليل من النفايات المنتجة؛
- التحسين والتوفير في كفاءة الطاقة؛
- حماية الموارد الطبيعية، بما فيها الماء، التربة والمعادن الثمينة؛
- الاستجابة للالتزامات القانونية؛
- تحقيق الفاعلية والاقتصاد؛
- إطلاق مبادرات بيئية عبر الانترنت حسب أولويات المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق، تحسن المواصفة من مردودية المؤسسة، تسهل دخولها إلى الأسواق العالمية وتحسن علاقاتها مع الأطراف ذات المصلحة (ISO, 2022). وهذا يعني أن ISO 14001 تساعد المؤسسات على التقليل من تأثيراتها السلبية على البيئة والمجتمع، الأمر الذي يجعل منها أداة فعالة لتطبيق المسؤولية الاجتماعية داخل وخارج المؤسسة.

2. المواصفة ISO 9001: عبارة عن سلسلة من المعايير والتوصيات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال ومقبول عالمياً، وتتعلق بجميع المؤسسات مهما كان حجمها ونوع نشاطها. تم إصدارها سنة 1987، وآخر مراجعة لها كانت سنة 2015، وهي تهدف إلى إعطاء ميزة تنافسية للمؤسسات التي تضع الجودة ضمن اهتماماتها الإدارية وتجعل من إشباع رغبات الزبون أحد مقومات النجاح والبقاء والتميز. تقدم المواصفة مجموعة من المزايا للمؤسسة (ISO, 2019):

- تقييم السياق العام للمنظمة الذي يمكن من معرفة من هم الأطراف المعنيين بنشاطات المؤسسة وهو ما يمكن من تحديد أهداف واضحة وفرص جديدة؛

- منح الأولوية للعملاء من خلال السهر على تلبية احتياجاتهم، وهو ما يمكن من المحافظة على زبائن منتظمين واكتساب زبائن جدد وبالتالي تطوير المؤسسة؛
 - العمل بطريقة أكثر نجاعة بسبب تحديد وفهم كل السيوروات من طرف كل العمال داخل المؤسسة وهو ما يحسن من الإنتاجية والفاعلية ويقلل من التكاليف الداخلية؛
 - الاستجابة للمتطلبات القانونية والتشريعية المعمول بها؛
 - دخول أسواق جديدة، لأن المواصفة تمثل تأشيرة الدخول لبعض الأسواق؛
 - تحديد وتسيير المخاطر المتعلقة بنشاط المؤسسة؛
- ترتكز المواصفة على سبعة مبادئ (ISO, 2019):

- **التوجه نحو الزبون**، أي الاستجابة لتوقعات الزبائن من خلال الحصول على ثقتهم وعدم خذلانهم؛
- **القيادة**: أي أن تكون للمؤسسة رؤية أو مهمة واضحة، تدعمها إدارة قوية؛
- **إشراك العمال**: أي يجب أن تتوفر المؤسسة على عمال أكفاء، مسؤولين ولديهم اهتمام بكل ما تقوم به المؤسسة؛
- **المقاربة بالسيرورة**: أي أن يتم تصميم الأنشطة على شكل سيوروات مترابطة بعضها مع بعض لتشكل النظام ككل وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف المتوقعة؛
- **التحسين**: أي البحث دائما عن إمكانية التحسين لخلق قيمة لزبائن المؤسسة؛
- **اتخاذ القرار بناء على أسس متينة**: أي أن يتم اتخاذ القرار بالاعتماد على التحليل والتقييم الجيد للبيانات، في ظروف عدم اليقين؛
- **إدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة**.

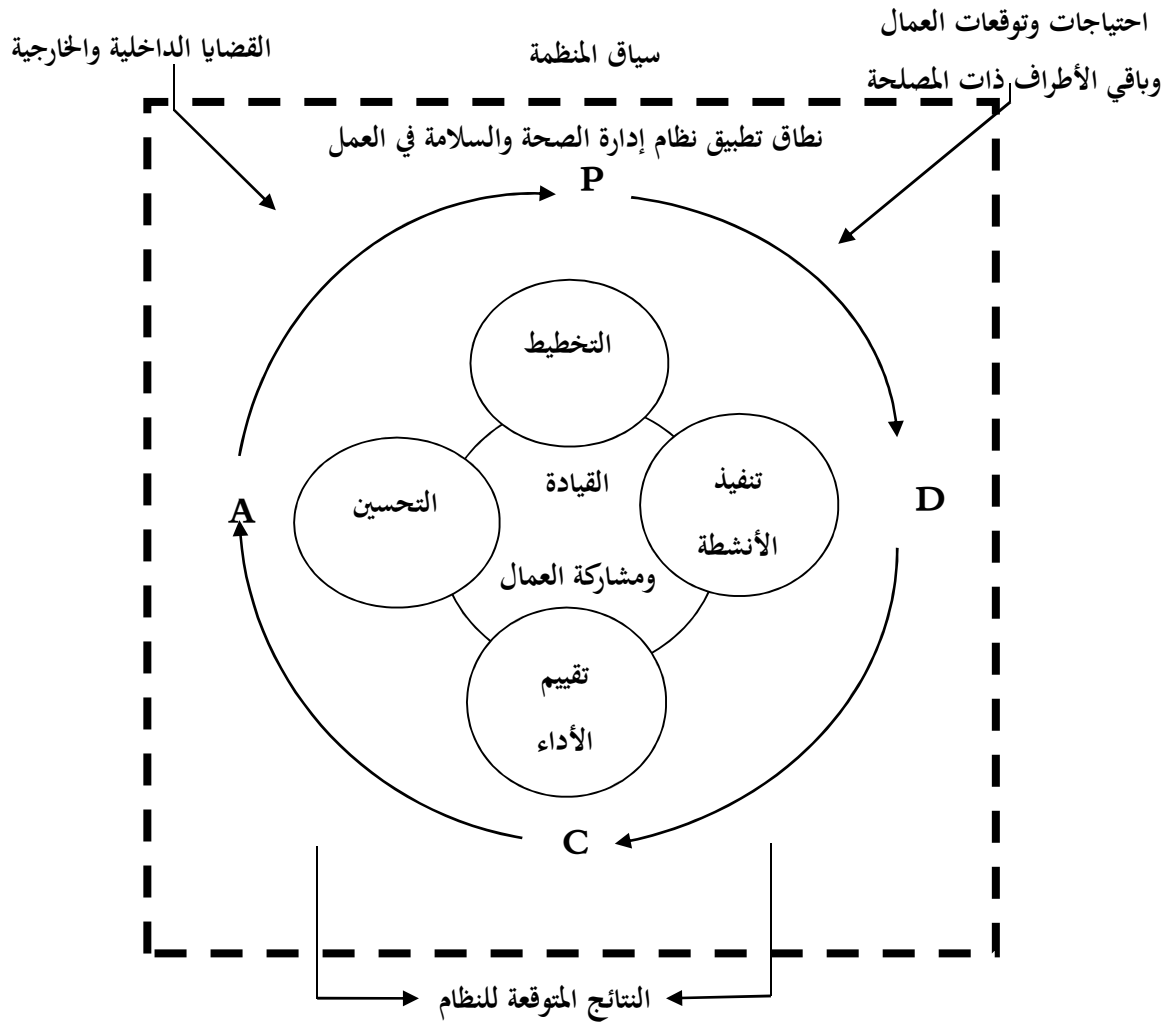
3. المواصفة* ISO 45001: تحدد المتطلبات فيما يخص نظام الصحة والسلامة في العمل، كما توفر معلومات إرشادية لاستعمالها، وذلك لتمكين المؤسسات من الحصول على أماكن عمل آمنة وصحية وذلك من خلال الوقاية من الصدمات والأمراض المتعلقة بالعمل والتحسين الاستباقي فيما يخص الصحة والسلامة في العمل.

يمكن تطبيق ISO 45001: 2018 في جميع أنواع المنظمات - مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها- التي تهدف إلى تحسين الصحة والسلامة في العمل، إلغاء الأخطار والتقليل من المخاطر وعدم المطابقة المتعلقة بأنشطتها بما في ذلك مشاكل النظام . وهي من جهة أخرى لا تهتم بسلامة المنتجات أو الخسائر المادية والتأثيرات البيئية بقدر ما تهتم بالمخاطر التي قد يتعرض لها العمال وباقي الأطراف ذات المصلحة المعنية (ISO, 2018) .

* تم إنشاؤها سنة 2018 بدلا من المواصفة OHSAS 18001

ترتبط هذه المواصفة ارتباطا وثيقا مع باقي المواصفات المتعلقة بأنظمة التسيير (ISO و ISO 9001:2015)، كما تعتمد في تطبيقها على مفهوم التحسين المستمر (PDCA) الذي يمكن التعبير عنه بالشكل التالي:

شكل رقم (11) : حلقة PDCA بالنسبة لإيزو 45001



Source : ISO. (2021). *ISO 45001:2018, Guide pratique pour les petits organismes*. Consulté le 24/08/2022, sur ISO: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100451_preview_fr.pdf

تهدف هذه المواصفة إلى تحقيق جملة من المزايا للمؤسسات أهمها:

- المساهمة في التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تمكن المؤسسات من تفادي المخاطر التالية: خسارة عمال مؤهلين، انقطاع في الأنشطة، شكاوي، تعويضات تأمين مرتفعة، متابعات قضائية، تشويه سمعة المؤسسة وخسارة في رقم الأعمال؛
- التقليل أو الحد من الضغوطات المهنية، الغيابات ودوران العمل، من خلال متابعة التغيب عن العمل والأمراض النفسية كالقلق؛

- تهيئة أماكن العمل التي تشجع العاملين على العمل وزيادة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية؛
- الوصول ليس فقط إلى نشر الوعي في الصحة والسلامة بل إلى مرحلة أن تكون ثقافة للفرد (ISO, 2015).

بالإضافة إلى ما تم التعرض إليه من مواصفات، ما تزال هنالك مواصفات أخرى لا يسعنا المجال للتطرق إليها بالرغم من أهميتها في دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مثل: ISO 50001 (نظام إدارة الطاقة)، ISO 20121 (نظام إدارة الأحداث المستدامة)، ISO 22001 (نظام إدارة سلامة الأغذية)، ISO/TC297 (إدارة جمع ونقل النفايات) و AA 1000 (إدارة الأطراف ذات المصلحة) من طرف Accountability.

المطلب الثاني: تفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية باعتماد التقارير الاجتماعية (الإفصاح)

إن الالتزام بنشر التقارير الاجتماعية من طرف المؤسسات، لم يعد خيارا بل لقد أصبحت العديد من الدول تفرض على المؤسسات القيام بالإفصاح عن مختلف انشطتها المسؤولة اجتماعيا وذلك لتمكين الأطراف ذات العلاقة من التعرف أكثر على المؤسسة واتخاذ قرارات رشيدة في العديد من المجالات.

أولا: مفهوم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية: يعتمد الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على نقل وإبلاغ مختلف تأثيرات النشاط الاقتصادي للمؤسسة إلى المجتمع ككل، ويعرف على أنه "قيام الوحدات الاقتصادية بتوفير المعلومات التي تتعلق بكافة الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تجاه البيئة، العملاء، العاملين، الموردين وحاملي الأسهم، ومدى مساهمة الشركة في تحقيق رفاهية المجتمع ككل" (عباس و الدباس، 2020، صفحة 67)، كما يعرف Gray وآخرون الإفصاح بأنه: "التحضير والنشر لمعلومات واضحة وموثوقة حول النشاطات الاجتماعية والبيئية ومختلف التفاعلات مع العمال، المجتمع، الزبائن، وباقي الأطراف ذات المصلحة". لذلك ولتأكيد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يجب على المؤسسات أن تعلم جميع أطرافها ذات المصلحة بكل الأنشطة والأعمال التي تثبت دعمها لهذا التوجه، ويمكن تقسيم الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة أصناف وهي:

- معلومات خاصة صادرة عن تدقيقات الإدارة والتي توفر معلومات لاتخاذ قرارات داخلية؛
- معلومات خاصة نابغة من مصادر خارجية كالمدققين أو دراسات السوق؛
- التدقيقات الاجتماعية الخارجية العمومية التي يقوم بها مدققون مستقلون وهو ما يساهم في زيادة الشفافية والوضوح في التقرير؛

● التصريحات العامة للمؤسسة والتي يتم نشرها عادة في الموقع الإلكتروني للمؤسسة. (Thao, Anh, & Velencei, 2019, p. 195).

كما يمكن أن يتضمن الإفصاح - بالإضافة إلى تقارير المسؤولية الاجتماعية- المقالات والإعلانات والتقارير البيئية التي تنشرها المؤسسات.

وقد أجمعت بعض الدراسات على وجود ثلاثة مداخل للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركات وهي:

- **المدخل الأول:** يتم فيه دمج المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مع المعلومات المالية الموجودة في التقارير المالية التقليدية، وهو ما يجعل هذه التقارير تعكس الأداء الكلي للمؤسسة بصورة شاملة.
- **المدخل الثاني:** يتم في هذا المدخل الإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في تقارير منفصلة عن التقارير المالية التقليدية.
- **المدخل الثالث:** وهو الأكثر شيوعاً واستخداماً في التطبيق العملي، حيث يتم فيه الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية والبيئية ضمن تقارير الإدارة السنوية تحت عنوان: المسؤولية الاجتماعية والبيئية للوحدات الاقتصادية، أو في تقرير مجلس الإدارة جنباً إلى جنب مع التقارير المالية التقليدية (عباس و الدباس، 2020، صفحة 67).

ثانياً: تقرير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: في الغالب تقوم المؤسسات بإعداد ونشر تقاريرها الاجتماعية بسبب الضغوطات الممارسة من طرف الأسواق المالية والتنظيمات غير الحكومية (El Malki, 2014, p. 97)، وهو عبارة عن وثيقة دورية (عادة سنوية) تنشرها المؤسسة للإبلاغ عن إجراءاتها ونتائجها فيما يتعلق بمسؤوليتها الاجتماعية، وهي تلخص وتشر للجمهور جميع المعلومات المتعلقة بالإجراءات التي تنفذها المؤسسة لاحترام مبادئ التنمية المستدامة. يطلق حالياً على تقرير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات "تصريح الاداء المالي الإضافي"، والذي أصبح إلزامياً في العديد من الدول منذ عام 2017. وهو يضم معلومات تخص الوضعية الاقتصادية للمؤسسة، أرقام التوظيف، الوضعية الاجتماعية للمؤسسة، وكل المعلومات المتعلقة بحماية البيئة، بالإضافة إلى كل أنشطة المؤسسة في مجال التنمية المستدامة، ونتائج هذه الأنشطة وكذا كل الخطوط الإرشادية والأهداف المستقبلية المحددة من طرف المؤسسة. ويهدف إعداد هذه التقارير من طرف المؤسسات إلى تحسين الشفافية حول نشاط المؤسسة، وهو هدف مزدوج:

- **داخلياً،** يسمح التقرير للمؤسسة بقياس آثار انشطتها على البيئة، على المجتمع وعلى النظام الاقتصادي، وهو ما يمكن من تحسين العمليات لتحقيق تأثيرات أكثر إيجابية.

- **خارجياً،** يمكن التقرير الأطراف ذات المصلحة من فهم أفضل لمساهمة المؤسسة في التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وبالتالي تقييم آثار انشطتها على المدى المتوسط والطويل بشكل جيد، وهو ما يمكنهم (الأطراف ذات المصلحة) من اتخاذ القرارات والخيارات السليمة (Youmatter, 2021). وبالتالي تتمكن المؤسسة من كسب ثقة أصحاب المصالح وهو ما يزيد من سمعتها ومكانتها في السوق.

ثالثاً: المبادرة العالمية لإعداد التقارير GRI (Global Reporting Initiative): هي منظمة دولية مستقلة غير حكومية أنشأت سنة 1997 من طرف اتحاد التحالف من أجل الاقتصاديات المسؤولة بيئياً وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة وبالتعاون مع أطراف ذات مصلحة أخرى (مؤسسات، تنظيمات، جمعيات، ..)، تعمل حالياً بالتنسيق مع عدد من المؤسسات، المستثمرين، المجتمع المدني، منظمات العمل والعديد من الخبراء حول العالم لتطوير معايير GRI وترقية استعمالها من طرف المؤسسات حول العالم. وهي مستعملة تقريباً من طرف أكثر من 10000 منظمة من 100 دولة، حيث تمكن المؤسسات وأطرافها ذات المصلحة من خلق عوائد اقتصادية، بيئية واجتماعية. وهي تقترح سلسلة من

المبادئ التوجيهية من أجل حساب درجات الأداء المختلفة على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، والتي نشرت لأول مرة في عام 2000 ليتم تنقيحها في سنة 2002 ثم 2006 وفي الاخير 2013 أين أنشأت طبعة G4، التي تستخدم إرشاداتها اليوم على نطاق واسع من قبل المؤسسات المختلفة لإنتاج تقارير المسؤولية الاجتماعية، وهي تسمح بـ (GRI, 2023) :

- إشراك أصحاب المصلحة ؛
- عرض لسياق التنمية المستدامة الذي تعمل فيه المؤسسة ؛
- الملاءمة: الجوانب التي تعكس تأثيرا كبيرا (بيئيا أو اجتماعيا أو اقتصاديا للمؤسسة) أو تؤثر على قرارات أصحاب المصلحة ؛
- الاكتمال: معالجة جوانب إعداد التقارير على نطاق واسع ودقيق بما يكفي للسماح لأصحاب المصلحة بتقييمها.

كما تحدد مبادئ أساسية حول طبيعة المعلومات المصرح بها في التقارير والمتمثلة في:

- التوازن: عدم إهمال أي جانب من جوانب أداء الاستدامة في المؤسسة سواء كان جيدا أو سيئا ؛
 - القابلية للمقارنة: تقديم البيانات بشكل يسمح بتحليل التغييرات في المؤسسة وقيمتها ؛
 - الدقة: يجب ان تكون المعلومات المقدمة دقيقة ومفصلة بما يكفي للسماح لأصحاب المصلحة بتقييم اداء المؤسسة ؛
 - الالتزام بالمواعيد: نشر التقرير على فترات منتظمة ؛
 - الوضوح: عرض المعلومات بطريقة مفهومة ويمكن الوصول إليها ؛
 - الموثوقية: يجب على المنظمة جمع وتسجيل وتجميع وتحليل وإبلاغ المعلومات والعمليات المستخدمة في إعداد التقرير بطريقة تسمح بالتحقق وتوضح جودة المعلومات وأهميتها ؛
- تسعى المبادرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها (عباس و الدباس، 2020، صفحة 68):
- توحيد المعايير، التي تنعكس إيجابا على جودة ونوعية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ؛
 - توفير الموارد الفنية الضرورية التي تهدف إلى توجيه وإرشاد المستخدمين – كل حسب قطاع النشاط الذي ينتمي إليه- خلال الإعداد الفعلي لتقارير الاستدامة ؛
 - وضع قواعد أساسية مشتركة للإفصاح عن السلوك البيئي والاقتصادي والاجتماعي للوحدات الاقتصادية الأمر الذي يسمح بإجراء المقارنة ؛
 - توفير المبادئ والإرشادات التوجيهية اللازمة لإعداد وتجميع تقارير الاستدامة من خلال اتباع نهج تعدد أصحاب المصلحة .

المطلب الثالث: تفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق المنصات

منصة المسؤولية الاجتماعية عبارة عن فضاء للحوار، للنقاش، للتشاور والتفكير في ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والبحث في طرق تعزيزها، فهي مساحة يتم فيها تقديم المشورة وإصدار الآراء حول القضايا التي تمس المجتمع، الاقتصاد والبيئة، وهي تدعم العديد من الجهات الفاعلة (المؤسسات، الجمعيات، السلطات المحلية، المنظمات غير الحكومية، المنظمات النقابية ... إلخ) في نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وقد تم خلق مثل هذه الفضاءات استجابة لطلب العديد من الاطراف الفاعلين في مختلف المجالات والراغبين في التحوار حول المواضيع المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية (Infonet, 2020).

أولاً: دور منصات المسؤولية الاجتماعية: تهدف منصة المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق عدد من الأغراض أهمها:

- توفير مساحة لمجموعة واسعة من الكيانات للمناقشة والتشاور بهدف تعزيز الممارسات الجيدة فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تقوم المنصة بصياغة الآراء وتقديم التوصيات بشأن القضايا الاجتماعية والمجتمعية والبيئية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال توفير المساعدة والدعم لمختلف الجهات الفاعلة في تنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية (مؤسسات عامة أو خاصة، سلطات محلية، جمعيات، أفراد، ... إلخ).
- يضمن إبراز مبادرات نموذجية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تقديم الدعم خلال المفاوضات الدولية التي تحدد معايير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

ثانياً: مهامها: حددت في خمس مهام رئيسية وهي:

- إصدار توصيات تخص الدولة أو المؤسسات أو أي منظمة أخرى لتحسين أفضل لممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- المشاركة في المشاورات بناء على طلب الإدارات.
- التفكير في مشروع " خطة عمل ذات أولوية وطنية" من أجل وضع المسؤولية الاجتماعية للشركات في قلب السياسات العامة والمبادرات الخاصة، من خلال هذه الخطة يتم دراسة العديد من الاحتمالات بشكل يأخذ قضايا المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الاعتبار بشكل أفضل.
- تطوير قاعدة وثائقية كبيرة (قاعدة بيانات مصممة بشكل يسهل الوصول إليها) حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تهدف إلى أن تكون وسيلة للجمع بين كل ما نعرفه عن المسؤولية الاجتماعية لضمان نشرها على نطاق واسع وبالتالي تعزيز شفافية الهيئة.

ثالثاً: مكوناتها: تتكون المنصة من أعضاء ينتمون لمختلف التنظيمات، والذين يمكن تصنيفهم ضمن خمس مجموعات

..(Infonet, 2020)

- المؤسسات والكيانات الأخرى ذات النشاط الاقتصادي
- النقابات العمالية.
- منظمات المجتمع المدني.
- الباحثين والعاملين على تطوير المسؤولية الاجتماعية.
- الهيئات العمومية (البرلمان، الحكومة، ..)

رابعاً: الميثاق العالمي The Global Compact: عبارة عن منصة للإلتزام والعمل الجماعي لتعزيز المسؤولية الاجتماعية، كما تمثل أكبر مبادرة للاستدامة المؤسسية في العالم بمشاركة 13000 مشارك من الشركات وأصحاب المصالح في أكثر من 170 دولة، تم إطلاقها سنة 2000 من طرف منظمة الأمم المتحدة، وهي تهدف إلى حشد حركة عالمية من المنظمات المتخصصة في البيئة، حقوق الإنسان، حقوق العمل، الشركات المستدامة، المنظمات غير الحكومية، النقابات وأصحاب المصلحة لتشجيع الشركات حول العالم لتبني الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ولتحقيق ذلك يدعم الميثاق المؤسسات من أجل:

● ممارسة الأعمال التجارية بمسؤولية من خلال مواءمة استراتيجياتهم وعملياتهم مع المبادئ العشرة لحقوق الإنسان، العمل، البيئة ومكافحة الفساد، والتي يمكن تفصيلها في ما يلي (Global Compact, 2021) :

📖 **حقوق الإنسان:** مبدأ 01: يتعين على المؤسسات التجارية دعم حقوق الإنسان المعلنة دولياً واحترامها، مبدأ 02 : يتعين عليها التأكد من أنها ليست ضالعة في انتهاكات حقوق الإنسان.

📖 **معايير العمل:** مبدأ 03 : يتعين على المؤسسات التجارية احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحقوق في التفاوض الجماعي.

مبدأ 04 : عليها القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الجبري.

مبدأ 05 : يتعين عليها الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال.

مبدأ 06: يتعين عليها القضاء على التمييز في مجال التوظيف والمهن.

📖 **البيئة:** مبدأ 07: يتعين على المؤسسات التجارية التشجيع على اتباع نهج احترازي إزاء جميع التحديات البيئية.

مبدأ 08: يتعين عليها الاضطلاع بمبادرات لتوسيع نطاق المسؤولية عن البيئة.

مبدأ 09: يتعين عليها التشجيع على تطوير التكنولوجيات غير الضارة بالبيئة ونشرها.

📖 **مكافحة الفساد:** مبدأ 10: يتعين على المؤسسات التجارية مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

● اتخاذ إجراءات استراتيجية للنهوض بالأهداف المجتمعية الأوسع، مثل أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة، مع التركيز على التعاون والابتكار.

التوقيع على الميثاق العالمي يعد إجراء طوعياً من طرف المؤسسات، التي تلتزم كل سنة بإحراز تقدم فيما يخص احترام تطبيق المبادئ السابقة مع ضرورة تقديم تقرير سنوي يظهر التطور المحقق.

المطلب الرابع: خلق مؤسسات وتنظيمات تهتم بتقييم ومتابعة التطبيق الفعلي للمسؤولية الاجتماعية

لتعزيز مصداقية التوجه نحو تطبيق محاور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وتأمين نتائجها بالنسبة لجميع الأطراف ذات المصلحة، لا بد من وجود تقييم مناسب يمكن من معرفة وتحديد مدى النجاح الذي تم تحقيقه في إطار إدماج المسؤولية الاجتماعية في جميع النشاطات. ولتحقيق هذا الغرض توجد العديد من الهيئات والمؤسسات التي تعنى بتقييم مدى إدماج المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في أنشطتهم وأهم هذه الهيئات:

أولاً: الوكالة الدولية للتقييم الاجتماعي والبيئي Vigeo Eiris: هي وكالة علمية مستقلة تقدم الابحاث والخدمات في المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) للمستثمرين والشركات العامة والخاصة تأسست سنة 2002، تهدف للمساهمة في إدراج أهداف المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيات وسلوكات المستثمرين ومدراء المؤسسات وذلك من خلال الاعتماد على المبادئ العشرة للميثاق العالمي والاهداف السبعة عشر للأمم المتحدة لتحقيق التنمية المستدامة (Vigeo Eiris, 2016)، تتكون الوكالة من فريق عمل يضم 200 خبير من 28 جنسية مختلفة لها مكاتب في مختلف دول العالم (باريس، لندن، بوسطن، بروكسل، الدار البيضاء، ميلانو، مونتريال وسانتياغو)، تهدف الوكالة إلى تحقيق مايلي (Vigeo Eiris, 2016) :

- تمييز رأس المال البشري من خلال العمل على تكوينه، وترقية الحوار الاجتماعي وضمان العدالة، الموضوعية، المساواة والشفافية في مختلف المعاملات مع توفير أماكن عمل صحية وآمنة.
- ترقية المشتريات المسؤولة عن طريق الاختيار الجيد للموردين (باعتماد معيار أدائهم الاجتماعي).
- المساهمة في القضايا ذات المصلحة العامة والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والاستثمار المسؤول اجتماعياً.
- التحكم في مختلف التأثيرات البيئية والمتعلقة باستهلاك الطاقة والورق وكذا التسيير المسؤول للنفايات والقيام بإعادة التدوير.
- محاربة الفساد بمختلف أشكاله.
- وهي تقدم نوعين من الخدمات من خلال وحدات أعمال منفصلة:
- يقدم تصنيف Vigeo مجموعة من الوسائل والخدمات لجميع أنواع المستثمرين لمساعدتهم على اتخاذ القرارات التي تغطي جميع ممارسات الاستثمار الاخلاقي والمسؤول اجتماعياً.
- تقدم الوكالة للمؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات (عامة أو خاصة) خدمات للمساعدة على إدراج وتأمين العوامل البيئية، الاجتماعية والحوكمة (ESG) في وظائف أعمالها وعملياتها الاستراتيجية.

ثانياً: مؤسسة Ecocert Environnement

عبارة عن هيئة للتقييم وتقديم شهادات المطابقة، تقدم للمؤسسات عبر أكثر من 130 دولة خدمات خبرة لتطبيق نظام مسؤولية اجتماعية عالي الاداء، وذلك من خلال تقديم مرافقة متخصصة حسب طبيعة كل مؤسسة، تقوم بعمليات

تقييم لمستوى نضج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، بالاعتماد على مبدأ التحسين المستمر (أكثر من 100 مؤسسة يتم تقييمها سنويا في مجال المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على الدليل الإرشادي ISO 26000)(Ecocert, 2019) ، حيث يتم تحديد محاور التحسين المفضلة مقارنة بأهم الأنشطة بالنسبة للمؤسسة المقيمة، يقوم مقيموا Ecocert بعمليات التقييم في مواقع عمل المؤسسة المعنية وذلك لتحديد مدى التطبيق الفعلي لممارسات المسؤولية الاجتماعية، حيث تقوم بفحص أولي للمسؤولية الاجتماعية، ثم تقوم بتطبيق طريقة التقييم Ecocert 26000 التي تقوم على (ECOCERT 26000 , 2021):

- تحليل وتأکید الاستراتيجية ومدى تطبيق نظام الإدارة المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية؛
- مقارنة هذه الاستراتيجية مع المجالات والمحاور المحددة في الإيزو 26000 ؛
- اقتراح محاور التحسين حسب تطور المشاريع؛

ويشتمل هذا التقييم على ثلاث مستويات أو خطوات للتحليل وهي:

الخطوة الأولى : تتضمن تحديد شامل للأطراف ذات المصلحة ولرغباتهم وتوقعاتهم المنتظرة من المؤسسة قيد الدراسة وكذا كل التأثيرات المحتملة للمؤسسة عليهم، و ترتيبهم حسب درجة الأهمية (البند الخامس من المواصفة إيزو 26000).
الخطوة الثانية : تحليل الوسائل المعتمدة لخدمة أهداف التنمية المستدامة (البند 6 من المواصفة إيزو 26000).
الخطوة الثالثة : تقييم التحسين المستمر والنتائج المتحصل عليها، ومنح شهادة Ecocert 26000 للمؤسسة حسب مستوى المسؤولية الاجتماعية لديها (شهادة المستوى الأول : إلتزام، شهادة المستوى الثاني: تحکم، شهادة المستوى الثالث: تميز).

هذا التقييم يسمح بالتعرف على نقاط القوة للمؤسسة وعلى أهم محاور التحسين للرفع من مستوى المسؤولية الاجتماعية.
ثالثا: جمعية المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية (Business for social responsibility BSR): وهي عبارة عن شراكة مجموعة من المؤسسات تأسست سنة 1992 لتوفير الخبرة في مجال المسؤولية الاجتماعية والعمل مع المؤسسات لتعزيز أدائهم وتحسين الأسواق والصناعات والمساهمة في التغيير المنهجي من أجل عالم أكثر عدلا واستدامة، لديها مكاتب بعدد من الدول في آسيا، أوروبا وشمال امريكا (كوبنهاجن، قانقزهو، هونك كونغ، لندن، نيويورك، باريس، سافرانسيسكو، شانغاي، سنغابورا، طوكيو وواشنطن)، تضم فريق من 190 خبير من مختلف الدول كما تتكون من شبكة عالمية من أكثر من 300 مؤسسة عضو من مختلف الدول والصناعات مثل مايكروسوفت، قوقل، كوكاكولا، نوفارتيس وسامسونق. (Business for social responsibility, 2023) والتي لديها التزام بتحسين أدائها في مجال التنمية المستدامة.

تعمل الجمعية على أربعة برامج أساسية: البيئة (ولاسيما الطاقة، المناخ والماء)، حقوق الإنسان، التطور الاقتصادي للمجتمعات، الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية التي سخرت لها موقع إلكتروني خاص يعرف بـ Global Business Responsibility Ressource Center.

رابعاً: معهد أخلاقيات الأعمال **The Institute of Business Ethics**: تأسس بلندن سنة 1986 لدعم أعلى معايير السلوك الاخلاقي في الاعمال، وهي عبارة عن مؤسسة خيرية تمول من تبرعات الشركات والافراد، وهي تعد شريكا مهما لأي مؤسسة ترغب في الحفاظ على سمعتها على المدى الطويل من خلال ممارسة الاعمال التجارية بالطريقة الصحيحة (تحتاج جميع المنظمات إلى إثبات أنها جديرة بالثقة من أجل العمل بشكل فعال ومستدام ولتكون أكثر نجاحاً)، ويتوقف ذلك على كيفية تقدير المؤسسة لأصحاب المصلحة فيها.

يقوم المعهد بإرشاد المؤسسات حول الطريقة التي يتم من خلالها دعم ثقافتهم الاخلاقية، وذلك من خلال مشاركة المعارف وأفضل الممارسات، الأمر الذي يترجم من خلال علاقات الثقة القائمة مع العمال ومختلف الاطراف ذات المصلحة، كما يقوم بالمهام التالية:

- التصرف كصديق مهم للمؤسسات التي تعمل معه ؛
- تقديم المشورة لكبار رجال الاعمال والمسؤولين حول تطوير وترسيخ سياسات أخلاقيات المؤسسة ؛
- دعم تطوير هذه السياسات من خلال فعاليات التواصل، المنشورات المنتظمة، البحوث والمعايير وكذلك التدريب ؛
- تقديم التوجيه للموظفين من خلال تقديم تدريبات متخصصة وادوات صنع القرار ؛
- تثقيف الجيل القادم من قادة الاعمال في المدارس والجامعات (Institute of Business Ethics, 2023) .

المطلب الخامس: أهمية إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن أنشطة المؤسسة

إن اهتمام قادة الدول ومختلف الهيئات والتنظيمات غير الحكومية بتفعيل تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق التنمية المستدامة والتقليل من التأثيرات السلبية للمؤسسات على المجتمع والبيئة، إلا أن التزام المؤسسات بتطبيق هذا النهج هو في الغالب ليس انصياعاً ولا امتثالاً لقوانين أو ضغوطات من أي جهة مهما كانت سلطتها أو درجة تأثيرها على المؤسسات بل هو خيار استراتيجي ونهج طوعي يحقق لها، للمجتمع وللدولة مجموعة من المكاسب :

أولاً: بالنسبة للمؤسسة: يحقق التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية مجموعة من المزايا أهمها:

- الرفع من مردودية المؤسسة، حيث أظهرت دراسة أجريت سنة 2002 أن 70 % من رؤساء المؤسسات في العالم يرون بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ضرورية لتحقيق المردودية وهي تلعب دوراً حيوياً في صنع نجاحها (Carroll & Shabana, 2010) ؛
- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية، وبالتالي تعزيز قدرتها على جذب رأس المال والشركاء التجاريين وإيجاد مجال واسع في سوق المنافسة العالمية ؛

- تعزيز الفعالية والكفاءة وزيادة الإنتاجية والجودة وتخفيض معدل وقوع الأخطاء عن طريق تحسين مناخ العمل السائد في المؤسسة الذي يؤدي إلى إشاعة التعاون والترابط بين مختلف الأطراف وزيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم ومشاركتهم في صنع القرار .
- تحقيق القبول الاجتماعي والعلاقة الإيجابية مع المجتمع (حلس، 2016).
- بالإضافة إلى هذه المزايا، قام Kurucz وآخرون بتحديد أربعة مجموعات من المزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسة من اندماجها في أنشطة المسؤولية الاجتماعية وهي (Carroll & Shabana, 2010, p. 95) :
- **التقليل من التكاليف والأخطار:** من خلال الانخراط في بعض الأنشطة المسؤولة اجتماعيا التي تهدف إلى التقليل من الضغوطات الممارسة من الأطراف ذات المصلحة سواء في المجال البيئي أو فيما يخص الممارسات العادلة وتكافؤ الفرص تجاه العاملين، والتي تخفف من دوران العمل وكذا تكاليف المطابقة مع المعايير والقوانين البيئية الحالية والمستقبلية، كذلك فإن ربط علاقات إيجابية مع المجتمع يؤدي إلى خفض القيود القانونية والجبائية المفروضة على المؤسسة من طرف الدولة، وبالتالي يكون لهذه الممارسات دور كبير في خفض التكاليف والرفع في قيمة أسهم المؤسسة على المدى البعيد.
- **الحصول على ميزة تنافسية:** ويتحقق ذلك بالاستجابة الجيدة لطلبات واحتياجات الأطراف ذات المصلحة التي تعد فرص - وليس قيود- يجب استغلالها لصالح المؤسسة لتحسين تنافسيتها، فالمؤسسات التي تستجيب لطلبات عمالها وعمالها وتعمل على توفير الرعاية لبعض الفئات الخاصة في المجتمع وتقوم بممارسة الأعمال الخيرية المختلفة تصبح لديها جاذبية سواء فيما يخص الكفاءات من الأفراد أو الاستثمارات وهو ما يؤدي إلى دعم ميزتها التنافسية لأنها بذلك ستعمل على التأثير في قرارات أطرافها ذات المصلحة لصالحها، وبالتالي تكتسب المؤسسات ميزة تنافسية من خلال الالتزام بمبادرات مسؤولة اجتماعيا تستجيب للطلبات المنتظرة من أطرافها ذات المصلحة (تفضيل المؤسسة المسؤولة اجتماعيا عن تلك التي لا تقوم بأي من ممارسات المسؤولية الاجتماعية).
- **تطوير وتحسين سمعة المؤسسة وشرعيتها:** التزام المؤسسة بتطبيق المسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطتها يفرض عليها احترام القوانين والمعايير والمواصفات المعمول بها سواء في علاقاتها أو عملياتها الإنتاجية والتجارية وهو ما يساهم في دعم سمعتها وعلامتها التجارية التي تعد أصولا ثمينة بالنسبة إليها. كذلك فإن التزامها بالإفصاح وتقديم تقارير دورية عن أنشطتها المسؤولة اجتماعيا (reporting) والتي تظهر من خلالها أن أنشطتها تتطابق مع المعايير والتوقعات الاجتماعية وبالتالي إثبات شرعيتها.
- **البحث عن نتائج مربحة (win-win outcomes) بالنسبة للمؤسسة وللمجتمع من خلال خلق قيمة تآزرية:** في هذا الصدد أشار Drucker إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تتمثل في تحويل مشكلة اجتماعية إلى: فرصة اقتصادية ورياح اقتصادي، إلى قدرة إنتاجية، إلى كفاءة بشرية، إلى عمل بأجرة جيدة وإلى ثروة. وهذا يعني أن تحقيق نتائج مربحة للجميع من خلال أنشطة المسؤولية الاجتماعية يهدف إلى إرضاء رغبات الأطراف ذات المصلحة مع تمكين المؤسسة في نفس الوقت من متابعة أنشطتها. (Carroll & Shabana, 2010, p. 100)

وفي هذا الإطار أشارت مجموعة من البحوث والإحصائيات إلى مجموعة من النتائج أهمها: (ستيتي، ساسان، و معيوف، 2021)

- المؤسسات التي تحقق مفهوم المسؤولية الاجتماعية يزيد معدل الربحية فيها عن 18 % عن تلك التي ليس لديها برامج في المسؤولية الاجتماعية؛
- تثقيف الموظف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وإشراكه في بعض برامجها، ساهم في تخفيف الأعباء عن المؤسسات وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التي سببها الغياب والفواتير الصحية بنسبة 30 %.
- المؤسسات التي تطبق المسؤولية الاجتماعية نمت بمعدل أربعة أضعاف عن تلك التي لم تتبع هذا الاتجاه؛
- الموظفين في المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية لديهم ولاء لمؤسستهم بنسبة تصل إلى 87 % أكثر من الموظفين في المؤسسات الأخرى.
- يفضل 76 % من المستهلكين التعامل مع المؤسسات التي تطبق برامج المسؤولية الاجتماعية أكثر من تعاملهم مع المؤسسات صاحبة العلامات التجارية الشهيرة؛

ثانياً: بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين وقليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب وغيرهم.
- الاستقرار الاجتماعي، نتيجة توفر نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص، الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية (الغالي و العامري، 2010، صفحة 52).
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين مؤسسات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- تحسين التنمية السياسية، انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات، وهو ما يساهم بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

ثالثاً: بالنسبة للدولة:

- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية، التعليمية، الثقافية والاجتماعية.
- بالإضافة إلى كل ما سبق فإن إكثار المؤسسة من الأنشطة المسؤولة اجتماعياً يمكن المؤسسة من الحصول على دعم جميع الأطراف ذات المصلحة وعلى العكس من ذلك فإن مستويات منخفضة من الممارسات المسؤولة اجتماعياً يحد من قدرة المؤسسة على الحصول على دعم ومساندة أطرافها ذات المصلحة. (Carroll & Shabana, 2010, p. 95)
- تحسين عوائد الدولة، بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة، وتزويد الدولة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي

وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا (الغالي و العامري، 2010، صفحة 53).

● المساهمة في تحقيق الأهداف التنموية والسياسية التي تتبناها الدولة وخاصة التنمية المستدامة التي أصبحت الشغل الشاغل لمعظم دول العالم.

خلاصة الفصل الأول:

تم في هذا الفصل التعرف على مجموع الأحداث التاريخية التي صاحبت ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية، بما في ذلك مختلف النظريات المفسرة لها، وقد تم التوصل إلى أنها تعني مسؤولية المؤسسة تجاه تأثيرات قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، وذلك من خلال سلوك أخلاقي يتسم بالشفافية، بالإضافة إلى ذلك فهي تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، الدولة والمجتمع، وقد كان ظهورها راجع إلى الرغبة في معالجة الآثار السلبية للممارسات الاقتصادية الخاطئة، وكذا تحقيق مجموعة من المكاسب للمؤسسة.

كما أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تنطوي حسب كارول على أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي والبعد الخيري يوافقها ثلاث مستويات للمسؤولية هي مسؤولية المؤسسة كهيئة اجتماعية، المسؤولية من حيث نتائج أنشطتها، المسؤولية الفردية والأخلاقية للمدراء والمسيرين، كما تشتمل المسؤولية الاجتماعية على مجموعة من المجالات تتمثل في ما تقدمه هذه الأخيرة من مساهمات إلزامية أو طوعية لجميع الأطراف ذات المصلحة أو للبيئة التي تتواجد فيها أو للمجتمع. بالإضافة إلى ذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تقوم على ثلاث مبادئ رئيسية هي: الاستدامة، المساءلة والشفافية.

الفصل الثاني

الأداء الإبداعي للموارد البشرية
وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية
للمؤسسة

تمهيد

إن استمرار التطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة، وهو ما جعل حاجة المؤسسات للإبداع مطلباً ملحا ومهما لتحقيق التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها ومكانتها في بيئة سريعة التغير.

وقد ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع، لأنه يعد الطريق إلى الابتكار، حيث تم تناوله من جوانب عدة وأبعاد مختلفة. من هذا المنطلق، انصب الاهتمام في هذه الدراسة على العنصر البشري الذي يعد حجر الأساس في العملية الإبداعية باعتباره المصدر الأساسي للأفكار المتجددة ذات الفائدة. لذلك فإن الاهتمام بدراسة أدائه الإبداعي أمر ضروري لتحسين قدراته على توليد الأفكار الأصيلة ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. فالإبداع يمثل الطريق إلى الإبداع وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وميزتها التنافسية.

ومنه، جاء هذا الفصل للتعريف بالأداء الإبداعي ومختلف مكوناته وطرق قياسه وكيفية تحسينه، بالإضافة إلى البحث في العلاقة التي تربطه بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى مختلف النظريات والأبحاث الواردة في هذا الشأن. وتحقيقاً لهذا الغرض تم تقسيمه إلى أربعة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الإبداعي.
- المبحث الثاني: أبعاد الأداء الإبداعي وطرق قياسه.
- المبحث الثالث: تحسين الأداء الإبداعي.
- المبحث الرابع: علاقة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بالأداء الإبداعي للموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية الأداء الإبداعي التنظيمي

تتواجد المؤسسات حاليا في بيئة سريعة التغير، وهو ما حتم عليها أن تعمل باستمرار على إدراج أفكار جديدة لمواكبة التغيرات والتكيف مع متطلباتها وبالتالي المحافظة على مكائنها، الأمر الذي جعل الأداء الإبداعي مطلبا مهما ينبغي توفره لدى العاملين في هذه المؤسسات، لأنهم يساهمون من خلاله في نجاح المنظمة في بيئات عمل تعتمد على الإبداع بشكل أساسي. (Abdullah، Ashraf، و Sarfraz، 2017) وتحقيقه يقدم ميزة تنافسية هامة. الأمر الذي جعل إبداع الأفراد يبرز كعنصر جوهري في اقتصاد الاتحاد الأوروبي الذي قرر وضع حيز التطبيق نظام لتسيير الإبداع (Amabile، 1988، p. 128).

إلا أن الأبحاث حول إبداع العاملين كجزء من مجال السلوك التنظيمي تتميز بمحدثتها، حيث بدأ التأسيس لها في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي وإلى غاية التسعينيات من نفس القرن، ولقد برز الاهتمام بهذا الموضوع بسبب أهميته المتزايدة في مكان العمل (Amabile و آخرون (1996)؛ Amabile وآخرون (2005)؛ Ekvall & Ryhammar (1999)؛ Zhou & Shalley (2003)). وتجدد الإشارة إلى أن معظم الدراسات حول الأداء الإبداعي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. (Gong، Zhao، Wang، & Yu، 2018) وتعد Amabile (1988) أول من وضع إطار نظري مدعم تجريبيا لفهم مختلف العوامل الشخصية والبيئية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمة (Zhou & Shalley، 2015).

المطلب الأول: الإبداع، السلوك الإبداعي أم الأداء الإبداعي؟

إن دراسة الأداء الإبداعي في المؤسسات نابعة من أبحاث الإبداع في مجال علم النفس، ومن أجل إظهار قيمة الإبداع ونتائجه في المؤسسة بشكل أكثر وضوحا يستخدم عدد كبير من الباحثين مفهوم الأداء الإبداعي بدلا من الإبداع لإعطاء نوع من الحركة للإبداع في المؤسسة. لأن الإبداع يعرف من خلال مستويين: الإبداع كحصيلة أو نتيجة لجهود سابقة والتي تتمثل في المنتج أو الخدمة الجديدة والقيمة المقدمة من طرف الفرد، المجموعة أو المؤسسة، والإبداع الذي هو عبارة عن مرحلة أو عملية تسبق تحقيق هذه النتيجة (Gong، Zhao، Wang، & Yu، 2018). أي أن مصطلح الإبداع يستعمل لوصف نتيجة كما يستعمل أيضا لوصف عملية (Zhang & Bartol، 2010)، (في هذه الدراسة تم اعتماد مصطلح الإبداع كعملية).

وقد ركزت العديد من الدراسات حول الإبداع التنظيمي على الإبداع الذي يشير إلى النتائج الإبداعية، أي الأفكار الجديدة والمفيدة بخصوص المنتجات، الخدمات والإجراءات في صيغتها النهائية، لكن عدد قليل من الدراسات تطرقت للإبداع على أنه عملية أو سيروية يتحقق من خلالها الأداء الإبداعي الذي تنجم عنه النتائج الإبداعية (Zhang & Bartol، 2010).

بعض الدراسات الأخرى في مجال السلوك التنظيمي عالجت الإبداع التنظيمي على أنه نوع من السلوك المبتكر للموظف في مكان العمل Employee's innovative behavior (Zhou، Zhang، & Sanchez، 2009)، والذي يتمثل في

السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة (يحياوي و مكيد، 2015) ، وقد عرفه زيان على أنه: "تصرفات وسلوكيات داخل المنظمة تتميز بالإبداع والأصالة، وهي محصلة قرارات القادة المبدعين من خلال تفجير المهارات الفكرية والقدرات العقلية للعاملين عن طريق وضع البرامج والاستراتيجيات التي تسعى إلى الاستثمار الجيد للمعارف والخبرات، وذلك في بيئة وثقافة محفزة، ما قد يترتب عنها نواتج إبداعية سواء كان في المنتج أو طريقة العمل أو إيجاد حلول لمشكلات بطرق أكثر كفاءة وفعالية" (زيان، 2021، صفحة 530). وبالتالي يمكن القول أن الأداء الإبداعي والسلوك الإبداعي في المؤسسة هما وجهان لعملة واحدة. إلا أن العديد من الباحثين يفضلون استعمال مصطلح "الأداء الإبداعي"، الذي يحمل معنى حركي للإبداع والذي يعد المصدر الرئيسي لترقية الابتكار وتعزيز تنافسية المؤسسة والحصول على ميزة تنافسية (Gong, Zhao, Wang, & Yu, 2018). وهو ما يقود إلى التمييز بين الأداء الإبداعي والابتكار، فالأداء الإبداعي يشير إلى المنتجات والأفكار التي يتم إنتاجها على المستوى الفردي، بينما يشير الابتكار إلى التنفيذ الناجح لهذه المنتجات في المستوى التنظيمي (Oldham & Cummings, 1996, p. 608).

المطلب الثاني: تعريف الأداء الإبداعي

يعد الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الجوانب، الأمر الذي جعل العديد من الباحثين يختلفون في إعطاءها مفهوم محدد وموحد، ويرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، إلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعقدها من جهة ثالثة (الصومالي، باجنيد، و زكي، 2020)، من هذا المنطلق، حاولت الباحثة التركيز على التعاريف التي تناولت الإبداع كسلوك (الأداء الإبداعي) وليس كنتيجة وذلك تحقيقاً لأغراض الدراسة، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

● **عرف Plucker وآخرون الأداء الإبداعي:** "هو تفاعل بين الكفاءة، العملية والبيئة والذي من خلاله يقوم فرد أو جماعة بخلق منتج ملموس بحيث يكون جديد وذو فائدة على حد سواء كما هو محدد في السياق الاجتماعي". (Plucker, Beghetto, & Dow, 2004, p. 90) حيث يقصد بالكفاءة مجموع المهارات التي قد تتأثر بالخبرة، التعلم والمعارف والتكوين. أما بخصوص ملموسية المنتج فإن العملية الإبداعية في حد ذاتها تتمثل في خلق شيء جديد وبالتالي إذا لم يتوفر دليل يمكن مشاهدته وقياسه بالنسبة لأي فكرة أو أداء أو فعل من الصعب معرفة حدوث عمل إبداعي أم لا. كذلك فإن الجودة والفائدة خاصيتان لا بد من توفرهما في العمل الإبداعي إذ على أساسهما يتم الحكم على أي منتج إذا كان إبداعياً أم لا، أما بخصوص السياق الاجتماعي، فإن العمل الإبداعي يتم قبوله أو تقييمه ضمن سياق ثقافي واجتماعي معين حيث يتم تقييم الفعل، الشخص أو المنتج الإبداعي بالاستناد إلى مختلف آراء الأطراف ذات المصلحة المعنية، فبعض الأعمال الإبداعية قد تكون مفيدة في سياق أو ثقافة ما، لكن لا يتم إدراكها على أنها مفيدة أو فعالة في سياق أو ثقافة أخرى.

- أما Woodman فترى بأن الأداء الإبداعي في المؤسسة: " هو خلق منتج، خدمة، فكرة، عملية أو إجراء بحيث يكون جديد وذو فائدة من طرف أفراد يعملون معا ضمن نظام اجتماعي معقد" (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993, p. 293).
- يعرف الأداء الإبداعي بأنه قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة حول الإجراءات والعمليات في العمل (Yeh & Huan, 2016, p. 120).
- عرف Vygotsky الأداء الإبداعي في منتصف القرن الماضي: " كل فعل إنساني يؤدي إلى ميلاد شيء جديد يعتبر فعل إبداعي، سواء كان هذا الشيء مادي، أو بناء فكري أو عاطفي يعيش داخل الشخص الذي قام بخلقه وغير معروف إلا من طرفه. (Kaufman & Beghetto, 2009, p. 4)"
- ولقد أجمع بعض الباحثين (Amabile , Oldham, Cummings, Shalley , Zhou) على تعريف الأداء الإبداعي على أنه " إنتاج أفكار جديدة ذات فائدة بخصوص منتجات، خدمات ، عمليات وإجراءات " ويمكن أن يتضمن هذا التعريف الحلول الإبداعية لمشاكل العمل، الاستراتيجيات الإبداعية للأعمال أو التغييرات الإبداعية في طرق العمل. (Zhou & Shalley, 2015, p. 167) ويمكن الحكم على أي منتج أو استجابة أنها إبداعية عندما يتم إدراك ذلك من طرف أشخاص ينتمون لنفس المجال الذي تم فيه هذا الإبداع. (Amabile, 2012).
- يرى بعض الباحثين أن الأداء الإبداعي هو عملية يقوم من خلالها العاملين بتطوير حلول جديدة ومفيدة لرفع التحدي وإيجاد حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل وذلك في إطار سلوك موجه لتحقيق هدف. (Cheung & Wong, 2011, p. 658)
- يعرف أيضا الأداء الإبداعي بأنه " السلوك أو التصرف الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات أو سلع جديدة، حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة" (سركيس، 2018).
- Sternber و Lupart (1998): " قدرة وسلوكات لاقتراح أو توليد نتائج عمل جديد (أصيل) ومفيد (يستجيب لاحتياجات محددة) (ZHOU, ZHANG, & SÁNCHEZ, 2009, p. 4).
- الإبداع في العمل ليس مجرد عملية لتوليد أفكار جديدة، ولكنه يتضمن أيضا تحليل وحل المشكلات لتطوير حلول عملية لتحديات مكان العمل (Zhou, Hirst, & Shipton, 2012). كما يرى Mumford و Gustafson (1988) بأنه في بعض الأحيان يكون الإبداع عبارة عن تقديم تعديلات أو إعادة صياغة أو امتدادات لأفكار موجودة سابقا، وفي أحيان أخرى قد يكون الإبداع كبيرا، يتضمن تقديم أفكار جذرية ومختلفة تماما عن سابقتها. (Zhou & Shalley, 2015).
- ويست وفار يعرفان الأداء الإبداعي بأنه " كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظيمي" (يجياوي و مكيد، 2015، صفحة 191)
- من خلال التعاريف المقدمة يمكن استنتاج ما يلي:

■ تتمثل مكونات الإبداع في: القدرات والخصائص الشخصية، البيئة المناسبة، العملية الإبداعية والإنتاج الإبداعي؛

■ التركيز على بعد الأصالة أو الجودة بالنسبة للأفكار المقدمة من قبل المورد البشرية، فهو المفهوم الأكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بالعملية الإبداعية وتكون الأفكار جديدة إذا كانت فريدة مقارنة بالأفكار الأخرى المتوفرة بالمؤسسة، كما أنه لم يجري تحديد أفراد معينين، بل إن كل الأفراد في مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية معنيون بالعملية الإبداعية (الذكاء يوجد في كل مكان) ؛

■ اشتمال التعاريف في معظمها على مجموعة من الأبعاد أو العناصر وهي : أصالة العمل المقدم سواء كان تجديدياً أو تكيفياً مع المواقف المستجدة، القدرة على إيجاد حلول للمشاكل، القدرة على تقديم أفكار جديدة ومفيدة. وهو ما يقود الباحثة إلى تقديم التعريف التالي للأداء الإبداعي في المؤسسة:

" الأداء الإبداعي هو السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل والذي يظهر من خلاله قدرته على التجديد والطلاقة في طرح الأفكار المفيدة والأصيلة والتكيف مع مختلف المواقف وتقديم حلول مبتكرة لمختلف المشكلات التي يتعرض لها أثناء ممارسته لوظيفته". وهو المفهوم الذي سيتم اعتماده في الدراسة الحالية.

المطلب الثالث: خصائص الأداء الإبداعي: حددت خصائص الأداء الإبداعي كما يلي:

- هو ظاهرة فردية وجماعية، ولا تقتصر على الأفراد فقط بل يمكن ممارسته من طرف المؤسسات والجماعات؛
- يعتمد الأداء الإبداعي على التفكير العميق الشمولي الذي يبحث في المشكلة من جميع نواحيها، ويقدم بدائل وحلول مختلفة؛
- ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد، غير أنها تتباين من شخص لآخر حسب خصائصه الشخصية وقدراته والبيئة التي يتواجد فيها؛
- جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصبغات الجديدة، لذلك فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع (هرموش، 2019)؛
- هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص يمكن تنميته بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم؛
- هو استحداث شيء جديد، فهو نقيض المحاكاة والتقليد واجترار المألوف؛
- هو تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والأصالة وإمكانية التطوير؛
- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المخاطرة، المرونة، والقدرة على التحليل (إدريس، 2020).

المطلب الرابع: أصناف الأداء الإبداعي

إن الحديث عن أصناف الاداء الإبداعي مرتبط بالحديث عن أصناف الإبداع، وقد تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة، حيث قادت الدراسات على اختلافها إلى وجود تباين في أنواع الإبداع، أين قسم البعض الإبداع وفقا لطبيعته أو للغاية منه أو حسب مجاله أو مستوياته، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

أولاً: أصناف الإبداع حسب طبيعته أو حجمه: لقد قام **Kaufman و Beghetto** بدراسة حددا من خلالها أربعة أصناف من الإبداع (**The four C**) وهي على التوالي (Kaufman & Beghetto, 2009):

1. **الإبداع الكبير (الإنجاز البارز) Big C** : وهو الإبداع النادر الذي يتفوق على جميع الإبداعات وقد يكون ذو أثر معنوي عليها، ويتطلب هذا النوع من الإبداع الكثير من الوقت ومستويات عالية من الدافعية وغالبا ما يكون خاص بمجال الاختصاص، لذلك فهو غير معني بالدراسة الحالية.

2. **الإبداع الصغير أو اليومي Little C** : وهو الإبداع اليومي الذي يخص التأقلم مع التغيير والقدرة على حل المشكلات اليومية، وهو الإبداع الذي أشارت إليه **Amabile (1996)** والذي يتطلب توفر كفاءات في الاختصاص، كفاءات إبداعية ودافعية للقيام بالعمل.

3. **الإبداع المصغر (التعلم التحويلي) Mini C** : يعرف أيضا بالإبداع الشخصي أو الفردي. وهو يخص العمليات الإبداعية للمعرفة والفهم الشخصي، تتضمن تحويل أو إعادة تنظيم للمعلومات الواردة والهياكل العقلية بناء على خصائص الفرد والمعارف المتوفرة. ويعرف بأنه التفسيرات الشخصية الجديدة والتي تحمل معنى بخصوص خبرات، أفعال وأحداث.

4. **الإبداع المحترف (الخبرة المهنية) Pro C** : المهارات الإبداعية عبارة عن مهارات تم اكتسابها من خلال عمل شاق لتحقيق الإبداع في مجالات مختلفة. وهو إبداع يتعلق بالخبرة في المجال المهني . ويرى الباحثان، أن كل الأفراد ينطلقون من مستوى الإبداع المصغر ثم ومن خلال عمليات تعليم تقوم بها مؤسسات أكاديمية وبعد عدة سنوات يتم انتقلهم إلى مستوى الإبداع المحترف.

ثانياً: أصناف الإبداع حسب مستوياته: لقد ميز **Ekval (1983)** بين مستويين من الإبداع: التكيفي والتجديدي، حيث يحاول المتكيف أن يحسن ما هو موجود بالفعل بينما يسعى التجديدي إلى الحلول من زوايا جديدة لذلك يمكن اعتبار الأساليب التجديدية أعلى مستويات الإبداع (كوفمان و ستارنبرغ، 2006، صفحة 297). في حين صنف بعض الباحثين الإبداع حسب مستوياته إلى خمسة أصناف وهي (زاير و البياتي، 2020، صفحة 170):

1. **الإبداع التعبيري Expressive Creativity** : يتسم بالتلقائية لأن الأصالة والكفاءة تكونان فيه على قدر قليل من الأهمية، حيث يتم تطوير الأفكار بغض النظر عن نوعيتها أو أصالتها، ويمكن تنمية هذا النوع من الإبداع باستعمال أسلوب العصف الذهني.

2. **الإبداع الإنتاجي Productive Creativity** : وهو الإبداع الذي تنمو فيه مهارات الأفراد كونه يرتبط بتطوير آلة أو منتج، حيث ينتقل فيه الأفراد من الإبداع التجريدي إلى الإبداع الإنتاجي أين يتم الوصول لإنتاج الأعمال الكاملة.

3. **الإبداع التجديدي Innovative Creativity**: يتضمن هذا المستوى توليد استعمالات وظيفية لأشياء معروفة أو متواجدة، أو أشياء قديمة من طريق العمل على خلق أفكار إبداعية جديدة، إذ أن هذا المستوى من الإبداع يتضمن قدرة على اختراق قوانين أو مبادئ، أو حتى مدارس فكرية، ومن ثم تقديم منطلقات وأفكار جديدة.

4. **الإبداع الابتكاري Inventive Creativity** : في هذا المستوى يظهر الفرد براعة في توظيف أو استعمال مواد، وتطوير استعمالات جديدة من دون توافر إسهامات أصيلة في توليد أفكار أساسية، ولا يتطلب هذا المستوى مهارة كبيرة بقدر ما يتطلب مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة سابقا.

5. **الإبداع التخيلي Imaginative creativity**: ويمثل أرقى مستويات الإبداع، نادرا ما يحصل عند الأفراد، يتحقق عند وصول الفرد إلى مبدأ، أو نظرية، أو افتراض جديد كليا. وهو يتفق إلى حد ما مع الإبداع الكبير الذي تطرق إليه Kaufman و Beghetto .

وتجدر الإشارة إلى ان الدراسة الحالية اهتمت إلى حد ما بالإبداع التعبيري، التجديدي والابتكاري، أما الأصناف الأخرى فقد تتحق في حالات أخرى لا تتفق مع معطيات وحدود الدراسة الحالية.

ثالثا: أصناف الإبداع حسب مجاله: يصنف الإبداع حسب مجاله إلى إبداع إداري وإبداع تكنولوجي:

1. **الإبداع الإداري**: عرفه Scratchley و Hakstian (2001) كما يلي: "يُعرّف الإبداع الإداري بأنه إنتاج المدير لأفكار ومفاهيم وأساليب واتجاهات وطرق عمل جديدة تكون مفيدة للمنظمة " (Plucker, Beghetto, & Dow, 2004, p. 89) فهو إذن متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة ومختلف وظائفها المعروفة من تنظيم وتخطيط ورقابة.

2. **الإبداع التكنولوجي**: عرفه Gacia و Catalone (2002) بأنه "عملية تكرارية تبدأ بتصور وجود فرصة سوقية جديدة و/أو خدمة جديدة لا اختراع قائم على التكنولوجيا الأمر الذي يؤدي إلى أنشطة تطوير، إنتاج، تسويق سعيا لتحقيق النجاح التجاري للاختراع" (مدوكي، 2019، صفحة 12). وتكمن أهمية هذا النوع من الإبداع في قدرته على التأثير بشكل كبير على الميزة التنافسية للمؤسسة، كونه مرتبط باستخدام التكنولوجيا في المنتجات والخدمات من خلال الإتيان بأفكار أصيلة تخص أساليب الإنتاج والتقنيات المستعملة والتصميمات.

المطلب الخامس: مستويات الإبداع: ميز الباحثون بين ثلاث مستويات من الإبداع (Hamdane & al., 2020) (أحمد، 2018، صفحة 37)، وهي متدرجة من الفرد إلى جماعة العمل وصولا إلى المؤسسة ككل، فيما يلي شرح لمختلف هذه المستويات.

أولاً: **الإبداع على المستوى الفردي**: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد بالاعتماد على معارفهم، خبراتهم، ذكائهم، شخصيتهم ودافعيتهم للقيام بالفعل الإبداعي، وهو محور اهتمام الدراسة الحالية ، وذلك لاعتباره الأساس لتحقيق المستويات الأخرى للإبداع (Amabile, 1988) وقد حدد بعض الباحثين أهم الخصائص الفردية للأشخاص المبدعين وهي:

1. **المعرفة**: لا بد للفرد أن يتوفر على المعارف والقدرات الضرورية لأنه بدونها يستغرق الفرد وقت أطول للتحكم في عمله.
2. **التعلم**: الشخص المبدع دائم التعلم ويبحث دائماً عن تفسير للأشياء بطريقة صحيحة لأن الأخذ بالمنطق يثبط الإبداع.
3. **الذكاء**: لا يشترط في الفرد المبدع أن يكون ذكياً، بل يجب ان تكون لديه قدرات فكرية تمكنه من ربط علاقات مرنة بين الأشياء.
4. **الشخصية**: الفرد المبدع يجب المخاطرة ، وهو مستقل ولديه دافعية كبيرة وقدرة على تنظيم العمل وهو متفتح على الآراء الجديدة ولديه روح الدعابة.
5. **العادات الاجتماعية**: الأفراد المبدعين اجتماعيون، ولديهم ميول لتبادل الآراء مع الآخرين، وجرأة في إبداء الآراء والمقترحات التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتحقق من طرف الجماعة (لجنة مشروع، فريق عمل، دائرة، ... إلخ) وذلك بالاعتماد على تبادل الآراء والخبرات، ويعد الإبداع المحقق من طرف الجماعة أكبر من مجموع الإبداعات الفردية للأفراد الذين يكونونها (خاصة التداؤب). وقد توصلت بعض الدراسات إلى ما يلي :

- فرق العمل التي تتكون من الجنسين أكثر إبداعاً من فرق العمل التي تشتمل على جنس واحد ؛
 - فرق العمل المتناسكة تكون أكثر استعداداً وتحملاً من فرق العمل غير المتناسكة؛
 - فرق العمل حديثة التكوين أكثر إبداعاً من فرق العمل قديمة التكوين (Hamdane & al., 2020).
- ثالثاً: الإبداع على مستوى المؤسسة**: وتتمثل في الإبداع المحقق بتظافر جهود الجميع داخل المؤسسة، وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات المبدعة تتميز بالخصائص التالية:
- تشجع المؤسسات المبدعة ثقافة التجريب والبحث عن الجديد واعتبار الفشل بمثابة نتيجة إيجابية من أجل التعلم من الأخطاء؛
 - وجود داعمين للإبداع يشجعون ويدعمون المبدعين؛
 - فتح قنوات الاتصال داخل المؤسسة ومشاركة العاملين في تقديم المقترحات وبدائل العمل، وذلك لخلق الثقة بين الأفراد وتشجيع المنافسة بين العاملين؛
 - البساطة وعدم الإكثار من المستويات والوحدات التنظيمية فيما يخص الهيكل التنظيمي؛
 - تطوير المبادئ والقيم وأخلاقيات العمل التي يعرفها الجميع ويسعون إلى احترامها وتنفيذها؛

المطلب السادس: أهمية الأداء الإبداعي في المؤسسة

انطلاقاً من أهدافه المتمثلة في إيجاد حلول للمشكلات، خلق منتجات وخدمات جديدة، الاستفادة من الفرص المتاحة وتحسين فعالية المؤسسة (Rego, Sousa, Cunha, Correia, & Saur-Amaral, 2007, p. 250)، تبرز الأهمية الكبيرة للأداء الإبداعي في حياة المؤسسات، فهو يعد مطلباً أساسياً في ظل التغيرات السريعة والمستمرة التي تعرفها البيئة الحالية والتي تفرض على المؤسسة الإتيان بكل ما هو جديد وأصيل، فالأداء الإبداعي يساعد المؤسسة على إيجاد حلول لمشكلاتها ويسهل كيفية معالجتها وتفادي حدوثها مرة أخرى، كما يساعدها على مواجهة التحديات وحسن استخدام مواردها سواء كانت بشرية، مادية أو معنوية، بالإضافة إلى ذلك فهو يعطي صورة إيجابية عن المؤسسة ممثلة بما تمتلكه من موارد بشرية مبدعة تعمل جاهدة على تقديم الأفضل والأحسن للمستفيد من منتجاتها. (عسكر و رجب، 2016)

- القدرة على الاستجابة لتغيرات البيئة المحيطة، الأمر الذي يجعل المؤسسة في وضع مستقر، يمنحها الاستعداد لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛
- تحسين خدمات المؤسسة بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد
- الاستغلال الأنسب للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتلاءم مع التطورات الحديثة (إدريس، 2020)؛
- على المستوى الفردي يساهم الإبداع في تحقيق الذات وتنمية المواهب بشكل كبير، ويجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، مما يخلق لديه الدافعية للانفتاح على الأفكار الاصلية والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات المرتبطة بإدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات المختلفة. (هرموش، 2019)؛
- بالإضافة إلى كل ما سبق لا يمكن إهمال الأهمية الجوهرية للإبداع والمتمثلة في كونه يساهم بشكل أساسي في الابتكار، وكذا في فعالية وحيوية المؤسسات، فعندما يقوم المورد البشري بالإبداع في عمله فهذا يعني أنه سيقوم بإنتاج أفكار جديدة تكون مفيدة بالنسبة للمنتجات، الممارسات، الخدمات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة. وبالتالي فإن وجود مثل هذه الأفكار الإبداعية سيزيد من احتمال استغلالها من طرف أفراد آخرين في عملهم والذين قد يقومون بتطويرها ونقلها لأشخاص آخرين الذين يعملون بدورهم على استعمالها مرة أخرى وتطويرها وهكذا، وبالتالي فإن الاستعمال والتطوير للأفكار الإبداعية يمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات المختلفة والاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي تتطور وتزيد قدرتها التنافسية (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

المبحث الثاني: أبعاد الأداء الإبداعي وطرق قياسه

لا يمكن التطرق لتحسين الأداء الإبداعي قبل التعرف على طرق قياسه، وهو ما يستوجب ضرورة تطوير وتطبيق نظام جيد للقياس يمكن من تحديد المستويات الحقيقية للأداء الإبداعي للأفراد الأمر الذي يمكن من تحديد الفجوة واقتراح الطرق المناسبة للتحسين وهو ما يؤدي إلى تطوير الكفاءات في المستقبل، لذلك فإن التسيير الفاعل يتوقف على القياس الموضوعي للأداء الإبداعي وللنتائج المحققة. من جهة أخرى لا يمكن قياس الإبداع دون التعرف على مختلف مكوناته أو أبعاده.

المطلب الأول: أبعاد الأداء الإبداعي: اختلفت أبعاد الأداء الإبداعي باختلاف الباحثين واختلاف وجهات نظرهم وطريقة فهمهم للعملية الإبداعية، إلا أنهم يتفقون جميعاً في أنها تشمل على أصالة الفكرة أو المنتج، وقد اعتمدت العديد من الدراسات (يوسف، 2018) أبعاد الأداء الإبداعي المقترحة من طرف Guilford (1967) والمتضمنة أربعة أبعاد وهي: الطلاقة، المرونة، الأصالة والإفاضة وهي ذاتها الأبعاد المقدمة من طرف Torrance والتي اعتمدها كأساس لقياس إبداع الأفراد. لكن تشير بعض الدراسات إلى أن هذه الأبعاد تخص القدرات والاستعدادات الإبداعية للفرد وأن الأداء الإبداعي يتم قياسه من خلال أبعاد أخرى تتمثل في: استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق، التحدي والتطبيق (بجياوي و مكيد، 2015) و (Hamdane & al., 2020).

فيما يرى باحثون آخرون أن الأداء الإبداعي يشتمل على الأبعاد التالية: حل المشكلات الإبداعي، القدرة على التواصل، المخاطرة، التشجيع والدعم النفسي للإبداع (Hamdane & al., 2020)

أولاً: أبعاد الأداء الإبداعي حسب Torrance: يعد تورانس من الأوائل الذين كرسوا حياتهم لقياس الإبداع وهو يرى أن الإبداع يتحدد بمهارات الإنتاج الذي يمتاز بالطلاقة والمرونة والأصالة والإفاضة وبالتالي تتمثل أبعاد الإبداع في ما يلي (Almeida & al., 2008):

1. الطلاقة Fluency: وتتمثل في قدرة الفرد على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدائل أو الحلول المناسبة لمشكلة أو مسألة معينة خلال فترة زمنية محددة. وترى بعض الدراسات بضرورة التمييز بين ثلاثة أنواع من الطلاقة وهي: الطلاقة اللفظية والمتعلقة باستدعاء أكبر قدر ممكن من الألفاظ، الطلاقة الفكرية التي تعني القدرة على إنتاج عدد من الأفكار في وقت محدد والطلاقة التعبيرية التي ترتبط بالقدرة على التعبير عن الأفكار بسهولة من خلال صياغتها في عبارات مفيدة.

2. المرونة Flexibility: تتمثل في قدرة الفرد على تغيير تفكيره في اتجاهات مختلفة وإنتاج أفكار متنوعة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة حيث يكون قادراً على تحويل تفكيره من مدخل لآخر واستخدام استراتيجيات مختلفة.

3. الأصالة Originality: وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع تتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار فريدة وجديدة وناذرة التكرار، لم يسبق إليها أحد، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

4. الإفاضة Elaboration: تتمثل في قدرة الفرد على تقديم إضافات كثيرة لفكرة معينة (تطوير، تزيين، زخرفة،..). باستعمال طرق مختلفة، مما يساعد على التطوير والتحسين وقابلية الاستخدام بسهولة ويسر.

بعض الباحثين يضيفون لهذه الأبعاد بعدا خامسا وهو **الحساسية للمشكلات** أو حل المشكلات (عسكر و رجب، 2016؛ معراج و عبد الرزاق، 2006) والتي يقصد بها إدراك المشكلات المختلفة أو الحاجات أو النقائص في البيئة أو الموقف والتي قد يعجز الآخرون عن رؤيتها، بحيث تكون بحاجة إلى حل أو إضافة أو عناصر مكملة، فكتشاف المشكلة هو بمثابة الخطوة الأولى للبدأ في حلها، وبالتالي فإن الأفراد الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور أو النقص في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم للبحث فيها وإيجاد حلول إبداعية لها.

ثانيا: أبعاد الأداء الإبداعي من وجهة نظر Oldham و Cummings (1996): إنطلاقا من تعريفهما للأداء الإبداعي على أنه " منتج أو فكرة أو عملية تحقق شرطين: 1. أن تكون أصيلة، 2. أن تكون ذات فائدة للمؤسسة. يرى الباحثان أن الأداء الإبداعي يشتمل بعدين:

1. **الأصالة:** التي قد تكون تجديدية أو تكيفية بمعنى تطوير أفكار، طرق عمل أو منتجات تكون فريدة، أو استعمال معلومات ووسائل موجودة سابقا لتطوير أفكار طرق عمل أو منتجات جديدة (تكيف) .
2. **الفائدة:** يجب أن تكون الأفكار الجديدة أو المتكيفة ذات فائدة للمؤسسة (Oldham & Cummings, 1996) .

ثالثا: أبعاد الأداء الإبداعي حسب كلايسون وستريت: حدد الباحثان خمسة أبعاد للأداء الإبداعي وهي:

1. **استكشاف الفرص:** أي البحث عن الفرص الإبداعية بقصد التعلم والاستفادة منها، والتي تعتبر شرط ضروري للابتعاد عن الروتين الراسخ في المؤسسة.
2. **توليد الأفكار:** وهو شرط ضروري للإبداع، يتعلق بخلق الأفكار الجديدة والمبادرات التي تعنى بالتغيرات على مستوى المؤسسة، حيث يبرز هذا البعد من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحسين الأداء.
3. **التحقق:** يقصد به صياغة الأفكار والحلول، وتجريبها باستخدام الوسائل العلمية، ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة، وهو ما يسمح بتقديم الأدلة الواقعية للنتائج المتوقعة.
4. **التحدي أو المخاطرة:** يتمثل في ملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطر في سبيل دعمها، ويرى الباحثان أن العمال يتحملون المسؤولية الأساسية في تقديم الإبداع، في أغلب الأحيان دون تكليف رسمي من الإدارة، حيث أن الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي تجاه فكرة معينة، يكونون قادرين على إقناع الآخرين بها. والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية، ويجلبها إلى الوجود.
5. **التطبيق:** وهو البعد الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية وتصحيح الانحرافات التي قد تظهر، وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد (يحياوي و مكيد، 2015؛ Hamdane & al., 2020).

المطلب الثاني: الأساليب الموضوعية المعتمدة في قياس الأداء الإبداعي للموارد البشرية

قامت بعض الدراسات باعتماد طرق قياس موضوعية للأداء الإبداعي مثل عدد الإنجازات المحققة والمعبر عنها ببراءات الاختراع بالإضافة إلى التقارير التقنية. (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004; Zhou & Shalley, 2015)، ويمكن شرح هذه الأساليب فيما يلي:

أولاً: عدد الإنجازات المحققة: بعض الدراسات الميدانية اعتمدت براءات الاختراع كقياس موضوعي للأداء الإبداعي، حيث تعبر براءات الاختراع عن المقابل الذي تقدمه الدولة للمخترع تقديراً لجهوده، بحيث يصبح له حق خاص ومطلق قانوناً على الاختراع (بختي و دويس، 2006، صفحة 149)، لذلك تعد براءات الاختراع تعبير فعلي عن الأداء الإبداعي للأفراد، بالإضافة إلى ذلك يمكن أيضاً قياس الأداء الإبداعي عن طريق عدد المقالات البحثية، والتقارير التقنية، إلا أن هذه الطرق في القياس قد تصلح بالنسبة للموارد البشرية العاملة في مجال البحث والتطوير، وهي بذلك غير مجدية بالنسبة للعمال العاديين الذي يشغلون مناصب عمل تتطلب مستوى مقبول من الأداء الإبداعي والذي لا يتطلب تحصيل براءات اختراع أو مقالات بحثية (Zhou & Shalley, 2015).

ثانياً: سلم الشخصية المبدعة CPS Gough's Creative Personality Scale: لصاحبه (Gough, 1979)، تعتبر هذه الطريقة من بين أهم الطرق التي أثبتت تجريبياً النظريات المتعلقة بالإبداع وهي شائعة الاستخدام في تقييم وقياس إبداع الأفراد، حيث يعتمد المقياس على الدراسات السابقة التي حددت مجموعة من سمات الشخصية الأساسية كالثقة بالنفس والحدس... والتي تعتبر مؤشراً على الأداء الإبداعي، وهو يتضمن 30 عبارة (18 عنصر إيجابي و12 عنصر سلبي) مشتقة تجريبياً من قائمة فحص (ACL) تضم 300 عبارة تمثل صفات تهدف إلى تحديد السمات النفسية الشائعة المتعلقة بالخصائص والمواصفات الشخصية (Luescher, Barthelmess, Kim, Richter, & Mittag, 2016). ويهدف هذا المقياس إلى توفير مؤشر للإمكانات الإبداعية العامة للفرد، حيث يتوقع من الأشخاص الذين حصلوا على درجات عالية في هذا المقياس أن يتعاملوا مع القضايا ذات الاهتمامات الواسعة التي تمكنهم من التعرف على المعلومات والآراء المختلفة. وقد أشار Gough إلى أن نتائج تقييمات CPS مرتبطة معنوياً مع تقييمات الأداء الإبداعي للأفراد، وهي النتيجة التي أكدتها العديد من الأبحاث والدراسات حول هذه الطريقة (Oldham & Cummings, 1996).

المطلب الثالث: الأساليب الذاتية المعتمدة في قياس الأداء الإبداعي للموارد البشرية

نظراً للاختلاف في تقديم تعريف للأداء الإبداعي، وفي تحديد أبعاده المختلفة، ظهر الاختلاف في طريقة قياسه، وقد اعتمدت العديد من الدراسات على تقييمات من طرف مقيمين ذوو خبرة متقدمة في مجال الاختصاص المطلوب، كما ان الدراسات المخبرية اعتمدت كذلك على حكام متخصصين لتقييم مدى إبداعية الأفكار المقدمة (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)، إلا أن العديد من الدراسات الأخرى اعتمدت على تقييم المشرفين في مكان العمل وذلك باستخدام الاستبيان، وبعتماد مجموعة من المقاييس المعدة لهذا الغرض، وقد أظهرت إحدى الدراسات أن أكثر مقاييس الأداء الإبداعي استعمالاً في الدراسات هي مقياس Zhou و George يليه مقياس Oldham و Cummings ثم

مقياس Tierney ،Farmar Graen ، أما بخصوص طريقة التقييم فقد اعتمدت 24 % من الدراسات على التقييم الذاتي للعاملين، في حين اعتمدت دراسات أخرى على تقييم الأداء الإبداعي للعاملين من طرف المدراء أو الزملاء في العمل. (Gong, Zhao, Wang, & Yu, 2018).

أولاً: تقنية التقييم التوافقي لـ Amabile: تم اعتمادها من قبل عدد كبير من الدراسات، تقوم الطريقة على وجود مقيمين أو أكثر كخبراء والذين يشترط توفرهم على شهادات أكاديمية تثبت حصولهم على قدر معين من المعارف بالإضافة إلى ضرورة توفرهم على خبرة كبيرة، يطلب منهم التقييم بشكل مستقل للإبداع العام لكل فكرة أو حل أو منتج بالاعتماد على سلم للتقييم يتكون من 07 درجات أو 11 درجة (حسب ما ورد في بعض الدراسات) ينطلق من "ليس إبداعي" إلى غاية "إبداعي بشكل كبير"، ويقوم التقييم على تعريف Amabile للإبداع أي بمراعاة عنصري الأصالة والفائدة للإبداع المقدم، في حالة ما إذا كان التقييم مقبول (توافق وتقارب النقاط المقدمة من طرف كل مقيم والتي يتم تأكيدها بحساب معامل ألفا كرونباخ وسيرمان براون للنقاط المقدمة) يتم الحصول على مستوى الإبداع المحقق من خلال حساب معدل تقييمات المقيمين لكل فرد انطلاقاً من أفكاره الإبداعية. (Zhou & Shalley, 2015).

ثانياً: طريقة تقييم المشرفين: وهي الطريقة الأكثر استعمالاً في الأبحاث والدراسات الميدانية، وهي تقوم على تقديم استمارة للمشرفين تتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بالأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة بغرض تحديد مستوى أدائهم الإبداعي، ويشترط في هذه الطريقة ان يتم تقييم كل عامل من طرف مشرف واحد. وقد أشارت الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع إلى وجود أربعة مقاييس للأداء الإبداعي وهي على التوالي (Zhou & Shalley, 2015):

1. مقياس Zhou و George الذي استعمل في عدد كبير من الدراسات (Pan, Wu, Zhou, & Lou, 2015; (Rego, Sousa, Cunha, (George & Zhou, 2001) Shin & Zhou, 2003; Kim, Hon, & Lee, 2010) Zhang & Zhou, 2014) Correia, & Saur-Amaral, 2007; Zhang & Bartol, 2010) ويتكون هذا المقياس (وهو المقياس المستخدم في الدراسة الحالية) من ثلاث عشرة عبارة تقيس السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسة، حيث تم الاعتماد على المسؤولين في تقييم السلوك الإبداعي لكل عامل، من خلال استمارة تقييم منفصلة (كل عامل يقيم من طرف مسؤول واحد). (Zhou & George, 2001).

2. مقياس Oldham و Cummings: وضع الباحثان مقياس للأداء الإبداعي تضمن ثلاث عبارات وهي: إلى أي مدى يعتبر عمل هذا الشخص أصلياً ذو فائدة؟ إلى أي مدى يعتبر عمل هذا الشخص متكيف ذو فائدة؟ إلى أي مدى يعتبر عمل هذا الشخص إبداعياً؟. (Oldham & Cummings, 1996).

3. مقياس Scott و Bruce: وهو مقياس يتكون من ست (06) عبارات والتي تم اعتماد جزء منها في مقياس Zhou و George ومن بين العبارات الواردة في المقياس: "يبحث عن أفكار، تقنيات، عمليات أو تكنولوجيات جديدة تخص المنتجات"، "يضع الخطط والجداول الزمنية المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة" (Scott & Bruce, 1994)

4. مقياس Tierney وآخرون المتكون من 09 عبارات (كمثال عن إحدى العبارات: "هذا العامل يحاول تقديم أفكار وطرق جديدة في حل المشكلات") ، وقد تم اعتماد هذا المقياس في بعض الدراسات (Teirney & Farmer, 2002)

المطلب الرابع: أهمية قياس الأداء الإبداعي: من خلال ما سبق التطرق إليه، يمكن استنتاج مجموعة من النقاط التي تبرز أهمية قياس الأداء الإبداعي في المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يوفر القياس التغذية العكسية وبالتالي التعرف على مستوى التقدم نحو الهدف وهو ما يمكن من تحليل الفجوات الموجودة وإجراء التعديلات اللازمة؛
- إن قياس الأداء الإبداعي يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة والاستغلال الأمثل لمواردها البشرية؛
- يزيد القياس من تأثير المؤسسة، لأنها تتمكن من خلاله من التعرف على مواطن القوة والضعف في مواردها البشرية وبالتالي التركيز أكثر على مواردها المبدعة مع تقديم الدعم للموارد الأخرى لتصبح أكثر إبداعاً؛
- لا يمكن أن يكون تحسين من دون قياس فإذا كانت المؤسسة لا تملك معلومات حول مستوى الأداء الإبداعي لمواردها البشرية، فإنها لن تتمكن من تحقيق أقصى استفادة من مواردها البشرية وهو ما يمثل لها فرص ضائعة وميزة تنافسية غير مستغلة؛
- يمكن القياس - من خلال التصريح بنتائجه- من خلق المنافسة بين الموارد البشرية للمؤسسة لتقديم أفضل ما لديها، ولا سيما إذا كانت المؤسسة تتوفر على نظام حوافز يدعم المبدعين ويقدم لهم مزايا مادية أو معنوية؛
- يعد القياس وسيلة لضمان عدالة التعامل بين العاملين في المؤسسة الواحدة؛
- يمكن القياس من تقييم فعالية سياسات الاختيار والتدريب وبرامج التكوين وتحسين المستوى.

المبحث الثالث: تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة

يعتقد العديد من المختصين في علم النفس أن بعض الأفراد يمتلكون خصائص شخصية إبداعية أكثر من أشخاص آخرين، كما أن بعض العمال في المؤسسة لديهم دافعية أكبر لتقديم نتائج إبداعية مقارنة بعمال آخرين، إلا أن العديد من الدراسات أظهرت أن بيئة العمل والطريقة التي يعامل بها المورد البشري من طرف الزملاء والرؤساء تؤثر بشكل كبير على إبداعات الأفراد، فالإبداع قد لا يكون ناجماً عن خصائص شخصية يتصف بها الفرد بقدر ما هو نتاج عوامل أخرى خارجية تؤثر في الأداء الإبداعي للأفراد وتتفاعل معه فتعمل على تحسينه أو إعاقته.

المطلب الأول: نظرة عامة حول العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي للموارد البشرية ومدخل تحسينه

يرى بعض الباحثين المهتمين بالسلوك الإبداعي مثل Amabile، أن السلوك الإبداعي هو نتيجة للتفاعل المعقد بين الفرد والعوامل الموقفية وهو يزيد أو ينقص حسب متغيرات هذا التفاعل (سيتم التطرق بالتفصيل لنظرية المكونات في نهاية هذا الفصل). أما Sternberg و Lubart فقد قدما ستة عوامل متداخلة والتي تعتبر ضرورية للعملية الإبداعية وهي: القدرات العقلية، المعرفة، أنماط التفكير، الشخصية، الدافعية والبيئة (كوفمان و ستارنبرغ، 2006، صفحة 50)، في حين يعتقد Andriopoulos أن هناك خمسة عوامل تؤثر في الأداء الإبداعي للمورد البشري في مكان العمل والتي تتمثل في: المناخ التنظيمي، نمط القيادة، ثقافة المنظمة، الموارد المتوفرة، الكفاءات و النظام و الهيكل التنظيمي.

ويضيف بعض الباحثين عوامل أخرى كالاستقلالية النفسية، السمات والخصائص الشخصية، المنافسة بين فرق العمل والدافعية. (Cheung & Wong, 2011)، كما يرى البعض الآخر أن إبداع الموارد البشرية يكون مرتفع في بيئة تتميز بوجود مستويات مرتفعة من الالتزام في العمل، الفاعلية الذاتية الإبداعية، الاستقلالية، الدعم والموارد. (Brammer, He, & Mellahi, 2014)، أما Ford (1996): صاحب نظرية الفعل الإبداعي الفردي Individual creative action فيعتقد أن الفعل الإبداعي للفرد هو نتيجة للتأثير المشترك ل: الإدراك، الدافعية، المعرفة والقدرة. (Zhou & Shalley, 2015). في حين يجمع بعض الباحثين أمثال Shalley بين كل هذه العوامل في عاملين أساسيين هما الخصائص الفردية للعاملين وبيئة العمل (Yekani libeiglou & Demirkan, 2018).

انطلاقاً مما سبق ذكره يتضح أن الأداء الإبداعي يتحقق من خلال ثلاث مكونات أو عناصر أساسية وهي:

- **المورد البشري:** ما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات، ودوافع وقدرات، بالإضافة إلى مهارات تسيير الذات ومهارات التعامل مع الآخرين.
- **الوظيفة:** ما تتصف به الوظيفة من خصائص ومميزات كدرجة تعقيد المهام ونمط الإشراف وما تشترطه من متطلبات وتحديات ومؤهلات وما تقدمه من فرص عمل ومزايا.
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتواجد بها الوظيفة والتي قد تسهل أو تعيق الأداء الإبداعي للأفراد وتشتمل على: مناخ العمل، وفرة الموارد والوسائل الضرورية، بالإضافة إلى الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وهو ما يقودنا إلى القول بأن الأداء الإبداعي للأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل، بعض هذه العوامل تخضع لسيطرة المورد البشري، في حين تخرج بعض هذه العوامل عن سيطرته، وهو ما يفتح المجال للحديث عن ثلاثة مداخل لتحسين الأداء الإبداعي وهي:

- **تحسين الأداء الإبداعي للموظف:** وهو أكثر العناصر صعوبة من حيث التغيير والتأثير، نظرا لصعوبة التأثير على إدراكات الأفراد وتحقيق مستويات عالية من الرضا للوصول إلى تحسين دافعيّتهم ورفع مستوى أدائهم الإبداعي.
 - **تحسين الوظيفة:** فالتغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء الإبداعي، خاصة إذا كانت الوظيفة تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية تؤدي إلى الإحساس بالملل أو الروتين، أو على العكس من ذلك قد تفتقر الوظيفة لمهام وإجراءات تسهل العمل وتساعد على تقديم نتائج أداء أفضل، هذه النقائص قد تؤدي إلى تثبيط الهمم وكبح الأداء الإبداعي للموارد البشرية.
 - **تحسين الموقف:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير ما يؤدي إلى تحسين الأداء الإبداعي، وذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال ونظام الحوافز والمشاركة والتطوير التنظيمي،... إلخ.
- من هذا المنطلق يظهر جليا أن اعتماد مداخل التحسين الثلاث يقود إلى أهمية التعرف على أبرز العوامل التي تؤثر على الأداء الإبداعي للأفراد والتي تتعلق بالفرد، الوظيفة والبيئة التنظيمية والتي من خلال دراستها تتحدد معالم وطرق التحسين.

المطلب الثاني: العوامل الشخصية التي تؤثر في الأداء الإبداعي للأفراد

أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت على بعض الأفراد المبدعين كالطلبة، المهندسين، المسيرين والحائزين على شهادة نوبل، أنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص الشخصية، كالثقة بالنفس والانجذاب نحو التعقيد والمسائل الغامضة مما يجعلهم أكثر اهتمام بتطوير أفكار جديدة أو اقتراحات عملية وتقديم مساهمات إبداعية في العديد من القضايا (Cumings & Oldham, 1977). إلا أن هذه الخصائص وحدها لا تكفي فالأداء الإبداعي يتطلب كذلك توفر الفرد على الخبرة والمعارف الضرورية في المجال وكذا الكفاءات المتعلقة بالإبداع (Tierney & Farmer, 2002)، لذلك يقسم الباحثون العوامل الشخصية إلى: شخصيات الأفراد والأنماط المعرفية (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). وتعتقد الباحثة أنه يمكن إضافة العامل المتعلق بإدراكات الأفراد ومزاجهم في مكان العمل.

أولا: الشخصية: أظهرت العديد من الدراسات ان هناك عدد من الخصائص الشخصية - والتي يمكن قياسها عن طريق CPS (Creative personality Scale) - لها تأثير كبير على الأداء الإبداعي للأفراد وتمثل في: القدرة على مواجهة المشاكل، والثقة بالنفس والانجذاب نحو الغموض والتحلي بالصبر في مواجهة اختلاف الآراء والاستمرار في تطوير الأفكار الأصلية. إضافة إلى ذلك توجد خاصية أخرى تتمثل في الانفتاح على التجربة، فالأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من الانفتاح هم أولئك ذوو الأذهان الواسعة والفضوليين وغير التقليديون وهم أكثر قدرة على

استيعاب المعلومات الجديدة ولديهم حاجة للبحث عن معلومات غير مألوفة وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الانفتاح على التجربة والأداء الإبداعي للأفراد (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004). إضافة إلى ذلك أشارت دراسات أخرى إلى التأثير الكبير للفاعلية الذاتية الإبداعية على إبداع الموارد البشرية (Zhang & Zhou, 2014) والتي عرفها Bandura بأنها قدرة مدركة، ويعرفها بعض الباحثين بأنها القناعة الذاتية بالقدرة على تقديم نواتج إبداعية. (Teirney & Farmer, 2002).

كما أشارت Amabile (1988) إلى وجود تأثير كبير للذكاء العام، الخبرة في المجال والقدرة على التفكير بطريقة إبداعية على إنتاج أفكار إبداعية (Amabile, 1988, p. 128).

ثانياً: الأنماط المعرفية: تشير الدراسات إلى أن النمط المعرفي للأفراد يمكن أن يكون له تأثير مباشر على إبداعهم، وقد حدد كيرثون نوعان من الأنماط المعرفية: النمط المعرفي التكيفي، الذي يميل من خلاله الأفراد إلى العمل ضمن نماذج وإجراءات معينة دون التشكيك في صلاحيتها، أما النمط الثاني فيتمثل في النمط المعرفي الابتكاري الذي يميل فيه الأفراد إلى المخاطرة بالخروج عن طريقة العمل المعتادة، من أجل تطوير حلول لمشاكل تختلف نوعياً عن سابقتها. وقد أثبتت الدراسات أن الأفراد ذوو الأسلوب المبتكر يميلون إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً من أولئك الذين لديهم أسلوب تكيفي (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

ثالثاً: الرضا الوظيفي: لقد أظهر كثير من الباحثين من بينهم Kaufman أن المزاج الإيجابي يسهل الأداء الإبداعي (كوفمان و ستارنبرغ، 2006، صفحة 301). وقد توصل Velnampy (2008) في دراسته حول المواقف في العمل وأداء العاملين، إلى أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين، لأنه يدعم ويقوي اندماجهم في العمل، كما وأنه كلما كان الأداء أكبر كلما أحس الأفراد برضا أكبر والتزام أكثر داخل المؤسسة، فرضا العاملين وأداءهم يعملان في حلقة واحدة وهما متعلقان ببعضهما البعض، فالرضا الوظيفي واندماج العامل في عمله يؤدي إلى الحصول على مستويات عالية من الأداء (Raihan & Al Karim, 2017)، وعلى العكس من ذلك يرى بعض الباحثين أن عدم الرضا الوظيفي قد يكون له - في بعض الحالات - تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي، حيث أن المورد البشري عندما لا يكون راضياً عن عمله فإن ذلك قد يدفعه إلى القيام بمحاولات لتحسين الأوضاع من خلال إجراء تغييرات أو اقتراح طرق جديدة تكون أفضل للقيام بالأعمال، إلا أن ذلك لا يمكن تحقيقه إلا بتوفر مجموعة من الشروط أهمها الدعم التنظيمي المدرك للقيام بالإبداع، دعم ومساعدة الزملاء في العمل والتغذية العكسية ذات الفائدة للزملاء (المعلومات القيمة والمفيدة التي يوفرها الزملاء والتي قد تمكن المورد البشري من إحداث تحسينات في العمل) (Zhou & George, 2001)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Hon, A.H.Y. وآخرون (2013) حيث تم التوصل إلى أن ضغوط العمل ليست دائماً ذات تأثير سلبي على العمل، بل قد تؤدي إلى تحسين السلوك الإبداعي للموارد البشرية في وجود اتصال راجع إيجابي من طرف المسؤولين (تقديم ملاحظات إيجابية مفيدة حول مهام العمل).

رابعا: الدافعية الذاتية Intrinsic motivation: أكدت العديد من الدراسات على أهمية وجود الدافعية الذاتية لفهم الأداء الإبداعي، ففي دراسة عن طريق المقابلة، أكد 120 عالم يعملون في مجال البحث والتطوير على أن الدافعية

الذاتية محدد مهم للأداء الإبداعي مقارنة بالعوامل الأخرى، لذلك فمن الضروري الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي تزيد من الدافعية الذاتية للقيام بالعمل الإبداعي مثل الرضا الوظيفي، وزيادة تعقيد المهام والدعم التنظيمي (Oldham & Cummings, 1996).

- خامسا: الخصائص الفردية المؤثرة في العملية الإبداعية حسب Amabile : حددت الباحثة الخصائص الفردية المؤثرة في العملية الإبداعية في 10 خصائص أساسية والمتمثلة في (Amabile, 1988, p. 129):
1. السمات الشخصية المختلفة: وتتمثل في المثابرة، الفضول، الشخصية الإيجابية والنشاط؛
 2. الدافعية الذاتية: والتي تتحقق من العمل في حد ذاته والجاذبية لتحدي المشكلات والإحساس بأهمية العمل المقدم؛
 3. القدرات المعرفية الخاصة: وتتمثل في المواهب والقدرات الخاصة في حل المشاكل والتفكير الإبداعي؛
 4. حب المخاطرة: وذلك من خلال الرغبة في القيام بالأعمال بطريقة مختلفة والرغبة في المخاطرة والتحدي.
 5. الخبرة في المجال: وتتمثل في المعارف، الخبرات والمواهب التي لدى الفرد في مجال معين.
 6. صفات الجماعة: وتتمثل في التأزر الناشئ عن الصفات الشخصية والاجتماعية للأفراد الذين يشكلون فريق المشروع.
 7. مختلف الخبرات: وتتمثل في المعارف والخبرات في مختلف المجالات.
 8. المهارات الاجتماعية: تتمثل في العلاقات الاجتماعية الجيدة مع الآخرين، الاستماع للآخر وتنشيط الفريق والانفتاح على آراء الآخرين.
 9. التألق: وجود مستوى عالي من الذكاء.
 10. السذاجة: أي الجدة في المجال، بمعنى عدم الانحياز للأفكار المسبقة أو الالتزام بالطرق القديمة في فعل الأشياء

المطلب الثالث: العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تؤثر في الأداء الإبداعي

توجد ثلاث خصائص مهمة لمضمون العمل والتي تساعد على تحسين الأداء الإبداعي وهي : درجة تعقيد العمل، نمط الإشراف المناسب وزملاء يشجعون على أداء العمل بشكل أفضل.

أولاً: درجة تعقيد مهام العمل: لطالما اعتبر تصميم الوظيفة عاملاً مهماً في إبداع الموارد البشرية، فعندما يعمل الأفراد في وظائف معقدة (أي تلك التي تتميز بمستويات عالية من الاستقلالية والتغذية الراجعة والأهمية والتنوع)، فمن المرجح أن يواجهوا مستويات عالية من الدوافع الذاتية والاستجابة لهذا الدافع من خلال تطوير أفكار مبدعة على وجه الخصوص (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004)، فعندما تكون المهام ذات تعقيد كبير يكون الأفراد أكثر دافعية لتقديم أفكار إبداعية لأن التعقيد في الوظيفة يخلق نوع من التحدي ويمكن العمال من توظيف مهارات مختلفة وتحمل مسؤوليات أكبر والمفاضلة بين خيارات متعددة الأمر الذي يقدم تغذية راجعة تساعد على متابعة مختلف التطورات، كما يقدم التعقيد في الوظيفة الحرية في تحديد أساليب وخطط العمل. وعلى العكس من ذلك فإن المهام البسيطة قليلة التعقيد والروتينية قد تثبط الأداء الإبداعي وتكبح جهودات الأفراد لتقديم أفكار جديدة وأصيلة تخص مهام العمل. (Cummings & Oldham, 1977; Oldham & Cummings, 1996).

ثانياً: نمط الإشراف: توصلت دراسة (Pan, Wu, Zhou, & Lou, 2015) إلى أن وجود قائد مبدع يؤثر إيجاباً على الأداء الإبداعي لمرؤوسيه ولاسيما إذا كان القائد سلطوي، في حين توصل (Shung Jae Shin و Jing Zhou, 2003) إلى أن القائد التحويلي يساهم بشكل كبير في الرفع من دافعية العمال مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الإبداعي. أما A. Rego و آخرون (Rego, et. Al., 2007) فقد توصلوا إلى أن الذكاء العاطفي للقائد الذي يتكون من مجموعة من السمات أهمها: قدرته على فهم مشاعره والتحكم فيها، العطف، التحكم في نفسه عند التعرض للانتقاد، التشجيع الذاتي وفهم مشاعر الآخرين، يساهم بشكل كبير في تحسين السلوك الإبداعي لدى العاملين وخلق بيئة عمل تدعم الإبداع. إضافة إلى ذلك فإن إحساس الأفراد بأنهم مراقبون يمنحهم الإحساس بعدم الحرية في التعبير عن أفكارهم وأنهم تحت رقابة صارمة من طرف قوى خارجية، وبالتالي تقل دافعتهم للعمل وهو ما يؤدي إلى مستويات متدنية من الأداء الإبداعي (Zhou & Shalley, 2015). لذلك يعتقد Oldham و Cummings أن تحسين الأداء الإبداعي يتحقق بوجود مشرف يدعم مرؤوسيه ولا يراقبهم ويهتم لمشاعرهم واحتياجاتهم ويقدم لهم التشجيع ومعلومات راجعة مفيدة وإيجابية مع إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المهمة ومساعدتهم في حل المشاكل المتعلقة بالعمل وتطوير مهاراتهم. (Cummings & Oldham, 1977; Oldham & Cummings, 1996).

ثالثاً: تشجيع الزملاء في العمل: يتأثر الأداء الإبداعي للموارد البشرية في مكان العمل بطبيعة العلاقة مع الزملاء في العمل أو الوظيفة فعندما يسود جو من التشجيع والدعم والتواصل الإيجابي فإن ذلك يزيد من دافعية الأفراد الأمر الذي يؤثر إيجاباً على أدائهم الإبداعي، وعلى العكس من ذلك إذا كان الزملاء متنافسين وغير متعاونين فإن ذلك يؤثر سلباً على أدائهم الإبداعي. (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

رابعاً: استقلالية الوظيفة: تعرف بأنها الحرية المتعلقة بمهام العمل واتخاذ القرار، كما يعرفها البعض بأنها درجة الحرية الممنوحة للموظف في التصرف وتنفيذ مهام العمل واتخاذ القرار، وهي تساهم مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، ويشير بعض الباحثين إلى أن الاستقلالية في العمل تعد من بين محددات الرضا الوظيفي، لأنها تساعدهم على اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمهامهم بكل حرية، وقد عرف Chung (1977) الاستقلالية في العمل بأنها قدرة الفرد على تحديد عمله، كيفية أدائه، مراقبة وقت العمل واختيار أهداف هذا العمل، منه فإن الاستقلالية تتعلق بثلاث عناصر: القدرة على اختيار الأهداف، الوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف والتوقيت الزمني لتحقيق هذه الأهداف. منه فإن استقلالية الوظيفة تسمح للأفراد باتخاذ القرارات المتعلقة بمهام العمل بحرية. وقد توصل Oldham و Cummings إلى أن استقلالية الأفراد في عملهم مرتبط إيجاباً بأدائهم الإبداعي وهو يمكنهم من تقديم العديد من الأفكار الجديدة في أداء مهامهم. (Sia & Appu, 2015; Amabile & al., 1996).

المطلب الرابع: العوامل المتعلقة بالبيئة (الموقف) والتي تؤثر على الأداء الإبداعي

تعرف بيئة العمل عموماً بأنها المناخ الاجتماعي للمؤسسة والتي يمكن أن تتضمن كذلك متغيرات البيئة الفيزيائية، إلا أن Ekvall يعرفها بأنها " توليفة من المواقف، المشاعر والسلوكيات التي تميز الحياة في المؤسسة، فالمناخ نشأ وتطور وهو مستمر في التطور ضمن التفاعلات المستمرة بين الأفراد والإطار التنظيمي، وكل عضو في المؤسسة يدرك هذا المناخ وفي إمكانه وصفه في ضوء إدراكه الخاص" (Amabile & Grysiewicz, 1989, p. 232).

من هذا المنطلق، تلعب البيئة دوراً هاماً في تحفيز الإبداع إلى جوار عوامل الشخصية والقدرات والأساليب الإدراكية واستراتيجيات حل المشاكل (كوفمان و ستارنبرغ، 2006، صفحة 272)، لذلك فقد اقترحت بعض الدراسات التجريبية السابقة وجود تأثير إيجابي لبعض خصائص البيئة الفيزيائية على الأداء الإبداعي للعاملين كوضع النباتات التزيينية داخل المؤسسة واستعمال ألوان طلاء خاصة وتوفير إنارة، رطوبة وحرارة مناسبة، واقتناء أدوات وأجهزة حديثة والتهوية الجيدة لفضاء المؤسسة التي تمنع اكتظاظ العمال في أماكن العمل، وكذا استعمال أثاث مناسب ومريح وتوفير أصوات إيجابية كالموسيقى الهادئة وغياب الضجيج وتوفير الهواء النقي (Yekanielibeiglou & Demirkan, 2018)، لكن وبالرغم من إثبات وجود تأثير بعض عوامل البيئة الفيزيائية على الأداء الإبداعي للعاملين داخل المؤسسة، أولت العديد من الدراسات اهتماماً كبيراً بالبيئة الاجتماعية ((George, 2008, Zhou & Shalley, 2003, Amabile & al., 1996)، وقد قامت Alencar و Bruno Faria سنة 1997، بمقابلة 25 عاملاً من مختلف المؤسسات حول مواصفات بيئة عملهم التي تحفز أو تكبح الإبداع، وقد حدد العاملون العوامل المشجعة مثل مساندة الزملاء والبنية المؤسسية، أما العوامل التي تعيق الإبداع فهي ثقافة المؤسسة، مواصفات الرؤساء والعلاقات الشخصية. (كوفمان و ستارنبرغ، 2006، صفحة 93).

في حين تعتقد Amabile أن البيئة الاجتماعية باستطاعتها التأثير أكثر على مستوى وتكرار السلوك الإبداعي (Amabile & al., 1996)، لذلك فهي تقترح عدد من المكونات في بيئة العمل والتي لها تأثير ودور في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية وهي (Amabile, 1988, p. 146):

أولاً: الحرية: وتتمثل في الحرية في تقرير ما يجب القيام به وكيفية إتمام المهام اليومية للعمل وكذلك الحرية في تقرير كيفية الوصول للهدف العام.

ثانياً: التسيير الجيد للمشاريع: والذي يتطلب توفر مدير يكون قدوة لمن حوله، على قدر كبير من الحماس ولديه كفاءات اتصالية عالية، يدافع عن فريق عمله ويضع أسلوباً مرناً للإدارة بعيداً عن الصرامة.

ثالثاً: تشجيع الإبداع: إذ يمثل إيجاد أفكار جديدة ومفيدة تحدياً كبيراً بالنسبة للمؤسسة، وإدراك العمال بأن مجهوداتهم لن تتوج بالتشجيع من طرف المؤسسة سيحبط عزيمتهم ويصرفهم عن تقديم أي إبداع (Zhou & George, 2001)، لذلك يعد التشجيع على العمل الإبداعي البعد الأكثر وروداً في الأدبيات وتظهر هذه العملية من خلال ثلاث مستويات: التشجيع التنظيمي، تشجيع الرؤساء ودعم فريق العمل (Amabile & al., 1996).

1. التشجيع التنظيمي: يمكن تطبيق التشجيع التنظيمي من خلال عدة أشكال :

- التشجيع على القيام بالمخاطرة وتقديم أفكار ؛
- التقييم العادل والإيجابي (الخبري والداعم) للأفكار الجديدة. (التقييم المتوعد والناقد يؤثر سلبا على الإبداع) ؛
- المكافئة والاعتراف بالإبداع: والمكافئة هنا قد تكون مادية (خارجية extrinsic) أو معنوية intrinsic ، ويشير بعض الباحثين إلى أهمية المكافئات الخارجية في دعم السلوك الإبداعي للموارد البشرية، شريطة عدم الإكثار منها لأن ذلك قد يحد من هذا السلوك. كما أن المكافئات المادية والمعنوية تتفاعل فيما بينها في التأثير على السلوك الابتكاري حيث يضعف تأثير المكافئات المادية كلما ارتفعت المكافئات المعنوية إلى مستوى معين (ZHOU, ZHANG, & SÁNCHEZ, 2009) ؛
- تدفق الأفكار التشاركية في المؤسسة والتسيير واتخاذ القرار التشاركي.

2. تشجيع المشرفين: إن الإدراك الجيد لدعم ومساندة المشرفين من طرف العمال يساعد وبشكل كبير في تحسين

الاداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة.

- ### 3. تشجيع فريق العمل: يساعد فريق العمل على تحسين الأداء الإبداعي، من خلال تشجيع ودعم الأفراد فيما بينهم، وتبادل المعارف والخبرات.

رابعا: الوقت الكافي: أي منح العمال الوقت اللازم للتفكير بطريقة إبداعية في المشكلة واستعراض مختلف البدائل بدلا من فرض حلول محددة مسبقا.

خامسا: التحدي: وهو الإحساس المتشكل من طبيعة المشكلة المواجهة أو أهميتها بالنسبة للمؤسسة والتي تترجم بالإحساس بالتحدي الشخصي.

ثانيا: ضغوط العمل: توصلت بعض الدراسات إلى أن وجود مستوى معين من ضغوط العمل (مثل ضغوط الوقت) لديه تأثير إيجابي على الأداء الإبداعي للأفراد لأنها تمنحهم الإحساس بالتحدي في العمل، في حين ان ضغوط العمل المرتفعة قد تحد من الإبداع لا سيما إذا تعلق الأمر بضغوط الوقت التي يدركها العمال على انها وسيلة رقابة (Amabile & al., 1996).

المطلب الخامس: طرق تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية

يقول ديونو "إن بإمكان الجميع تحسين إبداعهم إذا ما استطاعوا تعلم القفز بجناهم بأسلوب مبتكر وفعال، فتحسين الإبداع ليس حكراً على الموهوبين وإنما لكل فرد قدرات وخصائص إبداعية بمستوى معين بالإمكان تحسينها"، كما يرى Luria أن الإبداع هو أعلى مراحل التفكير وهو قدرة موجودة لدى جميع الأفراد وإن المهم هو تهيئة الظروف التي تساعد على تطويره وإيصاله إلى أرقى مستوياته (مجيد، 2011، صفحة 289). بالنظر إلى مداخل التحسين المتعلقة بالفرد، الوظيفة والموقف، وبالاستناد إلى مختلف العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للأفراد سيتم في هذا العنصر الإشارة إلى بعض الإجراءات الواجب اتباعها من طرف المؤسسات بغرض تحسين الأداء الإبداعي لمواردها البشرية بدءاً بما هو متعلق بالموارد البشرية وانتهاءً بالبيئة أو الموقف المناسب للأداء الإبداعي:

أولاً: طرق تحسين الاداء الإبداعي على مستوى الفرد: يمكن تحسين الاداء الإبداعي للموارد البشرية من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات على المستوى الفردي وهي:

1. زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب: فالتدريب يعد خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة، لأن الإتيان بأفكار إبداعية ليس أمر طبعي شائع الحدوث بالنسبة لجميع الأفراد في المؤسسة، لذلك فإن إخضاع العاملين لمختلف التكوينات كفيل بسد هذا النقص، ويمكن زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتدريب من خلال العمل على تشجيع الأفراد على المشاركة في البرامج التدريبية الهادفة، تخصيص ميزانية واضحة لبرامج التدريب مع التنسيق مع مختلف الجهات المحلية والعربية والدولية لعقد برامج تدريبية هادفة لتطوير مهارات الموظفين بشكل عام والمبدعين منهم بشكل خاص، وتنقسم عمليات التكوين إلى صنفين: التكوين في مجالات الاختصاص لاكتساب المعارف والخبرات الضرورية واللازمة للقيام بالأعمال المنوطة بشكل صحيح، والتكوين لتحسين الأداء الإبداعي كالتدريب على حل المشكلات الإبداعي. ويجب على المؤسسة عند القيام بعمليات التدريب والتكوين أن تعتمد على طرق وأساليب متنوعة وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد (بن عشي، 2012):

- 1.1. **المحاضرات:** وهي أسلوب قليل التكلفة، نجاحه يتوقف على نوعية المحاضر وعلى عدد الأفراد في الفصل.
- 2.1. **المؤتمرات والندوات أو حلقات البحث:** وهي عبارة عن اجتماع منظم له هدف محدد وجدول أعمال متفق عليه. وتتركز فعالية هذه الأساليب في مجالات تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وإحداث تغييرات في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية.
- 3.1. **التطبيق العملي:** التي من خلالها يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات.
- 4.1. **أسلوب الحساسية:** وهو من الأساليب التي تستخدم في مجال تعديل السلوك، حيث تنظم من خلاله لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة محددة وبحضور موجه، يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك بعضهم

البعض بصراحة تامة، لذلك يستخدم هذا الأسلوب بغرض زيادة حساسية المتدرب تجاه سلوك الآخرين وردة فعل تصرفاته عليهم.

5.1. **دراسة الحالات:** يتم من خلالها تعريف المتدربين لحالات من واقع العمل، أين يتم تناول أبعادها من حيث المشكل، وأسبابها وحلولها البديلة مع تقييم البدائل المختلفة.

6.1. **العصف الذهني:** الذي يعتمد على العرض السريع للأفكار والآراء، وهو أسلوب يحرر المتدربين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ويزيد من ثقتهم بالنفس.

7.1. **الوقائع الحرجة:** من خلالها يقوم المدرب بتشجيع المتدربين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التدريب.

2. **وضع نظام مناسب للحوافز والتعويضات:** لقد أشارت العديد من الدراسات إلى الأهمية الكبيرة للمكافآت والحوافز في الرفع من دافعية العمال وتحسين أدائهم الإبداعي، إلا أنه يجب الحرص على ان لا تكون الحوافز مرتبطة مباشرة بما يقدمه الأفراد من إبداعات (المكافآت المشروطة) (Zhou & Shalley, 2015). حيث تعتقد Amabile أن المكافآت المرتبطة بالإبداع المقدم تقيد سلوكيات الأفراد مما يؤثر سلبا على دافعتهم وأدائهم الإبداعي، في حين يؤكد Eisenberger بأن المكافآت المرتبطة بالإبداع تحفز على الإبداع لأنها تحمل معنى الاعتراف بكفاءات وقدرات الأفراد مما يؤثر إيجابا على إبداعهم، ولقد أثبتت الدراسات التجريبية لعدد من الباحثين أن كلا من الموقفين صحيح ولا يمكن استثناءه ففي بعض الحالات تكون المكافآت حافزا للإبداع وفي حالات أخرى قد يتحقق الإبداع من دون تقديم أي مكافئة للأفراد (Shalley, Zhou, & Oldham, 2004).

لذلك لا بد من وجود نظام مكافآت يعترف بالأداء الإبداعي ويكافئه بعدالة وبسخاء مع ضرورة وجود نظام محدد لتقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف مع توفر العدالة والمصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز والإبداع في الأداء (Amabile, 1988, p. 149).

ثانيا: طرق تحسين الاداء الإبداعي على مستوى الوظيفة: أهم ما يمكن تطبيقه على الوظيفة لتحسين الأداء الإبداعي للأفراد ما يلي:

1. **التوظيف والاختيار:** لا بد عند القيام بعمليات التوظيف والاختيار اعتماد معايير تمكن من اختيار الأفراد الذين يتوفرون على قدر معين من الكفاءة والخبرة في مجال الاختصاص المطلوب، وهو الامر الذي يسمح بتعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته وهو ما يؤدي إلى توفر شعلة الإبداع لديه.

2. **تقييم الأداء الإبداعي للموارد البشرية:** إذا كانت المؤسسة تدرك أهمية الأداء الإبداعي وتسعى إلى تحسينه وتحقيق مستويات مرتفعة منه لكونه يساهم في فاعليتها وتنافسيتها، فهذا يعني أنه لا بد من قياسه وتقييمه ولاسيما بالنسبة للعمال الذين لا يعملون في مجال البحث والتطوير، الذين يجب أن يحصلوا من المؤسسة على معلومات راجعة حول أفكارهم الإبداعية المقترحة. وكذا على الاعتراف، المكافئة والتشجيع إذا كانت الأفكار المقدمة أصيلة وذات فائدة فعلا

للمؤسسة، إلا أن تقييم الأداء الإبداعي من طرف المشرفين قد تعثره بعض الصعوبات المتعلقة بعدم قدرة المشرفين على اكتشاف الأفكار الإبداعية التي يقدمها مرؤوسيهما وهذا بسبب قلة خبرتهم ومعارفهم في بعض الاختصاصات، لذلك يجب العمل باستمرار على تكوين الرؤساء في مجالات عملهم، للرفع من معارفهم في بعض الاختصاصات وبالتالي تمكينهم من تقديم تقييمات للأداء الإبداعي تكون موضوعية وتتطابق مع ما هو موجود فعلا في الواقع، كذلك قد تكون تقييمات المشرفين غير دقيقة بسبب تخوفهم من الأشخاص الذين يظهرون الكثير من الإبداع والذين يمكن أن يشكّلوا تهديدا لمناصبهم (Zhou & Shalley, 2015). لذلك يجب العمل باستمرار من طرف المؤسسة على وضع معايير ومؤشرات موضوعية لقياس الأداء الإبداعي للموارد البشرية وفقا لطبيعة الوظائف المختلفة وأن يشرف على عملية تقييم الأداء طاقم من الخبراء المختصين، وأن تتبع عملية تقييم الأداء بتغذية راجعة بما يكفل للمورد البشري الاطلاع على نتائج تقييم ادائه، فهذا يعطي الفرصة له لتعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لا بد وان تكشف عملية تقييم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين مع ربط الترقيات والحوافز بنتائج تقييم الأداء. كما يجب الحرص -عند تقييم الاداء الإبداعي للأفراد- على عدم منح تقييمات سلبية عند حدوث فشل في إحدى المبادرات الإبداعية لأن ذلك يقلل من درجة المخاطرة بسبب الخوف من الحصول على تقييم منخفض وهو ما يؤدي إلى تحقق مستويات منخفضة من الأداء الإبداعي. (Amabile, 1988).

بالاعتماد على الممارسات السابقة (تقييم، اختيار، تكوين ومكافئة)، يضيف Gilson و Shalley (2004) بأن الممارسات المستعملة لاختيار، تكوين، تقييم ومكافئة العمال يجب أن ترتبط مع بعضها للتأثير تآزريا على الأداء الإبداعي (Martinaityte, Sacramento, & Aryee, 2016, p. 2)

ثالثا: طرق تحسين الاداء الإبداعي على مستوى الموقف: وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

1. المحافظة على وجود نظام اتصالات فعال: لقد أشار عدد كبير من الباحثين إلى أهمية الاتصال الجيد والإيجابي في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة، ويقصد بالاتصال الإيجابي، ذلك الاتصال الذي يسمح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية التي تتم بين المرؤوسين والقيادة العليا، بالإضافة إلى اعتماد سياسة الباب المفتوح التي تمكن العامل من مقابلة الإدارة العليا ومناقشتها في أي امر من امور العمل، وفق الضوابط والأصول الإدارية، وكذا وضع صندوق للشكاوي والاقتراحات ليتمكن المورد البشري من إبداء رأيه في كل ما يتعلق بالعمل وما يعثره من صعوبات أو مشاكل أو التعبير بحرية عن كل المقترحات والأفكار الجديدة التي يرغب في وضعها قيد التنفيذ في وظيفته لتحسين إجراءات وأدائه في العمل (Amabile, 1988, p. 155).

2. العلاقات مع العمال: لقد أثبتت العديد من الدراسات أن العمال يكونون أكثر إبداعا عندما يعاملون بطريقة إيجابية ويتحقق ذلك عندما يوفر لهم المشرفون معلومات بطريقة إيجابية بناءة سواء تعلق الأمر بمعلومات إيجابية أو سلبية وهو الأمر الذي يساعد العمال على الاستماع بشكل جيد للمعلومات والتعلم منها وإحداث تغييرات على بعض سلوكياتهم وتحقيق مستوى أكبر من الإبداع.

3. اتباع اللامركزية وتفويض السلطة: وذلك من خلال تطبيق أنظمة تسيير تشاركية تعتمد على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والتخلي عن الروتين وأن تكون الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين (Amabile, 1988, p. 155)، فذلك كفيل بأن يبذل الموظفون قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل كما وأن ذلك ينمي القدرة الإبداعية لديهم.

وهو ما يتفق مع نظرية التقييم المعرفي التي ترى أن الأفراد تتولد لديهم دافعية ذاتية كبيرة تجاه مهمة معينة عندما يشعرون بأنهم أكفاء ولديهم حرية في التصرف تجاه هذه المهمة من خلال الحصول على دعم ومساندة الإدارة للقيام بأي مبادرة جديدة، وهو ما يؤدي إلى مستوى عال من الأداء الإبداعي. وعلى العكس من ذلك عندما يشعر الأفراد بوجود قيود معينة تحد من أفكارهم وردود أفعالهم وأنهم لا يتمتعون بالحرية الكافية للقيام بمبادرات جديدة تجاه مهمة معينة، فإن ذلك يؤدي إلى تناقص دافعتهم الذاتية وبالتالي تحقيق مستويات منخفضة من الأداء الإبداعي (Zhou & Shalley, 2015).

4. توفير الوسائل الضرورية: إن تخصيص الموارد اللازمة، الكافية والملائمة للقيام بالمشاريع له علاقة مباشرة بمستوى الإبداع المحقق، وتتمثل هذه الوسائل في الوسائل المالية، التجهيزات الضرورية، الموارد البشرية المؤهلة، والبرامج والمعلومات المناسبة ومختلف التسهيلات الواجب تقديمها وتوفيرها لأداء المهام بطريقة إبداعية (Amabile & al., 1996; Scott & Bruce, 1994, p. 583).

من خلال العناصر التي تم التطرق إليها والمتعلقة بتحسين الأداء الإبداعي، يمكن تأكيد النتيجة التي توصل إليها بعض الباحثين وهي أن إدراك المورد البشري بأن مؤسسته تشجع، تحترم، تكافئ وتساند المبدعين وتدعم وتثمن إبداعاتهم يؤدي إلى القيام بالعمل الإبداعي وتحسينه، لذلك لا بد من توفر نظام ملائم بالمؤسسة يمكن العاملين من التعبير بحرية عن أفكارهم الإبداعية ووضعها قيد التنفيذ وذلك من خلال: تمكين الموارد البشرية، تكوينها، مشاركتها في المعرفة وتوفير كل الوسائل المادية والبنى التحتية التي تسهل قيامها بتنفيذ الأفكار الإبداعية (Ibrahim, Isa, & Shahbudin, 2016).

رابعاً: نموذج Amabile لتحسين الأداء الإبداعي : قامت Amabile بوضع نموذج لتحسين الاداء الإبداعي يمكن التعبير عنه بالشكل الموالي:

شكل رقم (12) : نموذج تحسين الاداء الإبداعي لـ Amabile



Source : Amabile, T. (1988) .

يظهر الشكل تقاطع لمجموعة من المكونات تتمثل في:

- **الموارد الواجب توفرها في مجالات المهام** وتضم: الأفراد الذين يتوفرون على الخبرة والمعارف المطلوبة، الأموال والتجهيزات اللازمة للعمل والقيام بالأبحاث، أنظمة الإنتاج، قواعد البيانات والمعلومات بالإضافة إلى توفير تكوينات للأفراد في المجالات المطلوبة .
- **التقنيات** : والتي تعد ضرورية لتقديم أداء إبداعي وهي تتعلق بطريقة العمل والتفكير التي تؤدي إلى أفكار جديدة ومفيدة.
- **الدافعية لتقديم أداء إبداعي**، والتي يمكن تحقيقها عندما تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للإبداع من خلال سياساتها العامة وخططها ومناخها التنظيمي بالإضافة إلى اهتمامها بتشجيع الإبداع ودعم المخاطرة واستكشاف الأفكار الجديدة.

وجود هذه العناصر الثلاث مع بعضها ولو بمستويات منخفضة ضروري لتحقيق الإبداع الفردي، وكلما زاد مستوى كل عنصر من هذه العناصر كلما كان المستوى النهائي للإبداع الفردي كبير، حيث يظهر الشكل تشابك كل مكون من هذه المكونات مع الآخر بحيث أن منطقة تقاطع كل الأقراس (المنطقة الملونة) تمثل المنطقة التي يكون فيها احتمال تحقق إبداع فردي كبير ونجاح، لذلك يجب العمل دائما على توسيع منطقة التقاطع لتحقيق اداء إبداعي أفضل.

المطلب السادس: معوقات الأداء الإبداعي: يعد الوصول إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإبداع غاية كل مؤسسة، ويظهر ذلك جليا من خلال الميزانيات الضخمة التي تخصص للبحث والتطوير، برجة دورات تكوين وتدريب للموارد البشرية، واقتناء مختلف التجهيزات والبرامج والأدوات التي تساعد على تحسين الأداء الإبداعي للأفراد وتمكينهم من تقديم أفكار أو منتجات أصيلة تعطي ميزة تنافسية للمؤسسة، إلا انه في بعض الأحيان قد لا تكفل هذه الجهود بالنجاح، وهذا راجع إلى مجموعة من المعوقات الإنسانية، الإدارية والتنظيمية التي تقف حائلا دون القيام بالإبداع أو

تحسين مستوياته، وتحتاج معالجة الآثار الناتجة عن تلك المعوقات تحديد وتشخيص المعوقات بدقة دون التضحية بموهبة الإبداع لأن كبت الحاجات الإبداعية قد ينتج عنه صراع نفسي يؤدي إلى التوتر النفسي لدى الشخص. وقد أشارت بعض الأدبيات إلى مجموعة من المعوقات للأداء الإبداعي، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

● الصراع الداخلي والمحافظات وهيكل الإدارة الرسمية الصارمة داخل المؤسسة، وهذا بسبب إدراكها من طرف الموارد البشرية على أنها عوامل تحكم (Amabile & al., 1996) ؛

● نظام حوافز ومكافآت غير ملائم، بيروقراطية مفرطة وعدم الاهتمام بالإبداع والابتكار.

● ضعف في الحرية الممنوحة لتقرير ما يجب القيام به وكيفية إتمام المهام مما يؤدي إلى ضعف الإحساس بالرقابة الذاتية على العمل والأفكار الشخصية.

● وجود رقابة صارمة وأسلوب اتصال غير ملائم من طرف المدير .

● وجود تقييم غير ملائم أو غير عادل للأداء.

● عدم كفاية الموارد المخصصة (تجهيزات، أموال، أفراد، ..)

● ضغوط الوقت بسبب كثرة المهام في وقت قياسي، مما يؤدي إلى ضيق الوقت للتفكير بطريقة إبداعية في المشكلة. (Amabile, 1988, p. 147)

● مقاومة التغيير، الذي يؤدي إلى رفض طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات الجديدة وذلك لاعتبارها خروجاً عن المألوف؛

● عدم ثقة بعض المديرين بمروؤوسيتهم، أو تخوفهم من الأفراد المبدعين الذين يشكلون تهديداً لمناصبهم، الأمر الذي يجعلهم شديدي الحرص على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة، وبالتالي عدم تمكين العمال من المشاركة في اتخاذ القرارات؛

● التركيز على خفض التكاليف، الأمر الذي يحول دون تخصيص ميزانية لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين (هرموش، 2019) .

ويرى بعض الباحثين أن معوقات الأداء الإبداعي تصنف ضمن أربع فئات وهي (عبد الله، 2020، صفحة 351):

● **المعوقات الشخصية:** وهي المعوقات الناجمة عن الخبرات والتجارب السابقة للفرد، والتي قد تكون محبطة وقاسية

الأمر الذي يؤثر سلباً على أدائه الإبداعي، ومن أهم المعوقات الشخصية: ضعف ثقة الفرد بذاته والتخوف من

الفشل ، التفكير النمطي، التسرع وعدم احتمال الغموض، الخوف من النقد وعدم الطموح وحب المقارنة؛

أما Amabile فقد حددت المعوقات الشخصية في مجموعة من الخصائص وهي (Amabile, 1988, p. 129):

غياب الدافعية: نقص الدافعية تجاه العمل، عدم تحدي المشكلة، تبني موقف تشاؤمي تجاه النتيجة المتوقعة والكسل؛

عدم الخبرة: نقص في القدرات والخبرة في مجالات المشاكل؛

عدم المرونة: التقيد بالمعارف السابقة وعدم الرغبة في القيام بالأشياء بشكل مختلف؛

تأثير الدافع الخارجي: والمتمثل في المال أو الاعتراف أو عوامل أخرى تختلف عن العمل في حد ذاته والاستجابة بشكل خاص للقيود والأهداف التي وضعها الآخرون والتنافس والغيرة من نجاح الآخرين؛ غياب أو نقص المهارات الاجتماعية والمتعلقة بالتواصل مع الآخرين والعلاقات معهم.

- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** وتتمثل في العادات والتقاليد ومواجهة الأفكار الجديدة والشعور بالتفوق؛
- **المعوقات الإدراكية:** وتعلق بإدراك الأفراد أو تصورهم للبيئة المحيطة بهم وتحدث عندما يكون هناك خطأ أو خداع في الإدراك، وعدم القدرة على رؤية المشكلة من عدة زوايا؛
- **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في وجود خلل في الهياكل التنظيمية، التخصص الدقيق، الأساليب الرقابية، التركيز على الأهداف قصيرة الأجل، الرغبة في إتمام العمل بسرعة، عدم كفاية الوقت والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل وسوء نظام الاتصالات وعدم تشارك المعلومات وتنازع السلطات وانعدام روح الفريق.

ويعتقد بعض الباحثين أنه في الإمكان تقسيم معوقات الأداء الإبداعي إلى خمس مجموعات: معوقات عقلية، معوقات إنفعالية، معوقات دافعية، معوقات تنظيمية ومعوقات بيئية (إدريس، 2020) وذلك كما يلي:

- **المعوقات العقلية:** التي تؤثر على إدراك الشخص للناس والأشياء من حوله مما يؤدي إلى حدوث خطأ في الإدراك، خداع في الإدراك أو ضيق في الإدراك، بالإضافة إلى ضعف قدرة الفرد على التركيز والتخيل؛
- **معوقات الدافعية:** إذ لا بد وأن يكون للفرد الدافعية الكافية لبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، وبالتالي فإن عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة يؤدي إلى إعاقه الإبداع (وهي النتيجة التي توصلت إليها amabile من خلال نظرية المكونات) ؛
- **المعوقات الانفعالية:** كالخوف من ارتكاب الخطأ أو الفشل، الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها، قلة التحدي والحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح؛
- **المعوقات البيئية:** يقصد بها العادات والتقاليد والظروف الثقافية السائدة في المنظمة والتي تقوم على ضغوط الامتثال للروتين والاستجابة لتوقعات الآخرين وعدم تشجيع ودعم الإبداع والمبدعين؛
- **المعوقات التنظيمية:** التي تظهر من خلال: المركزية وعدم تفويض السلطة، الازدواجية والتكرار في الاختصاصات وتضخم الهيكل التنظيمي الذي يؤدي إلى زيادة البيروقراطية التي تعد أهم عائق أمام الإبداع.

المبحث الرابع: العلاقة بين الأداء الإبداعي للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

بالرغم من أهمية العمال في عمل وأداء المؤسسة، إلا أن الدراسات حول أثر إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مواقفهم وسلوكياتهم في العمل غير كافية (Khan, Sarwar, & Khan, 2018; Shen & Benson, 2014)، وهذا على الرغم من أهمية فهم إدراك العاملين الذي بإمكانه التأثير بشكل كبير على المواقف، السلوكيات والأداء في مكان العمل (Glavas & Kelley, 2014) ..

وقد ركزت بعض الدراسات على الطريقة التي تؤثر بها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على سلوكيات وتصرفات بعض الأطراف ذات المصلحة، في حين قامت دراسات حديثة بإعطاء أهمية كبيرة للتغيرات السلوكية للموارد البشرية وأظهرت أن الإدراك الجيد لأنشطة المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تسبب في إحداث تغييرات إيجابية على سلوكيات العمال فيما يخص الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، والأداء في العمل. حيث أظهرت الدراسات أن الإدراك الذي لدى العمال حول المسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى ردود فعل عاطفية، موقفية وسلوكية (Lee, Park, & Lee, 2013)، كما يؤدي كذلك إلى سلوكيات ومواقف إيجابية في العمل (Brammer, He, & Mellahi, 2014).

كما توصل Freeman و Albinger إلى أن الأداء الاجتماعي المرتفع للمؤسسة يساهم في جذب العمال ذوو الكفاءات العالية، أما العمال الأقل كفاءة وأقل خبرة وذوو المستوى التعليمي المنخفض فإن الأداء الاجتماعي للمؤسسة لا يعني لهم شيئاً ولا يؤثر على سلوكهم بأي شكل من الأشكال (Wood D. J., 2010, p. 73).

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة التي عالجت موضوع الأداء الإبداعي إلى عدد كبير من العوامل التي لها دور كبير في التأثير على الأداء الإبداعي للأفراد، فمنها من تطرق إلى العوامل الشخصية للفرد كالتفاعلية الذاتية للإبداع والدافعية أو الرضا الوظيفي، ومنها من تطرق إلى عوامل أخرى لا علاقة لها بشخصية الفرد إلا أنها تؤثر على إدراكاته وسلوكه مثل دراسة تأثير بيئة العمل ومكوناتها المختلفة، ولأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يمكن اعتبارها من بين مكونات بيئة العمل فهذا يفتح المجال للبحث في إمكانية تأثيرها على الأداء الإبداعي للموارد البشرية، وذلك من خلال التطرق إلى مختلف النظريات والأبحاث والدراسات التي عالجت الموضوع وبجثت فيه وقدمت التفسيرات المختلفة والشروحات بخصوص هذه العلاقة، وهو ما سيتم التطرق له من خلال هذا المبحث الذي يسعى إلى تفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الإبداعي لمواردها البشرية قبل أن يتم إثبات أو نفي وجود هذه العلاقة في الجانب التطبيقي للدراسة.

من هذا المنطلق، سيتم أولاً استعراض أهم النظريات التي فسرت الظاهرة الإبداعية وذلك من خلال شرح نظرية المكونات في الإبداع والنظرية التفاعلية التي تعد من بين أهم الأسس النظرية التي تحدثت عن العوامل المؤثرة في الأداء الإبداعي للفرد داخل المنظمة (Gong, Zhao, Wang, & Yu, 2018). لذلك فقد تم اعتماد النموذجين كإطار نظري عام

لشرح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي للموارد البشرية في مكان العمل بالإضافة إلى الاستعانة بمقاربة الهوية التنظيمية التي وردت في العديد من الدراسات والأبحاث في تفسير هذه العلاقة.

المطلب الأول: تفسير حدوث الاداء الإبداعي عن طريق نظرية المكونات

تم وضع نظرية المكونات Componential theorie من طرف Teresa Amabile سنة 1983 وهي تصف العملية الإبداعية ومختلف مؤثراتها. فمستوى الإبداع الذي يحققه أي شخص في وقت معين يختلف حسب مكونات الإبداع التي تتدخل في نفس الوقت والمتواجدة داخل هذا الشخص أو حوله. وتقتصر النظرية وجود ثلاثة مكونات رئيسية للأداء الإبداعي (Amabile, 1988) وهي:

أولاً: المهارات ذات الصلة بالمجال، التي تمثل الأساس الذي يتحقق من خلاله كل أداء، كما تمثل المادة الأولية للإنتاج الإبداعي لكل فرد، وتضم المعارف الحقيقية، المهارات التقنية والمواهب الخاصة في المجال المعني، وتشتمل على مختلف المعارف التي اكتسبها العامل في مجال معين، سواء من خلال تعليمه الأكاديمي الرسمي أو غير الرسمي بالإضافة إلى الخبرات والقدرات الإدراكية والمعرفية والحركية، كما تعرفها Amabile أيضاً بأنها مجموع الطرق المعرفية التي تمكن من حل مشكلة معينة أو إتمام مهمة محددة. ولا يشترط في هذا العنصر التوفر على قدر كبير من الخبرة لتحقيق أداء إبداعي، حيث أثبتت بعض التجارب أن الأشخاص الذين لديهم قدر متواضع من الخبرة (حديثوا التوظيف) هم الأقدر على الإتيان بأفكار أكثر إبداعية.

ثانياً: العمليات ذات الصلة بالإبداع، وهو العنصر الذي يميز الاداء الإبداعي، لأن من دونه لا يستطيع الفرد القيام بعمل إبداعي، تشمل أسلوب معرفي يفضي إلى تبني وجهات نظر جديدة حول المشكلات، وتطبيق الاستدلال لاستكشاف مسارات معرفية جديدة، واسلوب عمل يفضي إلى السعي المستمر والحيوي لعمل الفرد، وتضم مجموعة من الخصائص أهمها: التوجه نحو المخاطرة، تنوع التجارب، المهارات الاجتماعية، السداجة وبعض القدرات المعرفية الخاصة. وهي تساعد على تقليص الوقت المتوسط للبحث عن حل لأي مشكلة. العمليات ذات الصلة بالإبداع مرتبطة بعمليات التكوين والخبرة في تقديم أفكار إبداعية، وهي مرتبطة أيضاً بخصائص الشخصية المتعلقة بالاستقلالية والمثابرة والانضباط الذاتي وهي تشتمل كذلك على أسلوب العمل كالقدرة على تركيز الجهود خلال فترات طويلة من الزمن. فالتدرب مثلاً على العصف الذهني أو حل المشكلات الإبداعي يمكن أن يساعد في تعزيز مستوى إبداع الموظف.

ثالثاً: الدافعية للقيام بالمهمة أو العمل، تتمثل في مواقف الأفراد اتجاه مهمة معينة وإدراكهم لدرجة دافعيتهم للقيام بهذه المهمة والتي قد تنجم عن دوافع ذاتية كالرضا، الفضول، وجود تحدي إيجابي، .. إلخ أو قد تنجم عن تحفيز خارجي ليس له علاقة بالمهمة في حد ذاتها (كالالتزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية مثلاً).

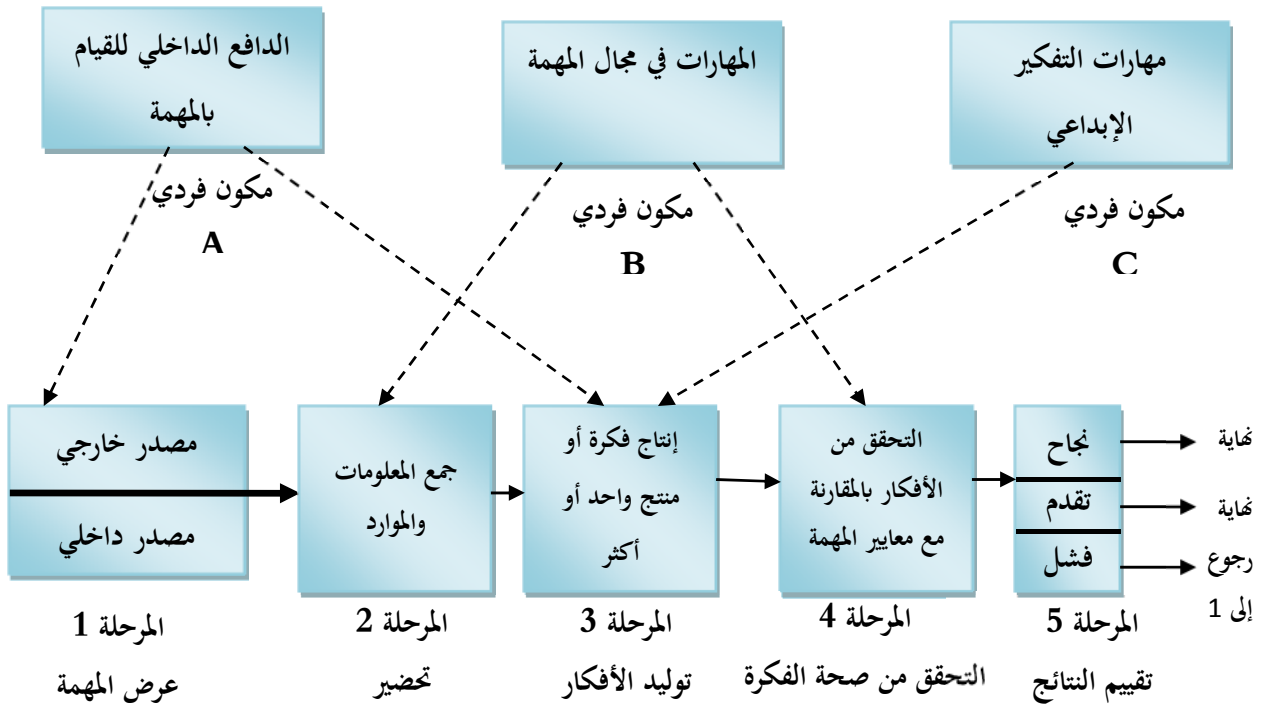
الدافعية للقيام بالمهمة تظهر الفرق بين ما يقوم به الفرد فعلاً وبين ما هو قادر على القيام به، هذه الأخيرة ذات علاقة بالمهارات ذات الصلة بالمجال والمهارات ذات الصلة بالإبداع، وتتعلق الدافعية للقيام بالمهمة ببيئة العمل والتي قد تختلف

من مجال لآخر ومن مهمة إلى أخرى ضمن نفس المجال وذلك حسب بيئة العمل، وبالتالي فإن أي تغيير في بيئة العمل قد يؤدي إلى مستويات منخفضة من الاداء أو إلى تحقيق مستويات اعلى من الإبداع الفردي.

لذاك تؤكد Amabile على أنه لتحقيق مستوى معين من الإبداع يجب أن يتوفر الشخص على: مهارات مرتبطة بالمجال الذي يعمل فيه، المهارات الضرورية بالإبداع كالطلاقة والأصالة والمرونة في التفكير مع اشتراط وجود دافعية داخلية للفرد لتحقيق العمل المبدع. وكلما ارتفع مستوى تحقق عنصر من هذه العناصر كلما زاد المستوى العام للأداء الإبداعي (Amabile, 1988, p. 137).

هذا النموذج ينطلق من مبدأ أن الدافعية الذاتية ضرورية أكثر من التحفيز الخارجي لتحقيق الإبداع، خاصة في مرحلة الاكتشاف أو تحديد المشكلة التي من أجلها يتم إنتاج أفكار أو حلول إبداعية، الشكل الموالي يشرح هذا النموذج.

شكل رقم (13) : نموذج المكونات للإبداع الفردي لـ Amabile



الإبداع الفردي أو الجماعي

----- تشير إلى تأثير عوامل معينة على أخرى.

———— تشير إلى تسلسل الخطوات في العملية

Source : Amabile, T. (1988)

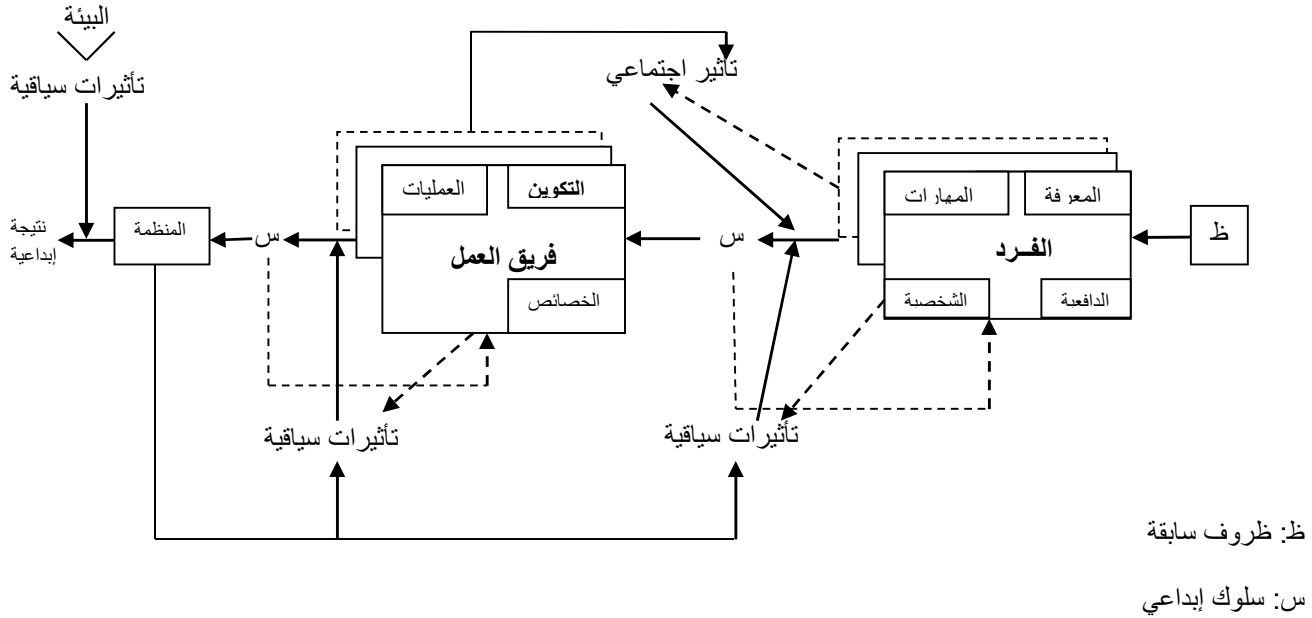
يظهر الشكل رسم تمثيلي لنموذج المكونات للعملية الإبداعية، والذي يشرح الطريقة التي يستطيع من خلالها الفرد جمع واستعمال معلومات للتوصل إلى حل، إجابة أو منتج. حيث يعد الدافع الداخلي للقيام بالمهمة هو المسؤول عن انطلاق العملية والحفاظة عليها لأنه يحدد هل يتم البدا في البحث عن حل وهل يتم الاستمرار في ذلك.

تعتقد Amabile أن هناك تأثير متبادل بين الأفراد والمؤسسة، فما يحدث في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بالإبداعات الفردية، لكن وفي نفس الوقت تتأثر إبداعات الأفراد بكل ما يحدث في المؤسسة (Amabile, 1988, p. 151). يظهر من خلال هذا النموذج أنه لكي يقوم الأفراد بأداء إبداعي لا بد من توافر الموارد الضرورية لذلك والمتمثلة أساساً في الخبرات والكفاءات والمعارف المتعلقة بالمجال، إلا أن هذه الأخيرة وحدها قد تكون نهايتها الإتيان بأفكار عادية لا ترقى إلى مستوى الإبداع، لذلك لا بد من توفر الأفراد على تقنيات في التفكير والعمل تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة للمؤسسة، هذه التقنيات تتمثل في الكفاءات المتعلقة بالإبداع، وتعتقد Amabile أن الكفاءات المتعلقة بالمجال والكفاءات المتعلقة بالإبداع تحدد فقط ما يستطيع الفرد القيام به، إلا أن ما يقوم به الفرد فعلاً تحدده دوافعه الذاتية (وهي المكون الأساسي في العملية الإبداعية).

المطلب الثاني: تفسير حدوث الاداء الإبداعي عن طريق النظرية التفاعلية في الإبداع

النظرية التفاعلية في الإبداع عبارة عن نموذج تفاعلي للسلوك الإبداعي على المستوى الفردي، قام بوضعه الباحثين: Sawyer، Woodman و Griffin (1993) حيث يقوم على فكرة مفادها أن الإبداع هو ظاهرة على المستوى الفردي تتأثر بمتغيرات موقفية (تنجم عن تفاعل معقد بين الفرد والموقف) يتحدد من خلالها الأداء الإبداعي. حسب الباحثين فإن الأداء الإبداعي في المؤسسات تابع لمجموعة من الخصائص الفردية، الجماعية أو التنظيمية التي تتفاعل لتزيد أو تحد من الإبداع، فالخصائص الفردية تتمثل في الخبرة والمعارف والدافعية الذاتية ومختلف القدرات التي تتوفر لدى الفرد، أما خصائص الجماعات فتتمثل في المعايير، الانسجام، الحجم، التنوع، الأدوار، المهام والمقاربات المعتمدة لحل المشكلات، الخصائص التنظيمية تتمثل في الثقافة، الموارد، المكافآت، الاستراتيجية والتكنولوجيا (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). يقترح النموذج أن الأفراد والجماعات والمنظمة الإبداعية هم عبارة عن مدخلات تتحول بطريقة معينة - عن طريق العملية الإبداعية والموقف الإبداعي الذي يضم مؤثرات وقيود بالنسبة للأنشطة الإبداعية- إلى منتج إبداعي.

شكل رقم (14) : النموذج التفاعلي للإبداع التنظيمي



Source : Woodman, R. W.؛ Sawyer, J. E.؛ Griffin, R. W., (1993): **Toward a theory of Organizational creativity**, Academy of Management Review, 18(02), pp 293-321

يوضح الشكل رقم (14) أن السلوك الإبداعي للأفراد هو تفاعل معقد بين الفرد والموقف، وهو تابع لمجموعة من المتغيرات أهمها:

- ظروف سابقة : تتمثل في أحداث ماضية ومعطيات السيرة الذاتية .
 - خصائص معرفية: تتمثل في مختلف المعارف والخبرات والقدرات المعرفية التي يتميز بها الفرد. (مثل التفكير المتشعب ، الطلاقة الفكرية، ...)
 - خصائص لامعرفية: والمتمثلة في الخصائص الشخصية كتقدير الذات الدافعية.
 - تأثيرات اجتماعية : كالمكافآت والتيسير الاجتماعي.
 - تأثيرات سياقية: والمتمثلة في البيئة الفيزيقية و قيود المهمة والوقت.
- هذا الافتراض الذي يرى بأن السلوك الإبداعي هو تفاعل بين الفرد والموقف، يتكرر في كل مستوى من مستويات المنظمة، حيث ان :
- إبداع فرق العمل هو تابع لـ :
 - السلوك الإبداعي الفردي

- التفاعل بين انتماءات الأفراد (مكونات فرق العمل)
- خصائص فرق العمل (حجم فريق العمل، درجة الاندماج، معايير الفريق، .. إلخ)
- أسلوب عمل الفريق (المقاربات والطرق المعتمدة لحل المشكلات)
- إبداع المنظمة هو تابع لمدخلات إبداعية لمكونات فرق العمل والتأثيرات السياقية والمتمثلة في :
 - ثقافة المنظمة
 - نظام الحوافز والمكافآت.
 - قيود الموارد
 - البيئة الأكبر خارج النظام وما إلى ذلك ..

شكل الناتج الإبداعي (منتج جديد، خدمات، أفكار، إجراءات أو عمليات جديدة) للنظام بأكمله ناجم عن فسيفساء معقدة من الخصائص الفردية، الجماعية والتنظيمية وكذا عن السلوكيات التي تحدث ضمن التأثيرات الموقفية البارزة (سواء التي تحفز الإبداع أو تعيقه) الموجودة في كل مستوى من مستويات التنظيم الاجتماعي. الخطوط المتقطعة في الشكل تظهر حلقات متنوعة من التغذية الراجعة التي تجعل سلوك الأفراد والجماعات يتغير عبر الزمن (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993).

المطلب الثالث: تفسير حدوث السلوكيات الإيجابية باعتماد مقاربة الهوية التنظيمية

تعتبر الهوية التنظيمية شكل خاص من تطبيقات نظرية الهوية الاجتماعية SIT (بسبب اعتبار المنظمة فئة اجتماعية) (Ashforth & Mael, 1989, p. 22)، والتي من خلالها يميل الأشخاص إلى تصنيف أنفسهم والآخرين في فئات اجتماعية مختلفة، مثل العضوية التنظيمية والانتماء الديني والجنسي،. إلخ (Ashforth & Mael, 1989, p. 20)، حيث يعرف Tajfel (1978) الهوية الاجتماعية كما يلي: "ذلك الجزء من فهم الفرد حول ذاته والذي ينبع من معرفته بانتمائه لمجموعة أو عدة مجموعات اجتماعية بالإضافة إلى القيمة والأهمية العاطفية المرتبطة بذلك الانتماء" (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008, p. 327)، وهي تختلف عن الهوية الذاتية التي تعبر عن الشعور المختلف للفرد حول ذاته، فالهوية الاجتماعية مشتركة بين أفراد المجموعة الواحدة وهي تميز مجموعة عن مجموعة أخرى، أما الهوية الفردية فهي تخص الفرد لذلك فهي تميز الأفراد عن بعضهم البعض. وتعد الهوية أحد المفاهيم الأساسية التي تساعد في تفسير سبب تفكير الناس في بيئاتهم بالطريقة التي يفعلونها وكذا تفسير سلوكياتهم في تلك البيئات (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008, p. 334).

أما الهوية التنظيمية فتعرف بأنها: " فهم اعضاء المؤسسة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية"، وقد عرفها Hall وآخرون (1970) بأنها "العملية التي من خلالها تصبح أهداف المنظمة وأهداف الفرد متكاملة ومتطابقة بشكل متزايد"، أما Patchen (1970)، فيعرف الهوية التنظيمية بأنها خصائص مشتركة وولاء وتكافل (Ashforth & Mael, 1989, p. 23). وبالتالي يقدم العاملون انفسهم في كثير من الأحيان

بصفتهم أعضاء في المؤسسة التي يعملون فيها (I am a member of Nike and it's important to me)، حيث أن العمل في المؤسسة على هذا الأساس يشكل مصدرا مهما لتكوين هوية الفرد، هذا الأخير بحاجة للانضمام إلى مجموعة ينتمي إليها ويتبع تقاليدها، كما أن الفرد الذي يعمل في مؤسسة ما تنسجم مبادئها وقيمتها مع قيمه وقناعاته الذاتية توجد لديه روابط أكثر جاذبية وشعورا أقوى بالهوية التنظيمية، وهو ما يزيد من تقديره لذاته. ويتكون لديه استعداد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008).

يعتقد العديد من الباحثين أن الهوية التنظيمية لديها ارتباط طبيعي بالعديد من النتائج الإيجابية على المستوى الجماعي بحكم طبيعتها الاجتماعية وهو ما يؤدي إلى تحقق نتائج إيجابية على المستوى التنظيمي كالتعاون، بدل الجهد، الدافعية الداخلية، إنجاز المهام، تشارك المعلومات، تنسيق العمليات والمشاركة في اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008, p. 336). أما على المستوى الفردي، فإن الهوية التنظيمية (التي تمنح الفرد الرغبة في تحسين ذاته) تعد سببا في تحقق الرضا والتكيف في العمل، السلوك الإبداعي وتحسين الأداء، وذلك لارتباطها بتقدير الذات.

المطلب الرابع: تفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي للموارد البشرية

قبل الانطلاق في شرح كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء الإبداعي، لا بد من الإشارة إلى ملاحظة هامة تم تقديمها في الدراسات السابقة ألا وهي ان المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر على مواقف وسلوكيات العمال إلا إذا تم إدراكها وتقييمها من طرفهم (Brammer, He, & Mellahi, 2014, p. 5).

أولا: باعتماد نظريات الإبداع التنظيمي: انطلاقا من نظرية المكونات والنظرية التفاعلية، يتأثر الأداء الإبداعي بمجموعة من المكونات المرتبطة بالفرد وبالبيئة التنظيمية، فعندما يدرك الأفراد أنهم يعملون في بيئة تتحدد فيها الأهداف بشكل واضح مع توفر نوع من الاستقلالية في اتخاذ بعض القرارات و بتوفير كل الوسائل والموارد الضرورية للقيام بالأعمال مع الالتزام بتبني سلوك عادل وأخلاقي تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة وتقديم الدعم والتشجيع وتمكين الأداء الإبداعي فإن العمال يكونون على درجة عالية من الدافعية وهو ما يجعلهم يقدمون مستويات مرتفعة من الأفكار الإبداعية، هذه الدافعية قد تتحقق عندما تكون المؤسسة على قدر كبير من المسؤولية الاجتماعية ولا سيما تجاه مواردها البشرية التي تحصل على عدد من المزايا نتيجة لذلك، وأهم ما يمكن الإشارة إليه:

- العمل على تطوير كفاءتها ومعارفها بإخضاعها لمختلف التدريبات والدورات التكوينية (تكوينات متعلقة بمجالات العمل أو بالإبداع).
- مكافئتها. تشجيعها ودعمها عن طريق نظام عادل للأجور والمكافآت والترقيات يقوم على مبدأ تكافؤ الفرص.
- وضع الأفراد في مناصب العمل التي تتلاءم مع قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم لتمكينهم من تقديم أفضل ما لديهم.
- منح العمال هامش من الحرية في القيام بالأعمال واتخاذ القرار من خلال توفير نظام جيد للاتصال وتبادل المعلومات وكذا تطبيق أنظمة تشاركية ديمقراطية.

هذه العناصر المكونة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية يمكن اعتبارها ضمن مكونات العملية الإبداعية التي حددتها النظرية التفاعلية ونظرية المكونات، وهو ما يجعل تحقق الاداء الإبداعي للأفراد أمرا ممكنا بسبب توفر كل مدخلات العملية الإبداعية، وهو ما يقود إلى تأكيد وجود علاقة بين الأداء الإبداعي والمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية.

ثانيا: باعتماد مقارنة الهوية التنظيمية: اعتمد العديد من الباحثين على الهوية التنظيمية النابعة من نظرية الهوية الاجتماعية في شرح وتفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الإبداعي (Shin, Hur, & Kang, 2016; Hur, Moon, & Ko, 2018; Abdullah, Ashraf, & Sarfraz, 2017; Brammer, He, & Mellahi, 2014). حيث تتطور الهوية التنظيمية عندما يعتقد العامل بأن قيم ومعايير المنظمة تتطابق مع معتقداته وقيمه.

حيث يرى Ashforth وآخرون (2008)، بأن الإدراك الجيد لعدالة المؤسسة من طرف مواردها البشرية وإحساسهم بأن مؤسستهم تعاملهم بشكل منصف ودون تحيز لأي طرف، يدعم قبول الفرد لذاته كعضو في المجموعة، الامر الذي يرفع من التزامه ويحسن من أدائه. (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008, p. 339)، وهو ما أكدته إحدى الدراسات، التي توصلت إلى أن إدراك الموارد البشرية لمؤسستهم بأنها عادلة تجاههم، وانها تحتم بسعادتهم ورفاهيتهم في العمل يزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي لديهم (Glavas & Kelley, 2014) وهو ما يؤدي إلى الرفع من ادائهم الإبداعي ودفعه قدما نحو الامام.

أظهرت دراسات أخرى بأن إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يؤثر على عدد من المواقف والسلوكيات للعمال في المؤسسة، لأن المسؤولية الاجتماعية تساهم في إشباع الاحتياجات العلائقية والنفسية للموارد البشرية، كما انها تؤثر على الهوية التنظيمية، ذلك لأن الأفراد لديهم حاجة قوية لتحديد هويتهم استنادا إلى مجموعة إجتماعية ذات صورة إيجابية وهو الأمر الذي يساعدهم على تحسين نظرهم وتقديرهم لذاتهم، فعندما تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا، فإن ذلك يجعلها تبدو متميزة في نظر المجتمعات الخارجية وهو الامر الذي يحسن صورتها مقارنة بمؤسسات أخرى ويزيد من رغبة العمال في ربط هويتهم بهذه المؤسسات المسؤولة اجتماعيا، وهو الأمر الذي يزيد من رغبتهم في بذل مجهودات إضافية والمساهمة في نجاح مؤسستهم الأمر الذي يؤدي إلى ترقية وتحسين أدائهم الإبداعي. (Brammer, He, & Mellahi, 2014).

فالمسؤولية الاجتماعية التي تنادي بمشاركة المؤسسة في تحسين جودة الحياة في المجتمع، من خلال إدارة تأثيراتها والمساهمة في تنمية المجتمع، البيئة والاقتصاد، تجعل المؤسسة تصرح - من خلال تقاريرها الاجتماعية- بأن لديها قيم ومبادئ إيجابية والتي تعد ذات جاذبية في المجتمع، كما ان تنفيذ إدارة مسؤولة اجتماعيا يساهم في جعل المؤسسة متميزة مقارنة بمؤسسات أخرى. وبالتالي فإن الهوية التنظيمية تقترح أنه لكي يدعم الفرد تقديره الذاتي فإنه يرغب في الارتباط بمؤسسات لديها قيم ومبادئ إيجابية هذه الاخيرة تدعم قيمه ومبادئه وهو الأمر الذي يزيد من اندماجه في المؤسسة ويقوي انتماءه

وبالتالي تبني اهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها من خلال التوجه نحو تحسين الاداء في العمل وتقديم أفكار إبداعية تخص الأعمال والمهام المسندة إليهم والعمل على مواجهة المشكلات ومختلف تحديات العمل من خلال اقتراح حلول جديدة ومبتكرة، بمجرد الإحساس بأن المؤسسة التي يعملون بها هي مواطن صالح يهتم بالمجتمع ويبحث عن إيجاد حلول لكل مشاكله المتعلقة بالفقر، والبطالة والتلوث والتنمية المستدامة، وذلك على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية تهدف إلى خلق تغيير إجتماعي إيجابي من خلال التركيز على تحسين العلاقات مع جميع الأطراف ذات المصلحة، فهذا يعني ضرورة توفر المؤسسة على وازع أخلاقي كبير جدا.

كذلك فإن المسؤولية الاجتماعية بإمكانها دعم ثقة العمال في مؤسستهم ومنحهم أمان نفسي وذلك من خلال اهتمامها الكبير بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية تثنم الأداء الجيد وتشجع على الابتكار، وذلك بهدف التمكن من تقديم منتجات وخدمات للمؤسسة وللمجتمع. ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بالأمن والسلامة في العمل، تحسين والمحافظة على صحة العامل، تقديم أجور ومكافآت عادلة وتستجيب لاحتياجات الأفراد في المؤسسة، القضاء على كل ضغوط العمل وكل أشكال الاستغلال والتمييز العنصري وعدم التكافؤ في الفرص وكذا الاهتمام بجانب الحوكمة والقضاء على كل مظاهر الفساد الإداري والتشجيع على توفير جو من التعاون والتشارك في المعرفة، في المعلومات وفي اتخاذ العديد من القرارات، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة المسؤولة اجتماعيا تهتم بترقية المستوى التعليمي والمعرفي لمواردها البشرية، فهي تحرص على أن تكون مواردها البشرية على درجة عالية من الكفاءة والخبرة، لذلك فهي تعمل على الدوام على أن توفر لهم مختلف التكوينات والتربصات والتدريبات ليكونوا دائما على استعداد لمواكبة التطورات والتغيرات.

بالاعتماد على الهوية التنظيمية، فإن الإدراك الإيجابي لمجهودات المؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية يحفز العمال لتغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم بطريقة إيجابية على اعتبار أن لديهم نزعة للإحساس بالفخر تجاه مؤسستهم والرغبة في المحافظة على سمعتها الاجتماعية الإيجابية سواء على المستوى المعرفي أو العاطفي.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم التعرف على الإبداع من خلال التمييز بين الإبداع كنتيجة والإبداع كعملية أو سلوك يؤدي إلى هذه النتيجة، وذلك عن طريق الإشارة إلى مختلف التعاريف التي تناولت المصطلح، وقد تم التوصل في النهاية إلى إعطاء تعريف للأداء الإبداعي على أنه السلوك المميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل والذي يظهر من خلاله قدرته على التجديد والطلاقة في طرح الأفكار المفيدة والأصيلة والتكيف مع مختلف المواقف وتقديم حلول مبتكرة لمختلف المشكلات التي يتعرض لها أثناء ممارسته لوظيفته.

كما تم التعرف على مختلف أصناف الإبداع والتي تم حصرها في ثلاث تصنيفات: أصناف الإبداع حسب حجمه، أصناف الإبداع حسب مستوياته وأصناف الإبداع حسب مجاله. بالإضافة إلى تحديد مستويات الإبداع المتمثلة في المستوى الفردي، المستوى الجماعي والمستوى المؤسسي مع التعرف على الأهمية الكبيرة للأداء الإبداعي بالنسبة للفرد والمؤسسة.

أيضا في هذا الفصل تم تحديد الأبعاد المختلفة للأداء الإبداعي حسب التوجهات الفكرية لمختلف الباحثين وذلك للتمكن من التطرق لعملية القياس التي تعتمد على أساليب ذاتية وأخرى موضوعية، بالإضافة إلى الإشارة إلى مختلف طرق تحسين الأداء الإبداعي مروراً بالعوامل التي تؤثر على الأداء الإبداعي للموارد البشرية وذلك بالتركيز على ثلاث مداخل: مدخل الفرد، مدخل الوظيفة ومدخل البيئة التنظيمية. وفي النهاية حاولت الباحثة شرح وتفسير العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي للموارد البشرية حسب مختلف الأدبيات والدراسات والنظريات التي تطرقت للموضوع، وذلك قبل اختبار وجود هذه العلاقة في الجانب التطبيقي من الدراسة.

الفصل الثالث:

المسؤولية الاجتماعية في الجزائر

وتداعيات تطبيقها بالمؤسسة

المينائية سكيكدة

تمهيد

تواجه الجزائر، على غرار دول شمال إفريقيا، عدة تحديات: بيئية كالتغيرات المناخية، التصحر وتراجع التنوع البيولوجي، إعادة الهيكلة الاقتصادية، العدالة والمساواة، تحسين الحوكمة المؤسسية ومحاربة الفقر والأمية. وهو ما حتم عليها التوجه نحو تبني نهج المسؤولية الاجتماعية وإدراج بعد الاستدامة في سياستها الوطنية للتنمية والتطوير وذلك بغرض المحافظة على التوازن بين متطلبات التطوير السوسيو إقتصادي والاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية.

هذا التوجه دفع بالسلطات إلى الالتزام بجدية للسعي قدما نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، عن طريق وضع خطط واستراتيجيات تهدف إلى: تحسين الصحة ونوعية الحياة، تحسين والمحافظة على إنتاجية الموارد الطبيعية، التقليل من الهدر الاقتصادي وتحسين التنافسية والمحافظة على البيئة.

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات CSR في الجزائر، وذلك من خلال تسليط الضوء على مختلف الوسائل، الإجراءات، السياسات والممارسات التي تم اعتمادها لتبني هذا التوجه، على مستوى كلي وكذا على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية ممثلة في المؤسسة المينائية سكيدة.

اشتمل هذا الفصل على ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول:** واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالجزائر .
- **المبحث الثاني:** التعريف بالمؤسسة المينائية لسكيدة وأطرافها ذات المصلحة.
- **المبحث الثالث:** واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

المبحث الأول: واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالجزائر

ارتكزت المسؤولية الاجتماعية في الجزائر بداية على الجانب الاجتماعي، وذلك من خلال الاهتمام بشكل كبير بتوفير مناصب عمل لأفراد الشعب الذين عانوا من الحرمان إبان فترة الاحتلال الفرنسي، مع العمل على ضمان بعض الخدمات الأخرى كالصحة، التعليم والسكن. لكن ومع بداية التسعينات من القرن الماضي، بدأ التحول من الاقتصاد الاشتراكي نحو الاقتصاد الحر من خلال مرحلة انتقالية استغرقت عدة سنوات، اتخذت خلالها الحكومة عدة إجراءات تدخل ضمن إطار برامج الإصلاح الاقتصادي كتشجيع الشراكة الدولية، إصلاح النظام المالي وخصخصة القطاع العمومي، الأمر الذي أدى إلى تراجع عدد المؤسسات العمومية لحساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تزامنت هذه الأحداث مع ظهور مجموعة من التحديات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، والتي كانت نتيجة لمجموعة من التغيرات التي شهدتها العالم بصفة عامة والجزائر على وجه الخصوص (ارتفاع معدل البطالة، ضعف عدد المؤسسات الحاصلة على المطابقة، الفساد الإداري (الرشوة، المحسوبية،...))، التصحر، التلوث،... إلخ).

ومع تنامي اهتمام دول العالم بالتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، أدركت الجزائر أهمية الاندماج في هذا النهج لتلافي العديد من المشاكل ومواجهة مختلف التحديات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية التي أفرزتها متطلبات العولمة والتوجه نحو الاقتصاد العالمي، وهو ما أدى إلى إدراج بعد المسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات ضمن مجموعة من البرامج، الخطط، السياسات والممارسات، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المجال الاقتصادي

قامت الجزائر بإطلاق مجموعة من البرامج والمشاريع الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز توجهها المسؤول اجتماعيا، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

أولا: برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004): لقد قررت الحكومة الجزائرية في أبريل 2001، وضع برنامج لتدعيم الإنعاش الاقتصادي والذي خصص له أهم غلاف مالي منذ الاستقلال حيث قدر بحوالي 7مليار دولار أمريكي، أي ما يعادل حوالي 525 مليار دينار جزائري، والتي تم توجيهها نحو:

- دعم الأنشطة الإنتاجية (1668 مشروع يخص الزراعة والصيد البحري و 59 مشروع يخص الصناعة) والتنمية المحلية والموارد البشرية؛
- التشغيل والحماية الاجتماعية ودعم الخدمات العمومية وتحسين شروط المعيشة (اقتناء 500 حافلة نقل مدرسي لصالح البلديات المعزولة والمحرومة) والتجهيزات الهيكلية (هياكل الري والسكك الحديدية والأشغال الكبرى والاتصالات) ؛
- السكن والصحة وتطوير الموارد البشرية والتربية الوطنية والتعليم العالي والبحث العلمي والتكوين المهني؛

● الشببية والرياضة، من خلال إعادة تأهيل الهياكل الرياضية الموجودة وإنجاز هياكل جديدة، بالإضافة إلى التركيز على أعمال الترميم والإصلاح وتجهيز المعالم والهياكل الأثرية بهدف حماية التراث الوطني من الضياع. (صابة، 2010).

ثانياً: البرنامج التكميلي لدعم النمو (PCSC) للفترة 2005-2009: بعد النتائج الإيجابية المترتبة عن تطبيق برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي، تم إطلاق هذا البرنامج الضخم الذي خصص له مبلغ يفوق 150 مليار دولار أمريكي، أي ما يقارب 4203 مليار دج، وقد تم توجيه ميزانية هذا البرنامج بشكل أساسي نحو:

● تحسين ظروف معيشة السكان (45.5% من قيمة البرنامج) من خلال التركيز على قطاع السكن، التربية وقطاع التعليم العالي؛

● تطوير الهياكل القاعدية (40.5% من قيمة البرنامج) كقطاع النقل، الأشغال العمومية، المياه وقطاع التهيئة العمرانية؛

● دعم التنمية الاقتصادية، حيث تم التركيز على ستة قطاعات رئيسية وهي: الفلاحة والتنمية الريفية، الصناعة، ترقية الاستثمار، الصيد البحري، السياحة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية؛

● تطوير الخدمة العمومية التي خصصت لها قيمة 203.9 مليار دج، موزعة على قطاع العدالة، الداخلية، التجارة والمالية. (بشيكور، 2016).

ثالثاً: وضع نظام للتقييم وتشجيع حصول المؤسسات على المطابقة

1. وضع نظام للتقييم: تم وضع نظام التقييم في الجزائر سنة 1998، عن طريق تأسيس المعهد الجزائري للتقييم I.A.NOR، بمرسوم تنفيذي رقم 69-98 المؤرخ في 21 فيفري 1998، هذا المعهد يعمل تحت وصاية وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، وقد قام بتكوين فريق من الخبراء من مختلف التخصصات، للقيام بمجموعة من الأعمال، أهمها: (IANOR, 2022)

■ السهر على إعداد المعايير الوطنية بالتنسيق مع باقي القطاعات، مع ضمان عمليات التدريب، التدقيق، الاستشارة والمرافقة.

■ التعرف على الاحتياجات الوطنية في مجال التقييم؛

■ السهر على تطبيق الخطة الوطنية للتقييم؛

■ ضمان نشر المعلومات المتعلقة بالتقييم وباقي النشاطات المتعلقة به؛

■ إدارة علامة المطابقة للمواصفات القياسية الجزائرية.

2. تشجيع الحصول على المطابقة: بغرض الانضمام لنهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الذي يتطابق مع الممارسات المحددة في المعيار ISO 26000، بدأت بعض المؤسسات الجزائرية تتبنى تدريجياً حسب حجمها وقطاع نشاطها مختلف المعايير الدولية للإدارة (ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001/OHSAS 18001، ISO 22000)، كخطوة أولى لإظهار التزامها المسؤول اجتماعياً، وهو خيار أمثلته الظروف الاقتصادية الجديدة في إطار ما يعرف بعولمة

الأسواق أو العولمة بصفة عامة. والجدول الموالي يظهر عدد المؤسسات التي تحصلت على المطابقة لبعض المواصفات في الجزائر من 2010 إلى غاية 2019.

جدول رقم (7) : عدد المؤسسات الحاصلة على المطابقة في مواصفات الإدارة من سنة 2010 إلى غاية 2019.

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ISO 14001	68	66	88	101	92	102	101	77	133	124
ISO 9001	362	268	427	540	396	596	543	458	509	499
ISO 22001	0	0	1	11	13	9	9	9	6	11
ISO 50001	0	0	0	4	4	4	3	2	2	3
المجموع	430	334	516	656	505	710	656	547	650	637

Source : Haffaf, S., Bouzadi, S. (2021)

يضاف إلى ما سبق، وجود 34 مؤسسة حاصلة على المواصفة ISO 45001 المتعلقة بإدارة الصحة والسلامة في العمل التي جاءت بدلا عن المواصفة OHSAS 18001 ابتداء من سنة 2018. يلاحظ من خلال الأرقام الموضحة في الجدول أن توجه المؤسسات نحو الحصول على المطابقة قد عرف ارتفاعا معتبرا بدءا من سنة 2013 وهو خيار أملته الظروف الاقتصادية الجديدة وتحديات العولمة التي تفرض على المؤسسات تحسين سمعتها وإرضاء أطرافها ذات المصلحة من خلال تقديم خدمات ومنتجات تتطابق مع المواصفات الدولية وهو الأمر الذي يحسن في نفس الوقت من ادائها الاجتماعي الذي أصبح حاليا الشغل الشاغل لعدد كبير من المؤسسات التي أصبحت تهتم بالحصول على المطابقة وتحسين مسؤوليتها الاجتماعية تحقيقا لثلاثة دوافع رئيسية تم تحديدها من خلال دراسة أجريت سنة 2017 على 94 مؤسسة تعمل في القطاع الصناعي الجزائري، وهي كما يلي: (Taleb & Bouderdja, 2018)

- دوافع على المستوى الفردي: تتمثل في القيم المثالية والأخلاقية لرجل الأعمال.
- دوافع على المستوى التنظيمي: تتمثل في تخفيض تكاليف الإنتاج.
- دوافع على المستوى المؤسسي: يمكن إرجاعها إلى حجم المؤسسة والتخوف من التشريعات، لا سيما المتعلقة بالجوانب الاجتماعية للعمال أو الجوانب البيئية، بالإضافة إلى الرغبة في الحصول على دعم الدولة ومساندتها وتحقيق مزايا تنافسية على المستوى المحلي والدولي.

رابعا: تبني المواصفة ISO 26000 في المؤسسات الجزائرية

قامت الجزائر بالمصادقة على المواصفة القياسية إيزو 26000، وهي تعد من بين البلدان الأوائل في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا التي تبنت المعيار الدولي الجديد للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وذلك من خلال وضع برنامج وطني للمرافقة في إطار مبادرة إقليمية أطلق عليها اسم (S.R. MENA *) (المسؤولية الاجتماعية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا)، وقد تم إطلاق برنامج S.R. MENA لمدة أربع سنوات مابين سنة 2011 و 2014 بمبادرة من المعهد الوطني للتقييس IANOR والمنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO والوكالة السويدية للتنمية الدولية SIDA، وذلك لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، حيث شملت هذه المبادرة الإقليمية ثمانية بلدان (الجزائر، المغرب، تونس، مصر، الأردن، سوريا، لبنان والعراق)، وتدخل هذه المبادرة في إطار تطبيق خطة عمل منظمة التقييس العالمية المتعلقة بالبلدان السائرة في طريق النمو للفترة 2011-2015، وقد كان الهدف منها توطيد إستراتيجية للتنمية المستدامة عن طريق الإدماج الفعال لمبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية (ISO)، كما تجدر الإشارة إلى أن الهدف الحقيقي من وراء هذه المبادرة هو تطوير كفاءات وقدرات محلية في الإيزو 26000، ووضعها قيد التنفيذ لمساعدة المنظمات والمؤسسات على تطبيق مبادئها في أنشطتهم، بالإضافة إلى تسهيل تبادل الخبرات وأحسن الممارسات حول تطبيق هذه المواصفة على المستوى الإقليمي ما بين الدول المشاركة، مع تخصيص دورات تدريبية للقائمين على هذه العملية.

في الجزائر، قام معهد التقييس IANOR بتنسيق هذه المبادرة، من خلال مرافقة 22 مؤسسة حسب سنة الانخراط في العملية ، وهذا حسب الجدول التالي:

جدول (08): المؤسسات الجزائرية المنخرطة في برنامج SR MENA

المؤسسات المنظمة في سنة 2011	المؤسسات المنظمة في سنة 2012
<ul style="list-style-type: none"> ▪ المؤسسة الخاصة NCA Rouiba ▪ المخبر العمومي CETIM ببومرداس 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ المؤسسة العمومية لخطوط الانايبب ENAC ▪ الشركة الخاصة CONDOR-BBA ▪ الشركة الخاصة أكياس التغليف SASACE ببوسماعيل ▪ الشركة الخاصة مجمع ETRHB – HADDAD ▪ شركة اتصالات الجزائر Algérie Télécom
المؤسسات المنظمة في سنة 2013	المؤسسات المنظمة في سنة 2014

* Social Responsibility in Middle East and North Africa

- مجمع صيدال
- المؤسسة العمومية SEAAL
- مؤسسة Multicatering
- المؤسسة العمومية COSIDER ALREM
- مؤسسة Amimer Energie
- المؤسسة العمومية SOCOTHYD
- مؤسسة Oriflame
- المؤسسة العمومية CTPP – ALGER
- مؤسسة Naftal/Branche carburant
- المدرسة العليا للمناجنت: ENSM
- مؤسسة Cevital SPA
- المؤسسة العمومية الروية Hydro
- Aménagement

Source : Djemai S., Abedou A. (2020)

تمت مرافقة هذه المؤسسات لمدة ثلاث سنوات لتنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات وفقا للتوصيات ولمقاييس إيزو 26000، كما كانت معايير الاختيار تتعلق بالقضايا البيئية، والعلاقات مع الموظفين والوعي الوطني والدولي، كما قام المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج النظيف CNTPP بتشجيع المؤسسات الصناعية لاعتماد بعض وسائل التسيير البيئي التي وضعها تحت تصرفهم كالتدقيقات البيئية وعقد الأداء البيئي والتي في إطارها تنخرط هذه المؤسسات طوعيا لوضع خطة عمل بيئية (Nations Unies, 2015, p. 3).

فيما يخص الجزء الثاني من دعم المنظمة والمتمثل في التدريب على الإيزو 26000 وبناء القدرات، فقد تم تكوين 24 خبير وطني من سبعة بلدان في منطقة الشرق الأوسط، وأربعة خبراء وطنيين آخرين لكل دول المشروع. وقد أفادت الشركات الرائدة لهذا المعيار، وهي مجموعة NCA Rouiba والشركة ذات الأسهم Sasace، بأن أدائهما يتطور بشكل كبير منذ دمج معايير المسؤولية الاجتماعية في عام 2014. ووفقاً للأرقام التي قدمتها شركة Sasace فقد شهدت الشركة تحسناً عاماً في مؤشراتنا بنسبة 10٪ وسجلت إنتاجاً قياسيًّا منذ إنشائها في عام 2005 (IANOR, 2017).

خامسا: التوجه نحو الاقتصاد الأخضر

في هذا الصدد يعرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة PNUE الاقتصاد الأخضر بأنه "هو اقتصاد يؤدي إلى تحسين رفاهية الإنسان والعدالة الاجتماعية، مع التقليل وبشكل ملحوظ للمخاطر البيئية ونذرة الموارد" (Muller & Riedel, 2012). وبذلك تعتبر الجزائر الاقتصاد الأخضر كوسيلة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لأنه يشجع الاستثمار في القطاعات الأساسية للاقتصاد الأخضر.

● ففي عام 2012، أطلقت الجزائر مبادرة لتعزيز خلق فرص العمل والمقاوالاتية للشباب والنساء في إطار الاقتصاد الأخضر، وذلك بمناسبة مؤتمر تم تنظيمه في الجزائر، في 28 مارس 2012، من قبل برنامج "التنمية الاقتصادية المستدامة" (DEVED)، وكالة التعاون الألمانية للتنمية GIZ والمديرية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لوزارة الصناعة،

حول " قابلية التوظيف والمقاولاتية للشباب والنساء في الاقتصاد الأخضر في الجزائر، وقد تم اقتراح إدخال المهن المتعلقة بالاقتصاد الأخضر في قوائم الأنشطة التي اقترحتها الآليات العامة، وذلك بغرض خلق فرص جديدة للعمل، كما قامت هذه الهيئات بإصدار دليل لدعم مخططات المقاولاتية الخضراء. وقد تم تصميم هذا الدليل كأداة للإرشاد والتوجيه لقادة المشاريع الشباب في الاقتصاد الأخضر. كما تم اقتراح إجراء تهيئ في قطاع التكوين المهني ليتلاءم مع الاحتياجات الجديدة لسوق العمل، حيث تم إحصاء 450000 وظيفة في إطار هذا الاقتصاد سنة 2012 وهو رقم رشح للإرتفاع ليصل أكثر من 1.4 مليون وظيفة في آفاق 2025 وذلك في خمس مجالات: الطاقات المتجددة، تسيير المياه، معالجة وإعادة تدوير النفايات والمصالح المتعلقة بالبيئة وتسيير المساحات الخضراء (Nations Unies, 2015, p. 2).

● تنفيذ خطة النمو الخماسية الجديدة (2019/2015) والتي قدرت بـ 262 مليار دولار، هذه الأخيرة ركزت بشكل خاص على القطاعات الرئيسية في الاقتصاد الأخضر مثل: الطاقة والمياه والبناء والصحة والتعليم والتدريب المهني، إعادة التدوير وتممين النفايات والسياحة، والتي تعد فرصة للبلاد لإعادة النظر في نموذجها الاقتصادي وإعادة توجيه الاستثمار العام والخاص نحو القطاعات الإنتاجية في الصناعة والزراعة. كما تم إدراج مشاريع المدن الخضراء مثل ما هو الحال بالنسبة لمدينة بوقزول وولاية تيبازة وذلك فيما يخص استعمال الطاقات المتجددة وإعادة تميم النفايات ولاسيما الفلاحة (Nations Unies, 2015).

سادسا: المشاركة في برنامج دعم تنفيذ عقد الشراكة Spring

برنامج Spring هو برنامج تكويني ممول من طرف الإتحاد الأوروبي ومسير من طرف وحدة تسيير برنامج دعم تنفيذ اتفاق الشراكة P3A، تم إطلاق هذا البرنامج في ديسمبر 2013 لفترة تنفيذ قدرت بـ خمس (05) سنوات، أي إلى غاية ديسمبر 2018، ويهدف هذا البرنامج بصفة عامة إلى تشجيع المؤسسات العامة والخاصة على مراعاة مسؤوليتها الاجتماعية بشكل أفضل، من خلال المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ودمج مبادئ وممارسات معيار إيزو 26000 بفعالية. كما اهتم هذا المشروع - في الجانب الخاص بالمؤسسات - وبالاتراك مع المعهد الجزائري للتقييس بتحسين عدة مجالات مثل ثقافة الاستهلاك المتعلقة بالزبائن وتبادل المعارف والخبرات، كما هدف - في الجانب المتعلق بالجماعات المحلية - إلى تحسين الحوكمة والشفافية في عمليات اتخاذ القرار ونوعية الاستقبال للجمهور، بالإضافة إلى الاهتمام بتحسين التكفل بشكاوي المواطنين والعدالة والإنصاف في التعامل مع هذه المظالم، ودعم إقامة الديمقراطية التشاركية في إدارة الشؤون العامة. بالإضافة إلى تعزيز قدرات 15 منظمة جزائرية من خلال إنشاء مجموعة من الخبرات الوطنية التي تدعم هذه المنظمات الرائدة في تبني واستخدام مبادئ وممارسات المسؤولية الاجتماعية للمعيار إيزو 26000، كما تم إطلاق برنامج تدريبي انضمت إليه اثنا عشرة (12) مؤسسة بين عامة وخاصة بالإضافة لثلاث جماعات محلية، ممثلة في بلديات (المحمدية والمدنية من العاصمة، وواد تليلات من ولاية وهران)، بهدف تعزيز قدرة المؤسسات الجزائرية في الإدارة وممارسة المسؤولية الاجتماعية في مختلف المجالات، كما تم توسيع هذا البرنامج ليشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وغيرها من المنظمات مثل البنوك والمجتمع المدني (IANOR, 2017). وقد سمح هذا البرنامج في النهاية بتحقيق النتائج التالية (IANOR, 2018):

- تم تدريب 10 متعلمين من "تجمع الخبرة الوطنية" تمكنوا من إظهار مهاراتهم في مجالات ISO 26000، كما تمكنت 13 من 15 منظمة تم التخطيط لها في بداية المشروع من بناء قدراتها في اعتماد واستخدام معيار ISO 26000.
 - تمت صياغة دليل تقييم المسؤولية الاجتماعية الجزائري وفقاً للمعيار ISO 26000، وتم التصديق عليه من قبل المتعلمين والمنظمات التجريبية واختباره على 5 منظمات (04 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم وبلدية)،
 - تم إجراء 14 تشخيصاً على: ثلاث إدارات محلية (بلدية) و مؤسستين عموميتين ذات طابع صناعي وتجاري وتسع مؤسسات صغيرة ومتوسطة، أي 93٪ من الهدف الأولي المسطر من المشروع.
 - تم التحقق من صحة خطط العمل التسع التي وضعتها المنظمات وفقاً لمعيار NA / ISO 26000.
- سادسا: إطلاق بوابة جزائرية للمسؤولية الاجتماعية "RSE Algerie":** قام المعهد الجزائري لحوكمة الشركات والمرصد الفرنسي للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات ORSE بإطلاق أول موقع إلكتروني للمسؤولية الاجتماعية في الجزائر وذلك بتاريخ 2014/03/18.

تهدف هذه الأرضية الرقمية المجانية إلى التعريف بالأطر المعيارية الدولية والإقليمية التي تساهم في تطوير المسؤولية الاجتماعية للشركات، والمبادرات العامة والخاصة في الجزائر (مثل تسيير وإعادة تدوير النفايات)، كما تهدف إلى توسيع فهم المسؤولية الاجتماعية وخصائصها والانخراط فيها وتبادل أفضل الممارسات الوظيفية بين المؤسسات، فهي تستجيب بشكل خاص لتوقعات المؤسسات ومختلف التنظيمات المهنية الجزائرية (الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، منتدى رجال الأعمال، الجمعية الجزائرية للتدقيق الاجتماعي، رابطة تعزيز الكفاءة البيئية والجودة في الأعمال التجارية، نادي الحركة والتفكير حول المؤسسة، المعهد الجزائري للتقييم) (ORSE et HAWKAMA, 2014)، يمنح هذا الفضاء لمختلف الأطراف الفاعلة فيه إمكانية تعريف ومشاركة مختلف السياسات المتعلقة بأعمالهم في مجال: تسيير وإعادة تدوير النفايات، تحقيق أفضل استغلال للمياه والطاقة، الوقاية من حوادث العمل، إدماج المعوقين، .. إلخ.

المطلب الثاني: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المجال البيئي

في المجال البيئي قامت الجزائر بالتوقيع على مجموعة من الاتفاقيات الدولية و سن عدد كبير من القوانين التي تعنى بالمحافظة على البيئة وترشيد استعمال الموارد والتقليل من النفايات، كما قامت باستحداث مجموعة من الهيئات والتنظيمات التي تسهر على تحسين جودة البيئة الطبيعية والتطبيق الصارم للقوانين الواردة في هذا الشأن، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما سيأتي:

أولاً: الانخراط في مختلف الاتفاقيات الدولية الرامية لحماية البيئة: على المستوى الدولي، قامت الجزائر بـ:

- تنظيم مؤتمر إفريقي تحت رعاية منظمة الوحدة الإفريقية في 15/09/1968، والذي توج بالمصادقة على الاتفاقية الإفريقية للحفاظ على الموارد الطبيعية، بموجب المرسوم رقم 82-440 المؤرخ في 11/09/1982، وتعد هذه الاتفاقية من أولى الاتفاقيات التي تناولت حماية الطبيعة بصفة شاملة (جريدة رسمية رقم 51، 1982)،
- الانضمام إلى منظمة الإيزو في سنة 1976،

- الانضمام إلى اتفاقية رامسار بشأن الاستخدام الرشيد للمناطق الرطبة، بموجب المرسوم رقم 82-440 المؤرخ في 11/12/1982 (جريدة رسمية رقم 51، 1982).
- الانضمام إلى البروتوكول المتعلق بحماية البحر الأبيض المتوسط من التلوث من مصادر برية المبرم في 17/05/1980 بأثينا، بموجب المرسوم رقم 82-441 المؤرخ في 11/12/1982 (جريدة رسمية رقم 51، 1982).
- الانضمام إلى اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن التغيرات المناخية الموافق عليها من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة في 09/05/1992 والتي وقعت عليها الجزائر في 13/06/1992 (الجريدة الرسمية ع 24، 1993).
- الانضمام إلى اتفاقية التنوع البيولوجي بريتو دي جنيرو التي أبرمت في 05/06/1992، ووقعت عليها الجزائر في 05/06/1995 (الجريدة الرسمية ع 32، 1995).
- الانضمام إلى بروتوكول مونتريال واتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون في 20/10/1992.
- الانضمام إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر في البلدان التي تعاني من الجفاف الشديد و/أو التصحر خاصة في أفريقيا في 14/10/1994 بباريس.
- التوقيع على بروتوكول كيوتو المنبثق عن الاتفاقية الإطارية بشأن تبدل المناخ في 16/02/2005،
ثانياً: إصدار العديد من القوانين: تم إصدار العديد من القوانين التي تعنى بالبيئة وتخصير مختلف الأنشطة بالمؤسسات، وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:
- القانون رقم 99-09 المؤرخ في 28/07/1999 المتعلق بالتحكم في الطاقة واستغلالها العقلاني (الجريدة الرسمية رقم 51، 1999).
- القانون رقم 01-19 الصادر في 12/12/2001 المتعلق بتسيير، مراقبة وإتلاف النفايات، بالاعتماد على ثلاث مبادئ:

 1. الوقاية والتقليل من إنتاج وسمية النفايات في مصدرها،
 2. تنظيم الثلاثية المتمثلة في جمع، نقل ومعالجة النفايات،
 3. تثمين النفايات عن طريق إعادة استعمالها، إعادة تدويرها وكل إجراء آخر يهدف للحصول من خلال هذه النفايات على طاقة أو مواد يمكن إعادة استعمالها (الجريدة الرسمية رقم 77، 2001).

- القانون رقم 03-10 الصادر في 19/07/2003 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، والذي ركز على مجموعة من المبادئ أهمها: مبدأ حماية التنوع البيولوجي، مبدأ عدم تدهور الموارد الطبيعية، مبدأ الوقاية ومبدأ الذي يلوث يدفع pollueur-payeur. (الجريدة الرسمية رقم 43، 2003).
- القانون 04-09 الصادر في 14/08/2004 المتعلق بترقية الطاقات المتجددة في إطار التنمية المستدامة. (جريدة رسمية رقم 52، 2004).
- المرسوم التنفيذي رقم 05-495 المؤرخ في 26/12/2005، المتعلق بالتدقيق الطاقي للمؤسسات ذات الاستهلاك الكبير للطاقة (جريدة رسمية رقم 84، 2005).

- القانون رقم 20-04 الصادر في 2004/12/25 المتعلق بالوقاية من الأخطار الكبيرة وتسيير الكوارث في إطار التنمية المستدامة. (جريدة رسمية رقم 84، 2004).
- إدراج تطبيق الجباية البيئية في جانفي 2005، والتي تعد إحدى الوسائل الاقتصادية لمعالجة المشاكل البيئية وتوفير حوافز اقتصادية للأشخاص والشركات لتعزيز الأنشطة المستدامة بيئيا.
- المرسوم التنفيذي رقم 05-240 المؤرخ في 2005/06/28 المحدد لكيفيات اختيار مندوب للبيئة (الجريدة الرسمية رقم 46، 2005).
- القانون رقم 05-12 المؤرخ في 2005/08/04 المتعلق بالماء، والمحدد لكيفيات الاستعمال، التسيير والتطوير المستدام للموارد المائية.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-138 مضمي في 2006/04/15 المنظم لانبعاث الغاز والدخان والبخار والجزيئات السائلة أو الصلبة في الجو وكذا الشروط التي تتم فيها مراقبتها. (جريدة رسمية رقم 24، 2006).
- المرسوم التنفيذي رقم 07-300 المؤرخ في 2007/09/27 المحدد لكيفيات تطبيق الضرائب الإضافية على المياه القذرة الصناعية. (جريدة رسمية رقم 63، 2007)
- المرسوم التنفيذي رقم 09-336 المؤرخ في 2009/10/20 المتعلق بالضرية على الأنشطة الملوثة أو الخطيرة بالنسبة للبيئة (جريدة رسمية رقم 63، 2009).

ثالثا: وضع مجموعة من المخططات الوطنية التي تعنى بالبيئة: يعتبر التخطيط البيئي عملية مكتملة ومتكاملة مع عمليات تخطيط التنمية، وقد برز كمفهوم حديث ليقوم خطط التنمية من منظور بيئي وليضفي الحماية على المكونات البيئية ويحافظ على نوعيتها، ويهدف التخطيط البيئي إلى الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية وحمايتها من الاستغلال اللاعقلاني وكذا الوقاية من حدوث المخاطر والمشاكل البيئية قبل حدوثها (قداري، 2017) وأهم المخططات البيئية ما يلي:

1. **المخطط الوطني لتسيير النفايات الخاصة** (جريدة رسمية رقم 77، 2001)، والذي يتضمن : جرد كميات النفايات الخاصة لاسيما الخطرة منها المنتجة سنويا على مستوى التراب الوطني، وتحديد الحجم الإجمالي للنفايات المخزنة بصفة دائمة أو مؤقتة مع تحديد كل صنف منها والمناهج المختارة لمعالجتها ومواقع ومنشآت المعالجة الموجودة، وكذا الاحتياجات فيما يخص قدرة معالجة النفايات.
2. **المخطط الوطني للأعمال من أجل البيئة والتنمية المستدامة (PNAE-DD):** تم إعداد هذا المخطط سنة 2001 بناء على تحليل مفصل للمشاكل البيئية والتحليل الاقتصادي القائم على تحليل الأولويات وتقدير التكاليف السوسيو-اقتصادية الناتجة عن تدهور البيئة، والتي تتعلق بصحة السكان ونوعية حياتهم وإنتاجية واستدامة رأس المال الطبيعي، وقد تضمن هذا المخطط أربعة محاور أساسية هي:

- 1.2. تحسين صحة ونوعية حياة السكان، وذلك من خلال تحسين خدمات الحصول على الماء الصالح للشرب وكذا خدمات تطهير المياه في المجمعات السكنية، محاربة التلوث والتقليل من إنتاج النفايات مع العمل على تطوير التسيير البيئي للمدن وتشجيع المساحات الخضراء وتحسين جودة الهواء.
- 2.2. المحافظة على رأس المال الطبيعي وتحسين إنتاجيته، وذلك عن طريق العمل على ضمان التسيير العقلاني للمياه والأراضي الفلاحية والواحات والمناطق الساحلية ومحاربة التصحر، بالإضافة إلى حماية الموارد الطبيعية والأنظمة البيئية الهشة.
- 3.2. تقليص الخسائر الاقتصادية وتقوية التنافسية، عن طريق عقلنة استخدام المواد الأولية والموارد المائية والطاقوية، بالإضافة إلى تكثيف أنشطة إعادة التدوير واسترجاع المواد الأولية، تحسين التسيير البيئي والتحكم في تكاليف الإنتاج وغلق أو تحويل المؤسسات الأكثر تلويث والأقل مردودية. والهدف من ذلك هو تحقيق الموازنة بين المنفعة التي تحققها الأنشطة الاقتصادية والتكاليف التي تترتب عن تدهور البيئة نتيجة لهذه الأنشطة.
- 4.2. حماية البيئة العامة، وذلك بالعمل على توسيع الغطاء النباتي الغابي، رفع عدد المحميات الطبيعية والمناطق الرطبة، حماية الواحات والتقليل من انبعاثات الغازات الدفيئة ولاسيما في مجال الطاقة والمحافظة على طبقة الاوزون.
- وللتوصل إلى معالجة فعالة للمشاكل البيئية، استند المخطط الوطني للأعمال من اجل البيئة والتنمية المستدامة على مجموعة من الآليات مثل: سن القوانين وإنشاء هيئات ومؤسسات تعنى بالبيئة، مع دعم شبكة الرقابة والمتابعة للأنظمة البيئية (هواء، ماء، تربة)، التحفيزات المالية، والدعم والإعانات، وتأهيل السياسة الضريبية لحماية البيئة، وتوفير المرافقة عن طريق حملات التوعية والتحسيس. (Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'environnement, 2002).

رابعا: إنشاء مجموعة من المؤسسات التي تعنى بحماية البيئة مثل:

1. المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة (ONEDD)، الذي تأسس سنة 2002، (مرسوم تنفيذي رقم 115-02 مؤرخ في 03 أفريل 2002 (جريدة رسمية رقم 22، 2002))، وهو عبارة عن مؤسسة وطنية عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تعمل تحت وصاية الوزير المكلف بالبيئة، تعمل على التنسيق مع المؤسسات الوطنية والهيئات المعنية بجمع المعلومة البيئية على الصعيد العلمي والتقني والإحصائي ومعالجتها وإعدادها وتوزيعها، كما تهتم بوضع شبكات الرصد وقياس التلوث وحراسة الأوساط الطبيعية، وذلك بالاستعانة بمخابر جهوية ومحطات وشبكات الحراسة.
2. الوكالة الوطنية للنفايات (AND)، تأسست سنة 2002 بمرسوم تنفيذي رقم 175-02 المؤرخ في 20/05/2002، تعمل تحت وصاية وزارة البيئة والطاقة المتجددة، تتكفل في إطار مهامها بنشر وإعلام المصالح العمومية بالتقنيات المتعلقة بفرز، جمع، نقل، معالجة، تثمين والتخلص من النفايات. كما تعمل على توفير المرافقة للجماعات المحلية فيما يخص تسيير النفايات وتكوين بنك معلومات وطني حول النفايات. (Agence Nationale des déchets, 2022)

3. المركز الوطني للتكوينات البيئية (CNFE): تأسس سنة 2002، وهو أول منظمة متخصصة في التدريب البيئي، تعمل تحت وصاية وزارة البيئة، تهدف إلى دعم الفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين لتطوير إمكانياتهم ومساعدتهم في بناء مشاريعهم في المجال البيئي وذلك بفضل توفره على مجموعة من الخبراء والاستشاريين الوطنيين والدوليين في إدارة البيئة والجودة والنظافة والأمن الصناعي (Conservatoire Nationale des Formations à l'environnement , 2022).

4. المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج الأنظف (CNTPP): مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، أنشئ سنة 2002 بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02-262 مؤرخ في 2002/08/17، يخضع لوصاية الوزير المكلف بالبيئة، يهتم بتخفيف أشكال التلوث والأضرار الصناعية في مصدرها والاستعمال الإيكولوجي الرشيد للموارد الطبيعية، يهدف إلى ظهور صناعة صديقة للبيئة مع التركيز على عمليات التصنيع الأقل تلويثا واستهلاكاً للموارد الطبيعية، خلق فضاء نقل وتبادل المعلومات والخبرات التقنية في مجال الإنتاج الأكثر نقاء وتحسين الإنتاجية والتنافسية للمؤسسات الجزائرية في إطار احترام المتطلبات البيئية (المركز الوطني لتكنولوجيات إنتاج أكثر نقاء، 2020).

5. المركز الوطني لتنمية الموارد البيولوجية (CNDRB): أنشئ سنة 2002، بمرسوم تنفيذي رقم 02-371 المؤرخ في 2002/11/11 والذي أصبح وطنيا سنة 2004، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يعمل تحت وصاية الوزير المكلف بالبيئة. يعمل بالتنسيق مع القطاعات المعنية بالنشاطات المرتبطة بمعرفة التنوع البيولوجي والمحافظة عليه وتقومه وجمع الإحصائيات المتعلقة بالحيوانات والنباتات والسكنات والانظمة البيئية، كما يعمل على تشجيع برامج تحسيس المواطنين بالمحافظة على التنوع البيولوجي واستعماله المستديم (جامعة سطيف2، 2023).

6. الوكالة الوطنية للتغيرات المناخية (CNCC): استحدثت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05/375 المؤرخ في 2005/09/26، تهدف إلى ترقية إدراج إشكالية التغيرات المناخية في كل خطط التنمية والمساهمة في حماية البيئة، تعمل الوكالة على القيام بالإعلام، التحسيس والدراسات المتعلقة بالانبعاثات الحرارية والتكيف مع التغيرات المناخية والتقليص من آثارها، وهي مكلفة بتدعيم القدرات الوطنية لمختلف القطاعات في ميدان التغيرات المناخية، والقيام بوضع قاعدة معطيات تتعلق بها وتنسيق الأنشطة القطاعية الخاصة بها، بالإضافة إلى السهر على التعاون مع الميادين البيئية الأخرى لاسيما في مجال المحافظة على التنوع البيولوجي ومكافحة التصحر وترقية كل الدراسات والأبحاث المرتبطة بذلك. (Agence nationale des changements climatiques, 2017).

خامسا: إدراج عقد تحسين الأداء البيئي (CPE): وهو أداة تتيح ترقية الشركات وتحسين أدائها البيئي، أطلقتها وزارة التهيئة العمرانية والبيئة في عام 2006، وهو عبارة عن عقد يبرم بين الوزارة المعنية بالبيئة من جهة والمؤسسات الاقتصادية الصناعية من جهة أخرى بشكل طوعي، يسمح بالتطبيق التدريجي للمعايير البيئية في المؤسسة المتعاقدة وأيضا الالتزام باحترام التشريعات البيئية المعمول بها، قصد الحد من التلوث الذي كانت تسبب به، وترشيد استهلاكها للموارد الطبيعية كالطاقة، المياه والموارد الأخرى، وبالتالي تلتزم المؤسسة بالتوجه لاتخاذ كل التدابير اللازمة للحد من التلوث والمحافظة على البيئة في إطار التنمية المستدامة. تقوم المؤسسات المتعاقدة على تنفيذ برنامج يدوم ثلاثة أو خمسة

سنوات يتحدد حسب طبيعة نشاط هذه الأخيرة، حيث يسمح بتأهيلها بيئيا بشكل يتناسب مع مقتضيات حماية البيئة وفق التشريعات العامة، مما يؤهلها لإقامة عقود شراكة أجنبية في مجال نشاطها والحصول على شهادة إيزو 14001، ويتعين على كل مؤسسة متعاقدة تعيين مندوب بيئي، وإقامة أنظمة المراقبة الذاتية الفعالة قصد مراقبة مخلفاتها، وأيضاً متابعة ومراقبة مستمرة لمعداتها غير ملوثة للبيئة، مع وضع برنامج يمكنها من رصد وتوقع كل احتمال تلوث يمكن أن يحدث داخلها، مع إعلام الإدارة المتعاقدة معها عن سير البرنامج المتبع خطوة بخطوة، ومساعدتها في حملات التحسيس التي تقوم بها مالياً ومعنوياً (بولرياس أوشن، 2021). وقد بلغ عدد المؤسسات الموقعة على هذا العقد إلى غاية سنة 2018 إلى 100 مؤسسة (Taleb & Bouderdja, 2018).

المطلب الثالث: تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المجال الاجتماعي

بالإضافة إلى ما جاء به البرنامج الثلاثي لدعم الإنعاش الاقتصادي من مشاريع (2001-2004)، لتحسين الظروف المعيشية للأفراد وذلك بعد الإصلاحات الاقتصادية الهيكلية التي تميزت بتكلفتها الاجتماعية الباهضة، لا سيما فيما يخص البطالة واتساع رقعة الفقر وعدد الفقراء وتدهور القدرة الشرائية للمواطن بصفة عامة. قامت الجزائر بمجموعة من الإجراءات لتحسين الأوضاع الاجتماعية، وضمان حقوق الإنسان لا سيما في مكان العمل وأهم ما تم تحقيقه في هذا المجال:

أولاً: الانضمام للاتفاقيات الدولية: قامت الجزائر بالتوقيع على 08 اتفاقيات أساسية والمتمثلة في:

- اتفاقية العمل الإجباري والقصري (رقم 29)
- اتفاقية الحرية النقابية وحماية الحق النقابي (رقم 87)
- اتفاقية الحق في التنظيم والمفاوضة الجماعية (رقم 98)
- اتفاقية المساواة في الأجور (رقم 100)
- اتفاقية إلغاء العمل الجبري (رقم 105)
- اتفاقية التمييز (في التوظيف والمهنة) (رقم 111)
- اتفاقية الحد الأدنى للسن (رقم 138) (الحد الأدنى للسن المحدد: 16 سنة)
- اتفاقية أسوأ أشكال عمل الأطفال (رقم 182)
- بالإضافة إلى التوقيع على ثلاث اتفاقيات أخرى والمتمثلة في :
- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة التي تسمى أيضا سيداو، والتي انضمت إليها الجزائر في 1996/05/22، مع وجود بعض التحفظات في بعض النقاط التي تعارض مع قانون الأسرة الجزائري.
- الانضمام لاتفاقية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في 2009/12/04.
- اتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز العنصري التي تمت المصادقة عليها في 1972/02/14.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالجزائر

لقد قطعت الجزائر شوطا كبيرا في سعيها لتطبيق وترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وقد برز ذلك جليا من خلال القوانين التي سنتها، والهيئات والتنظيمات التي استحدثتها والممارسات والسياسات الجادة التي عملت على تطبيقها، لكن بالرغم من كل ذلك، تبقى هذه الجهود غير كافية مقارنة بما حققته العديد من الدول الأوروبية (السويد، النرويج، الدانمارك، سويسرا وألمانيا) وبعض الدول العربية (المغرب، تونس والأردن) وهو ما تبينه تقارير المنتدى العالمي للمسؤولية الاجتماعية world Forum for a responsible economy والتي تقدم تصنيف لـ 195 دولة حسب انفتاحها على المسؤولية الاجتماعية والجدول الموالي يظهر بعض نتائج هذا التصنيف:

جدول رقم (09): تصنيف الجزائر حسب RESPECO Institute ومقارنته مع بعض الدول الأوروبية والعربية واليوم أ

الدولة	2018		2017		2013	
	النقطة	الترتيب	النقطة	الترتيب	النقطة	الترتيب
السويد	855	1	882	1	881	1
النرويج	843	3	862	3	864	4
الدانمارك	838	4	860	4	866	3
سويسرا	821	6	830	6	811	9
ألمانيا	811	7	822	8	818	7
بلجيكا	792	13	815	9	810	10
المغرب	692	52	703	54	689	71
تونس	692	53	698	59	672	92
الأردن	672	82	662	107	663	102
الجزائر	615	126	646	124	652	116
الوم أ	586	149	608	151	613	152

المصدر : (RESPECO INSTITUTE, 2018) و (RESPECO INSTITUTE, 2017) متوفر على المواقع :

https://www.responsible-economy.org/images/R%C3%A9daction_indicateur_RSE-v005.pdf

و - https://www.responsible-economy.org/images/Cote_RESPECO

[communiqu%C3%A9_de_presse_2018_V2.pdf](https://www.responsible-economy.org/images/communiqu%C3%A9_de_presse_2018_V2.pdf)

يلاحظ من خلال الجدول، أن الجزائر احتلت مراتب متأخرة مقارنة بالدول الأخرى، وهذا خلال سنة 2013، 2017 و2018، حيث احتلت على التوالي المراتب 116، 124 و126، ويمكن إرجاع ذلك إلى مجموعة من المشاكل والعراقيل التي حالت دون تقديم أفضل ممارسة للمسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الجزائرية، وأهم هذه العراقيل:

- غياب التدقيق الاجتماعي، والبيئي الذي يهدف إلى تشجيع الشركات على أن تصبح أكثر وعياً بالشفافية وأخلاقيات العمل واحترام حقوق الإنسان، حيث أن سوق الخبرة في الجزائر لم يطور بعد دور التدقيق الاجتماعي والبيئي في سياق الاستشارات كونه يساعد على تحديد المشكلات بشكل أفضل مع محاولة إيجاد حلول مناسبة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- غياب وسائل تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية وهذا راجع لغياب المعلومة من طرف الدولة، حيث تشتكي العديد من المؤسسات من نقص البيانات، الدراسات والإحصائيات الموثوقة في المجالين البيئي والاجتماعي والتي تعد ضرورية لإدارة أعمالها ؛
- ثقافة المؤسسات الجزائرية التي لا تشجع على إشراك الأطراف ذات المصلحة في مبادرات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بهم ؛
- غياب تشريع يجبر المؤسسات على الإفصاح بنتائج النشاطات الاجتماعية والبيئية، فنظام الإفصاح الوحيد الذي يكتسي الطابع الإلزامي يتعلق بالقوائم المالية السنوية ؛
- سماح الدولة بتفشي التقليد the counterfeit والقطاع غير الرسمي وبالتالي لا يمكن إلزام المؤسسات بتبني قواعد عمل نظيفة وشفافة تستجيب للمعايير الاقتصادية الدولية دون أن تقوم الدولة نفسها بتطهير مؤسساتها أو بيئتها بشكل عام، وهو ما أشار إليه مستشار الدولة السابق عبد اللطيف بن أشنهو (Mankouri & Bendiabdellah, 2015) ؛
- انتشار ظاهرة الفساد بشتى أشكاله، وتغليب المصلحة الشخصية والمحسوبية والنفوذ الشخصي والرشوة وتبييض الأموال. حيث أن الجزائر صنفت في المرتبة 94 من ضمن 104 دولة، حسب مؤشر Chandler للحوكمة الجيدة لسنة 2021 ، الجدول الموالي يظهر هذا الترتيب حسب بعض المعايير المعتمدة ومقارنة ببعض الدول:

جدول رقم (10): تصنيف بعض الدول حسب مؤشر شاندر للحوكمة الجيدة لسنة 2021

الدولة	قوانين وسياسات صارمة	مؤسسات قوية	مساعدة المجتمع	التأثير العالمي والسمعة	التصنيف
فنلندا	5	1	1	18	1
سويسرا	3	8	3	17	2
الدانمارك	7	3	5	19	5
النرويج	01	10	2	27	6
ألمانيا	13	11	2	9	8
فرنسا	17	16	22	1	16
الوم أ	9	30	30	7	18
المغرب	45	79	78	44	61
الأردن	54	74	56	82	64
تونس	65	73	71	77	75
الجزائر	100	86	59	75	94
فنزويلا	104	104	95	64	104

Source : Chandler Good Government Index (2021), available on <https://chandlergovernmentindex.com/wp-content/uploads/CGGI-Report.pdf>

يلاحظ من خلال الجدول أن الدول الإسكندنافية تحتل المراتب الأولى في تطبيقها للحوكمة المؤسسية، تليها بعض الدول الأوروبية، ثم الدول العربية، حيث تحتل الجزائر المرتبة 94 التي تظهر ضعف مؤسساتها وعدم قدرتها على التطبيق الصارم للقوانين مما أدى إلى تفشي الفساد في العديد من القطاعات والمؤسسات.

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة وأطرافها ذات المصلحة

يلعب النقل البحري دورا حيويا في خدمة حركة التجارة الدولية، حيث لم تعد مجرد تبادل سلع بين دول العالم، بل أصبحت في ظل سياسات الانفتاح مؤشرا مهما لمستوى التطور الاقتصادي والانفتاح على الاسواق العالمية. إذ أصبحت معظم الدول تعطي لها اهتماما كبيرا من خلال تطوير موانئها بتزويدها بالخدمات والتسهيلات وتوفير الإمكانيات والمعدات اللازمة لمناولة البضائع ونقل المسافرين، وذلك بهدف جذب النقل البحري.

المطلب الأول: المراحل التاريخية لتطور النظام المينائي الجزائري

تشكل الموانئ التجارية في الجزائر مراكزا للاستيراد والتصدير ونقل المسافرين، وهي موزعة على شريط ساحلي بطول 1200 كيلومتر، وهي تغطي حوالي 95 % من المبادلات التجارية الخارجية، حيث بلغت قيمة الواردات البحرية ما قيمته 36000 مليون دولار سنة 2021 في حين بلغت قيمة الصادرات خلال نفس السنة 36700 مليون دولار (UNCTADSTAT, 2022)، الأمر الذي يدل على أهمية المؤسسات المينائية كعامل حيوي في الاقتصاد الوطني.

يتكون النظام المينائي الجزائري من 13 ميناء تجاريا، إثنان منهما متخصصان في المحروقات، وهما بطيوة (وهران) وسكيكدة (الميناء الجديد)، ثلاثة موانئ مختلطة تختص بالبضائع العامة والمحروقات وهي: أرزيو، بجاية وسكيكدة (الميناء القديم). أما الموانئ الثمانية المتبقية فهي متعددة الوظائف وترتكز في نشاطها على نقل البضائع المختلفة، حيث تتكون من ثلاثة موانئ رئيسية وهي: الجزائر، وهران وعنابة، بالإضافة إلى ميناءان متوسطان هما: جنجن ومستغانم، وأخيرا ثلاثة موانئ صغيرة: الغزوات، دلس وتنس.

وقد شهد النظام المينائي الجزائري منذ وجوده عدة مراحل مرتبطة بالسياسات المتبعة في كل فترة وهي (جدائني، 2022):
أولا: المرحلة الأولى : من 1962 إلى 1970: تميزت بالتنظيم المستقل بالنسبة للموانئ الثلاث الأساسية (الجزائر، عنابة و وهران)، وكذلك نظام الالتزام بغرف التجارة بالنسبة للموانئ الأخرى، وذلك بموجب المرسوم رقم 63-443 المؤرخ في 09 نوفمبر 1963 الذي يتضمن تطبيق المرسوم المتعلق بالنظام الخاص للموانئ المستقلة، ويمكن شرح هذه الأنظمة فيما يلي:

1. نظام الاستقلالية للموانئ الثلاثة الكبرى (الجزائر، عنابة و وهران): تكمن مهمة الميناء المستقل في ضمان المصالح

العمومية، حيث يتمتع بامتيازات السلطة العمومية للقيام بالمهام التالية:

- تسيير وتطوير الملك العمومي المينائي،
- المحافظة على المنشآت المينائية ومعاينة كل محل بالنظام،
- وضع التدابير الأمنية والسهر على تطبيقها،
- السهر على احترام القواعد الصحية والبيئية ضمن حدود الملك العمومي المينائي،

● المتابعة والتسيير المحكم لمختلف الأنشطة الممارسة من طرف مختلف المتعاملين بالميناء (المصدرين، المستوردين، عمال المناولة، وكلاء العبور، الوكلاء البحريين، ...).

2. نظام التبعية لغرف التجارة لبقية الموانئ: أسندت ممارسة مهام الخدمة العمومية في هذه الموانئ إلى ممثلين عن الإدارة المحلية للنقل والأشغال العمومية، أما النشاطات التجارية فكانت تمارس إما مباشرة بواسطة الغرفة التجارية، أو بصفة غير مباشرة عن طريق النقابات.

3. خصائص المرحلة: أهم ما ميز هذه المرحلة:

● منح سلطات واسعة في ميدان الاستغلال لهذه الوحدات (الأشغال العمومية والامن الملاحي)

● الفصل بين وظيفة الاستغلال ووظيفة الأشغال العمومية.

● لم يكن للموانئ الاستقلالية المالية وكانت تخضع للمحاسبة الإدارية.

ثانيا: المرحلة الثانية من 1971 إلى 1981: خلال هذه المرحلة اعتمد تنظيم الميناء على سلطة مينائية وطنية تم إنشاؤها في سنة 1971 وهي :

● الديوان الوطني للموانئ (ONP*) الذي كلف بمهام السلطة العمومية وكذا بعض المهام ذات الصلة التجارية كالقيادة والتموين بالمياه العذبة،

● الشركة الوطنية للمناولة (SONAMA**) وتم إسنادها احتكار أنشطة التشوين والمناولة في الموانئ،

● الشركة الوطنية للعبور والمخازن العامة (SONATMAG***).

تهدف هذه السلطة المينائية إلى توحيد تسيير الموانئ وإدخالها ضمن القطاع العمومي، فيما يخص النشاطات التابعة للقطاع الخاص، أما فيما يخص نشاطات القيادة، الإرشاد، التموين، العبور، المناولة والقطر ففي بعض الأحيان تمارس من طرف متعامل اجنبي. وتميزت هذه المرحلة بـ :

● التنسيق بين الأسعار المينائية.

● كان للديوان الوطني للموانئ السلطة العمومية وسلطة تسيير وتأمين الملك المينائي باسم الدولة.

● المرونة في توزيع الموارد.

● وجود نزاع بين كفاءات قطاع الأشغال العمومية والسلطات الأخرى في تطوير الميناء

● غياب النصوص التشريعية والتنظيمية للاستغلال المينائي .

● صعوبة التنسيق والفصل في النزاعات بين المتعاملين بالرغم من وضع لجان مينائية.

ثالثا: المرحلة الثالثة: من 1982 إلى 1997: تم في هذه المرحلة إعادة هيكلة المؤسسة العمومية مع بداية 1982، وذلك بهدف تحقيق اللامركزية في التسيير وتحقيق الانسجام بين حجم المؤسسة ومستوى تدخلاتها وكفاءتها المينائية، وفي هذا

* Office National des ports.

** Société Nationale de Manutention.

*** Société National de Transit et de Magasinage.

الصدد تم حل كل من الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للمناولة، وتم إدماج وحداتها المحلية ضمن عشر مؤسسات مينائية مضاف إليها وحدات الإرشاد التابعة سابقا للشركة الوطنية للملاحة، حيث أصبحت المؤسسة العمومية في سنة 1982 مؤسسة إشتراكية ذات صبغة اقتصادية، تهم بالقيام بأشغال الصيانة والإصلاح، استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية، احتكار ممارسة أشغال القطر والمناولة والقيام بمهام الشرطة والامن في حدود المجال الجغرافي للأملاك المينائية، إلا أنه بعد أكثر من عشر سنوات من النشاط لوحظ سيطرة الأنشطة التجارية على حساب مهام السلطة المينائية التي تمثل الصالح العام والقوة العمومية مع صعوبة تنسيق الأنشطة بين المتعاملين ومستخدمي الميناء الذين كانوا مصدر النزاعات العديدة والحادة، بالإضافة إلى زيادة التكاليف خاصة تلك المتعلقة بالعبور بسبب ضعف إنتاجية العامل والاستعمال غير العقلاني لمختلف الإمكانيات المادية والمالية، الأمر الذي أدى إلى إعادة هيكلة أخرى سنة 1988 حيث أنشأت المؤسسة المينائية ذات الشخصية المعنوية المستقلة (بن عبد الرحمان، 2014، صفحة 178)، واهم ما ميز هذه المرحلة:

- إدخال مفهوم المنافسة بين الموانئ.
- تجميع مجمل المهام المينائية.
- غياب النصوص التشريعية وغياب نظام الاستغلال المينائي.
- التوزيع غير العقلاني للموارد.
- إهمال مهام المحافظة على الملك المينائي وتطويره.
- غياب روح المبادرة والتسهيلات من أجل تحفيز الاستثمارات الخاصة والعمومية.

رابعا: المرحلة الرابعة: من 1998 إلى يومنا : خلال هذه الفترة تم فتح مجالات الاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي، ولاسيما بعد صدور المرسوم الصادر بتاريخ 16 و 17/04/2006، والقاضي بخصوصية كل الموانئ الجزائرية، باستثناء الموانئ البترولية (أرزيو، سكيكدة وبجاية) التي منحت للشركة الجزائرية للمحروقات (سونطراك)، وقد تميزت هذه المرحلة بـ :

- وضع إطار قانوني للعلاقات بين الدولة ومختلف مستعملي الميناء والسلطات المينائية ذاتها.
- الفصل بين مهام القوة العمومية والخدمة العمومية والنشاطات التجارية.
- تقسيم وتوزيع متناسق بين الموارد المينائية العمومية والخاصة.
- تشجيع الخواص على القيام بالنشاطات التجارية المينائية من خلال إبرام عقود الامتياز، الإيجار وتقديم رخص للمستثمرين الأجانب.
- عزل النشاطات التجارية عن السلطة المينائية من خلال القضاء على احتكار الدولة للنشاطات التجارية عن طريق تطوير مساهمة القطاع الخاص في الموانئ.

في نهاية هذه المرحلة تم خلق مجموعة خدمات الموانئ SERPORT سنة 2016 كنتيجة للتحويل القانوني لشركة إدارة المساهمة العامة المينائية SGP SOGEPORTS-SPA. وتهدف مجموعة SERPORT بشكل خاص إلى:

- ضمان مهام المراقبة الاستراتيجية والرقابة التشغيلية للشركات التابعة لها ؛
 - مزاوله أنشطة الموانئ التجارية ؛
 - تنفيذ أعمال صيانة وتطوير وتحديد الهياكل الفوقية ومرافق الميناء ؛
 - ضمان التنسيق والتنمية والتآزر، بين الشركات التابعة لها .(babalweb, 2020)
- وتضم محفظة SERPORT ما يلي:

- 11 مؤسسة مينائية (منها المؤسسة المينائية سكيكدة) مسؤولة عن تسيير الموانئ التجارية ؛
- 10 مؤسسات لإدارة موانئ الصيد ؛
- 03 شركات متخصصة في نشاط الحاويات ؛
- شركتان متخصصتان في النقل والخدمات اللوجستية ؛
- شركة واحدة مسؤولة عن تشغيل المرافق المكونة من معدات مناولة الموانئ وناقل مخصص لنقل المعادن في ميناء أريزيو.

كما تمتلك المجموعة حصص ملكية في: ثلاث مؤسسات إقتصادية (STORA , STH , SIH و VERITAL) وفي مشروع شراكة (DP World Djazair و DP World Djen-Djen) (Eco Times, 2020) .

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة

هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي تساهم بشكل كبير في دفع عجلة الاقتصاد الوطني وذلك من خلال الدور الحيوي الذي تقوم به في مختلف المبادلات التجارية الوطنية، حيث بلغ حجم الصادرات بميناء سكيكدة ما يفوق 18.268.842 طن خلال سنة 2021 في حين بلغ حجم الواردات خلال نفس السنة 3.313.849 طن، وهي أرقام مرشحة للإرتفاع مع نهاية 2022 إلى 18.301.042 طن و 3.345.849 طن على التوالي. (معلومات محصل عليها من خلال مقابلة مع رئيس قسم الشحن والتفريغ بتاريخ 2021/02/08) .

أولاً: الشكل القانوني: هي مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات أسهم تخضع للقوانين والتنظيمات المتعلقة باستقلالية المؤسسات، تم إنشاؤها بموجب مرسوم رقم 284 المؤرخ في 24 شوال عام 1402، الموافق لـ 14 أوت 1982، تم تحويل شكلها القانوني إلى شركة ذات أسهم بتاريخ 1989/03/21، يقدر رأسمالها الاجتماعي بـ 9.000.000.000 د.ج. يمتلكه مساهم وحيد وهو مجمع الخدمات المينائية SERPORT Spa .

ثانياً: الموقع: تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية الصغرى بالقرب من مصب وادي الصفصاف. تتربع على مساحة قدرها 30 كلم²، وهي تحتوي على خمس (05) موانئ، وهي :

- ميناء القل ، المرسي و سطورة: ينحصر نشاطها في الصيد البحري، وقد أصبحت منذ 2016 تابعة لمؤسسة تسيير موانئ الصيد EGPP التابعة لوزارة الصيد البحري.
 - الميناء المختلط: يعد من أقدم الموانئ، وهو الميناء التاريخي للمدينة، يحده من الغرب جبل سطورة، من الشرق الميناء الجديد ومن الجنوب مدينة سكيكدة، ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات ونقل المسافرين.
 - الميناء الجديد للمحروقات: الذي يحده من الغرب الميناء المختلط (الميناء القديم)، من الشرق جبل فلفلة ومن الجنوب المنطقة الصناعية لسكيكدة، وينحصر نشاطه في تصدير المحروقات وهو أحدث الموانئ من حيث النشأة.
- ثالثا: الأنشطة والمهام:** بحكم موقعها القريب من المنطقة الصناعية والمصنفة منطقة مخاطر رئيسية، وتماشيا مع توجهات السلطات العمومية، تهدف المؤسسة إلى أن تكون متعاملا يشهد له بحسن الأداء والكفاءة المهنية والمواطنة عند تنفيذ المهام المنسوبة إليه والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- تسيير واستغلال الوسائل والتجهيزات والمنشآت المينائية ووضعها في خدمة العملاء والمستخدمين والقيام بعملية الشحن والتفريغ.
 - مزاولة عمليات التحميل، النقل والتفريغ بعد استقبال البواخر المحملة بالبضائع والسلع على مستوى الميناء القديم، واستقبال حاملات المحروقات بالميناء الجديد.
 - مزاولة عمليات الشرطة والأمن، أي حفظ الأمن داخل الممتلكات المينائية البحرية أو البرية عن طريق خلية الأمن الداخلي والوقاية.
 - مزاولة عملية السحب، القيادة والإرشاد لمختلف البواخر.
 - إعداد برامج أشغال الصيانة، التهيئة وخلق بني تحتية للميناء، ذات العلاقة بالسلطات المعنية الأخرى.
 - تنفيذ أشغال الصيانة، التهيئة وتحديد البنية العلوية للميناء.
 - استقبال المسافرين.

رابعا: المبادئ التي تقوم عليها سياسة المؤسسة: تقوم سياسة المؤسسة على خمس مبادئ أساسية:

- إشراك، مشاوره ومشاركة العمال وتنمية القدرات البشرية للمؤسسة.
 - إرضاء جميع الزبائن والأطراف المعنية الأخرى.
 - التحسين المستمر لأداء المؤسسة.
 - تعزيز التواصل الداخلي والخارجي.
 - تعزيز الاحترافية والمسؤولية الاجتماعية.
- بالإضافة إلى ذلك تلتزم المؤسسة المينائية بحماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية غير المتجددة ومنع أي شكل من أشكال التلوث الذي قد ينجم عن أنشطتها وكذا توفير أماكن عمل آمنة وصحية مع ضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية والمتطلبات السارية الأخرى.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تنقسم المؤسسة المينائية سككدة إلى ثلاثة عشر (13) مديرية، يمكن تصنيفها إلى مجموعتين كبيرتين: مديريات تقنية تهتم بالأنشطة ذات الطابع التقني (مديرية الوسائل، مديرية الشحن والتفريغ والتشوين، مديرية الأشغال، مديرية الرقمنة)، ومديريات إدارية تعنى بكل الأنشطة الإدارية (المديرية المالية، مديرية تسيير الموارد البشرية، مديرية الشؤون العامة والمديرية التجارية).

أولاً: المديرية العامة للمؤسسة (DG): وهي المسؤولة عن السير العام للمؤسسة، تعمل على متابعة، مراقبة، تكييف، تحسين والحفاظ على نظام الإدارة المتكامل وفقاً لمتطلبات المعايير المعمول بها والمتطلبات التنظيمية والقانونية وجميع المتطلبات الأخرى المعمول بها، كما تعمل على تنسيق ومراقبة جميع أعمال المؤسسة (كل عمليات التسيير والاستغلال في المجال المينائي، استقبال المسافرين، استقبال والبواخر، عمليات الشحن والتفريغ، تخزين والمحافظة على السلع وتسيير الميناء الجاف) في إطار السياسة العامة للدولة، بالإضافة إلى تحديد الوضع العام والأهداف الدقيقة والعمل على التوجيه والإرشاد فيما يخص الوضع الإداري والتسييري والقانوني للمؤسسة.

ثانياً: خلية الاتصال: يكمن دورها في إعلام العاملين وجميع الأطراف ذات المصلحة في الوقت المناسب بمختلف المعلومات التي تهمهم حول أنشطة المؤسسة المينائية أو بيئتها (أحداث، تظاهرات، قرارات، تقارير، حصيالات، مذكرات مصلحة، مجلات المؤسسة، رسائل outlook، ... إلخ) وذلك لدعم القدرة على بلوغ النتائج والأهداف المسطرة. كما تعمل الخلية على متابعة موقع المؤسسة على الأنترنت وكذا صفحة الفاييسبوك الخاصة بها، بالإضافة إلى المشاركة في الدورات التحسيسية والعمل على تمثيل المؤسسة في المعارض ومختلف التظاهرات المحلية والوطنية. تصدر الخلية سنويا دليل إحصائيات المؤسسة، وفي كل ثلاثي المجلة المينائية "الميناء"، كما تصدر كل شهر حصيلة المؤسسة المينائية، بالإضافة إلى إصدار دليل المؤسسة.

ثالثاً: المديريات الإدارية: تشتمل على:

1. مديرية الموارد البشرية DRH: تهدف إلى توفير عمال مؤهلين لمختلف هياكل المؤسسة مع ضمان التسيير الإداري لمسار هم المهني وللأجور والمكافآت بالإضافة إلى السهر على المحافظة على أمنهم وصحتهم، كما تعمل على تحديد المهام والمسؤوليات عن طريق توصيف الوظائف وتحديد السلطات والعلاقات المتبادلة من خلال الهيكل التنظيمي. ويتم تحقيق ذلك عن طريق: تخطيط الاحتياجات من التوظيف، تسيير المسار المهني، تقييم الأداء، تسيير الأجور والمكافآت، تسيير العطل القانونية وحركة العمال و تسيير قطع علاقات العمل المؤقتة والدائمة. وتتكون هذه المديرية من: قسم الموارد البشرية، قسم التكوين، قسم النشاطات الاجتماعية و مركز طب العمل.

2. مديرية المالية (DF): توفر لمختلف هياكل المؤسسة الوسائل المالية الضرورية لنشاطها مع ضمان تسيير أمثل للخزينة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات أهمها: التحقق من صحة الوثائق والملفات والقيام بمختلف التسجيلات المحاسبية، التحقق من العمليات المتعلقة بالمخزون وتأكيدها (من خلال وصولات الاستلام والخروج من المخزون)، إعداد وضبط الميزانية، تسديد الفواتير وأجور العمال، مسك دفاتر الاستيراد والاستثمار والقيام بعمليات

توظيف الفائض في الخزينة بالإضافة إلى تسجيل ومتابعة مختلف العمليات المحاسبية وتحليل وتفسير الحسابات والتكاليف والنتائج التحليلية وإعداد جداول القيادة ومختلف الوثائق المحاسبية في الآجال المحددة مع الاستجابة لاحتياجات المؤسسة باعتبارها وسيلة إعلام حول التسيير. وتتكون من قسم المحاسبة وقسم المالية .

3. المديرية التجارية (DCOM): تتكون من: قسم الفوترة و قسم العلاقات مع الزبائن تعمل المديرية على جمع وتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم ومستوى رضاهم من أجل تلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية وفقا للمتطلبات المعمول بها مع العمل باستمرار على التحسين المستمر لرضا الزبائن. وتهدف إلى :

- تحقيق رقم الأعمال المحدد ؛
- الامتثال للمتطلبات المعمول بها ؛
- تحقيق رضا الزبائن ؛
- تحصيل الديون ؛
- معالجة شكاوي العملاء في الآجال المحددة.

4. مديرية الشؤون العامة (DAG): تتكون من قسم التموين وقسم الوسائل العامة، تتكفل بكل العمليات المتعلقة باقتناء المنتجات، المستلزمات والخدمات المطلوبة (مختلف التجهيزات والوسائل، قطع الغيار، المستهلكات، الدراسات والاستشارات، تقارير الخبرة بخصوص الوسائل والتجهيزات كالرافعات والشاحنات، .. ، بالإضافة إلى مختلف الحجوزات المتعلقة بالإقامة، الإطعام والنقل وغيرها ...) ووضعها تحت تصرف مختلف المستعملين في أحسن الظروف وفي الآجال المحددة وبالأسعار المناسبة مع احترام شروط الصحة، السلامة، النظافة والبيئة.

5. خلية الشؤون القانونية (CAJ): تتكون من أربع مصالح: مصلحة الصفقات، مصلحة المنازعات، مصلحة التأمينات ومصلحة اليقظة. تهتم هذه الخلية بمتابعة المنازعات الناجمة عن علاقات العمل والعلاقات الاجتماعية تقديم المشورة القانونية، إعداد مختلف العقود، استرداد الديون المتنازع عليها، تصريح الحوادث و ضمان اليقظة القانونية من خلال البحث عن كل المستجدات على الساحة التشريعية.

6. مديرية التدقيق ومراقبة التسيير: تتكون من خلية مراقبة التسيير و خلية التدقيق، تقوم بإنجاز جداول القيادة والميزانيات التقديرية السنوية حسب المعلومات المتحصل عليها شهريا من كل المديريات، كما تعمل على متابعة برنامج الاستثمار والتحقق من مدى بلوغ الأهداف المتعلقة بنشاط المؤسسة وتقديم التوصيات المناسبة للتكفل بالاختلالات الوظيفية الممكنة، بالإضافة إلى إعداد، تطبيق وتقييم مخطط التدقيق السنوي المصادق عليه من طرف مجلس الإدارة، والتأكد من المطابقة والتطبيق الجيد للإجراءات، التعليمات، القوانين والمعايير السارية من خلال فحص محتوى الوثائق والتدقيق في الوظائف.(معلومات محصل عليها من خلال مقابلة مع مسؤولي خلية مراقبة التسيير و خلية التدقيق بتاريخ 2022/04/12).

رابعاً: المديرية التقنية: تشتمل على المديرية التالية:

1. مديرية الحفظ والأشغال الجديدة (DCTN) : تتكون من قسمين: قسم الحفظ وقسم الإنجاز. تهدف إلى تهيئة البنية التحتية والفوقية وكذلك الحفاظ على الأملاك وذلك من خلال:
 - صيانة وتطوير المسطحات المائية والأشغال والمرافق التي تديرها المؤسسة؛
 - تنفيذ ميزانية الاستثمار للمؤسسة من حيث الإنجازات ؛
 - تحديد الأوصاف الفنية وتقديرات الكميات المتعلقة باقتناء المعدات والأشغال؛
 - السهر على مطابقة إنجاز الأشغال مع العقود المبرمة؛
 - تطوير وتنفيذ برامج الصيانة والإصلاح أو التجديد لمختلف الشبكات أو المعدات وإعداد التقرير الشهري؛
 - ضمان نقل النفايات والتخلص منها؛
 - السهر على اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لاحترام تعليمات وقواعد النظافة والسلامة والمحافظة على البيئة.
2. مديرية الوسائل (DM): تتكون من قسم الرفع وقسم صيانة العتاد. تعمل على ضمان المحافظة والصيانة لجميع المعدات والعتاد البري المستعمل من طرف المؤسسة المينائية (آلات درفلة الأرض، الرافعات الأرضية، وسائل النقل والمعدات المساعدة)، بالإضافة إلى تسيير المخزون من قطع الغيار، الوقود والمستلزمات الاستهلاكية والسهر على توفير الوسائل والمعدات المناسبة لأعمال السفن كأدوات الرفع، وذلك دون المساس بالبيئة والمحافظة على أمن وسلامة العمال.
3. مديرية الرقمنة (DDN): تهتم بصيانة نظام الإعلام بالمؤسسة (العتاد والبرامج) مع ضمان وجود شبكة الاتصالات الداخلية (la messagerie) والأنترنت بشكل مستمر لدى العمال أو مختلف العملاء المتعاملين مع المؤسسة، بالإضافة إلى القيام بتطوير موقع المؤسسة ومختلف البرامج حسب طلبات المصالح ورقمنة أنظمة الإعلام مع العمل باستمرار على تهيئة موقع المؤسسة بالمعلومات المستجدة الضرورية وفي الوقت المناسب، تتكون هذه المديرية من مصلحة الشبكات ومصلحة صيانة وتطوير أنظمة الإعلام.
4. مديرية الشحن والتفريغ (DMA): تتكون من قسم الشحن والتفريغ وقسم التشوين وهي أكبر مديرية من حيث عدد العمال (701 عامل)، تعمل على تحسين، تخطيط وتحقيق مجموعة من العمليات بطريقة آمنة ومع احترام البيئة والمتطلبات المعمول بها، وتمثل هذه العمليات في:
 - شحن وتفريغ السلع والبضائع.
 - جرد والاعتراف على الأرض للبضائع المشحونة أو التي ستنزل.
 - الاطلاع على حالة البضائع التي تم شحنها أو تفريغها والقيام بوزنها.
 - الحفاظ على ممتلكات العميل.
 - تخزين، حراسة والمحافظة على البضائع إلى غاية شحنها أو تسليمها لأصحابها في أحسن الظروف والآجال والتكاليف.

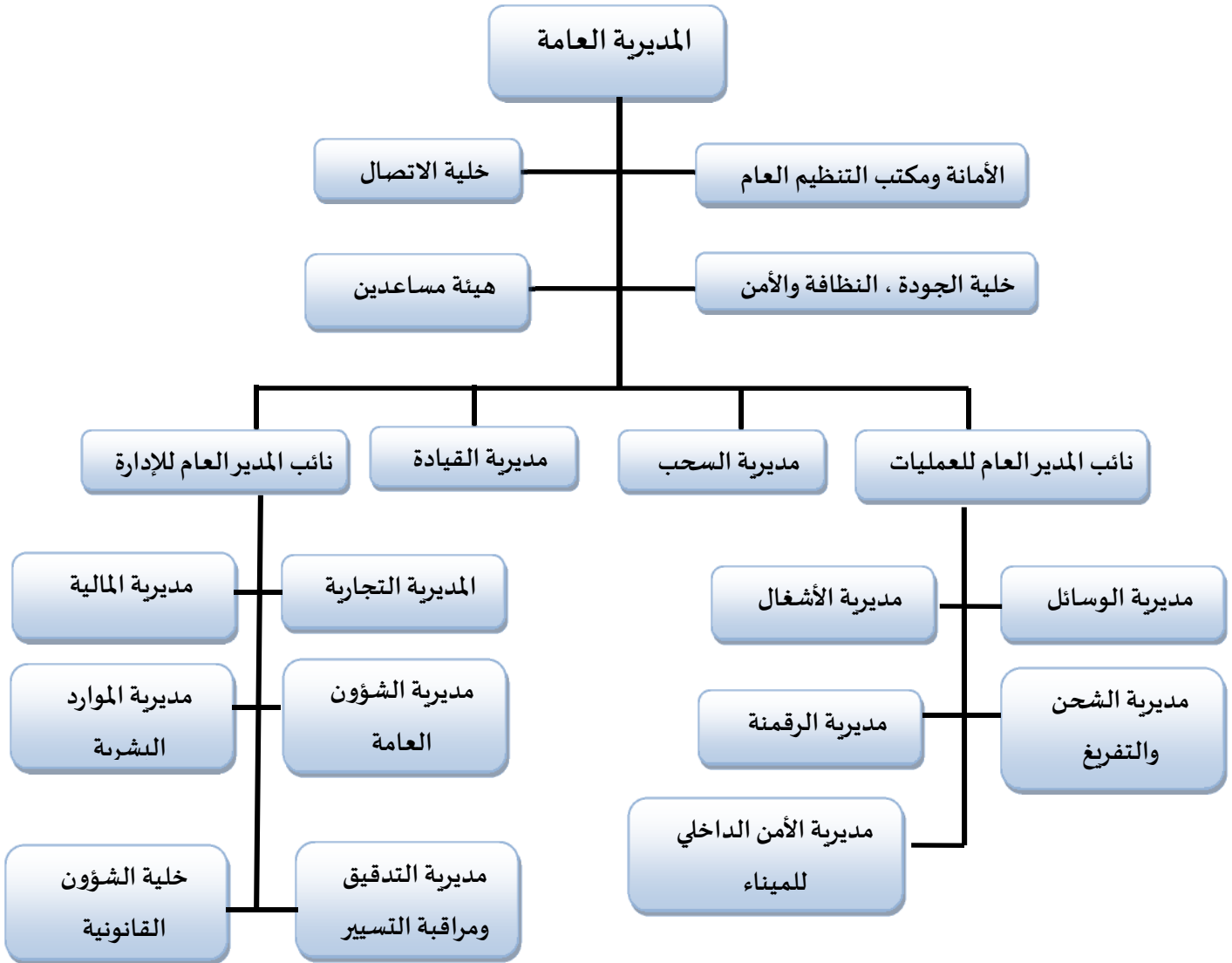
5. **مديرية السحب البحري (DR)** : تتكون من قسم المنهجية و التسيير التقني، قسم الصيانة البحرية وقسم تجهيز السفن، تعتبر مديرية حديثة النشأة، يتمثل دورها في مرافقة السفن أثناء العمليات المينائية (إرسائها أثناء الدخول والخروج) والسهر على توفير مختلف المستلزمات والخدمات الملحققة للبواخر (التموين بالماء، الزيوت، الكهرباء، ..)، مع احترام البيئة، الصحة وسلامة العاملين بالإضافة إلى ضمان عمليات تخليص السفن في حالات الخطر.

6. **مديرية قيادة الميناء (DCAP)**: تضم قسم الشرطة والأمن وقسم مساعدة الملاحة، تكمن مهمتها في ممارسة أعمال الشرطة وسلامة المسطحات المائية والأراضي المفتوحة والمنشآت في حدود المجال العام البحري والمينائي، وذلك بهدف الحفاظ على الأشغال وحركة وسلامة الأفراد والبضائع، والمساهمة في تطوير السياسة العامة من حيث الصحة والسلامة والبيئة وتنفيذ تدابير الوقاية، كما أنها مسؤولة عن جميع الإجراءات المتعلقة بالملاحة والقيادة والرسو وتموضع السفن وهي القوة القاطرة للمؤسسة المينائية لسكيكدة.

7. **مديرية الأمن الداخلي للميناء (DSIE)** : تعمل على تحقيق المهام التالية :

- السهر على التطبيق الصارم لمختلف الإجراءات التي تهدف إلى حماية الممتلكات العمومية والمنشآت المينائية والأشخاص.
- ضمان التنسيق التقني بين العمال التابعين للأمن البحري وأمن الميناء.
- ضمان الرقابة على السلع، العتاد وأي وسائل أخرى عند مخرج الضميمة المرفئية.
- ضمان الصيانة لأنظمة الفيديو والمراقبة عن بعد ومختلف الأجهزة الحساسة مثل السكانيين، .. إلخ
- السهر على المحافظة والحماية من الأخطار المختلفة كالسرقة، التخريب، والاعتداء على الأشخاص والممتلكات.

شكل رقم (15) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكدة



المصدر: وثائق المؤسسة المينائية لسكيكدة

المطلب الرابع: الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة

للمؤسسة المينائية علاقات مختلفة مع عدد من الأطراف التي تتأثر بأنشطة المؤسسة من جهة، وتتأثر أنشطة المؤسسة المينائية بها من جهة أخرى وهي:

أولاً: المؤسسات الإدارية التابعة للدولة : والتي يمكن إجمالها في المؤسسات التالية:

1. الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM: توفر للمؤسسة احتياجاتها المطلوبة من الموارد البشرية حسب المخطط التوقعي للتوظيف، أو حسب الاحتياجات الاستثنائية غير المحددة في المخطط.

2. مديرية التشغيل للولاية: ترغب هذه المديرية في إدماج الإطارات حاملي الشهادات (عن طريق عقود Contrats Travail aidé CTA)، بعد أن توافيها المؤسسة بقوائم الإطارات الموقعين على هذه العقود في الآجال المحددة ، وفي المقابل تتحصل المؤسسة على ما يسد احتياجاتها من الموارد البشرية المطلوبة وفي نفس الوقت تتحصل على دعم الدولة بخصوص اشتراكات الضمان الاجتماعي.

3. مديرية الضرائب: تحصل من المؤسسة مختلف الضرائب والرسوم المترتبة عن أنشطتها، بناء على ما تقدمه المؤسسة من تصريجات ضريبية، وأي تأخر أو إخلال قد يحمل المؤسسة عقوبات مالية ورسوم إضافية.

4. مدقق الحسابات (Commissaire aux comptes): يقوم بتحليل محتوى الوثائق المالية للمؤسسة، بصفة دورية (كل سنة) والتحقق من توفر كل الوثائق المطلوبة وتعيينها وكذا البحث في مدى تطابقها مع مختلف المتطلبات القانونية والجبائية والمالية (القانون التجاري، قانون المالية، قانون الضرائب ومختلف النصوص القانونية ذات العلاقة). مع التحقق من مختلف التسجيلات المحاسبية (غلق الحسابات) في حالة تسجيل أي نقائص أو إخلال بالقوانين، يقوم بتحرير تقرير تحدد فيه كل النقائص، مع مراقبة رفع هذه التحفظات في السنة الموالية، في حالة وجود نقائص كبيرة يمكن التوجه مباشرة للقضاء.

5. البنك (CPA): تتعامل المؤسسة المينائية مع القرض الشعبي الجزائري، الذي يوفر للمؤسسة السيولة المطلوبة والتغطية المالية اللازمة للقيام بمختلف الأنشطة كدفع أجور العمال، تسديد المستحقات المالية للموردين المحليين أو الاجانب، أو تحصيل ديون العملاء توظيف الفائض من الخزينة، وغيرها من العمليات التي تتطلب تمويل من البنك.

6. مفتشية العمل: تعمل على القيام بمراقبات دورية للمؤسسة حول تطبيق قانون العمل، وفي حالة حدوث منازعات يقوم العامل باللجوء إليها لحل النزاع القائم.

7. مديرية المنافسة والأسعار: تعمل على مراقبة مدى مطابقة كل السلع التي تدخل أو تخرج من المؤسسة، حيث تكون علاقتها الاساسية مع المستوردين أو المصدرين عبر المؤسسة المينائية.

8. مديرية الخدمات الفلاحية DSA: تعمل على مراقبة المنتجات الزراعية التي تدخل بكميات كبيرة عبر الميناء، حيث تتأكد من مدى مطابقتها. وفي حالة أي خلل يمكن احتجاز السفينة .

9. وزارة النقل والأشغال العمومية: تعتبر الوزارة الوصية، تقوم بمتابعة كل نشاطات المؤسسة، التي توافيها بمختلف الحصائل بصفة دورية (يومية، شهريا، سنويا)، كما تقوم بالمصادقة على كل المشاريع التي تخص المؤسسة.

ثانيا: المؤسسات المسؤولة عن أمن وسلامة الأشخاص والممتلكات: وتتمثل في المؤسسات التالية:

1. الجمارك: وهي الممثل عن الدولة داخل المؤسسة، تقوم بمراقبة المال العام للدولة ، تراقب كل المخرجات ومدى مطابقتها، توفر لها المؤسسة كل البنية التحتية والمعلومات لأداء مهامها، وذلك خدمة للزبون. ويكون اتصالها مباشر مع مؤسسات الدولة (القضاء، الشرطة، ...).

2. الشرطة: تراقب كل المدخلات من أشخاص وسلع حيث تتأكد من مدى مطابقتها مع التصريحات، وأي نقائص يتم تسجيلها يتم رفعها مباشرة للوزارة الوصية. كما تلتزم المؤسسة المينائية بأن توفر لها كل الوسائل اللازمة والمعلومات لأداء مهامها على أكمل وجه.

3. خفر السواحل: يمثلون الجيش أو الدولة، تعمل على مراقبة المؤسسة المينائية من جانب البواخر، رجال البحر، والتجهيزات البحرية التي تتحرك في المياه الإقليمية، وفي حالة وجود نقائص أو عدم مطابقة يتم الاتصال مباشرة بالوزارة الوصية.

4. الحماية المدنية: تعد المؤسسة المينائية منطقة خطر، لذلك فهي تتوفر على فرع تابع للحماية المدنية ضمن نطاق تواجدها، تتوفر به سيارتي تدخل، وهو يحرص على المحافظة على السلامة والامن داخل المؤسسة كما يقوم بالتدخل في حالة نشوب حرائق أو حوادث عند القيام بعمليات الشحن، التفريغ أو السحب.

ثالثا: المتعاملون الخواص: الذين يمثلون زبائن المؤسسة أو ممثليهم والذين يرغبون في الحصول على خدمات المؤسسة المينائية، وأهم ما يمكن الإشارة إليه:

1. ملاك السفن : يعملون على تقديم كل الخصائص المتعلقة بالسفن التي سيتم قدومها إلى الميناء حيث يلتقى كل ملاك السفن بمسؤولين من مديرية القيادة لتقديم كل المعلومات المتعلقة بالسفن القادمة وذلك للتمكن من تحديد المرفأ المناسب لرسوها وكيفية سحبها، .. إلخ

2. المستوردون والمصدرون ووكلاء الشحن: يعملون على استيراد أو تصدير مختلف السلع والبضائع والتجهيزات وفي المقابل تتحصل المؤسسة المينائية على عوائد نظير مجموعة من الخدمات التي تقدمها:

📌 تسخير مختلف الأجهزة والوسائل والآلات للقيام بعمليات الشحن، التفريغ والسحب.


📌 كراء المخازن لفترة معينة لتخزين السلع.

📌 توفير العمالة الضرورية للقيام بعمليات الشحن والتفريغ ؛

📌 استعمال الرصيف المينائي لرسو السفن المحملة بالبضائع ؛

📌 استرجاع نفايات السفن العابرة ورميها وهو إجراء مهم للحفاظ على البيئة (حيث تقدم كل سفينة وثيقة

تثبت رمي هذه النفايات في ميناء معين وليس في عرض البحر) ؛

إمداد السفن بالمياه. 

3. **الوكلاء الجمركيون:** تقدم لهم المؤسسة الوسائل الضرورية لإخراج السلع الخاصة بهم، إلا أن تعاملهم يتم مع مصالح الجمارك الموجودة داخل المؤسسة.

رابعاً: **موردو الخدمات:** يقدمون خدمات مختلفة للمؤسسة المينائية لتسهيل السير الحسن لكل مصالحها، وتضم هذه الفئة:

1. **مختلف الوكلاء:** سونلغاز، المجلس الشعبي البلدي، الجزائرية للمياه: توفير مختلف الخدمات.

2. **البيطرة:** يعملون على تفقد الحالة الصحية للحيوانات المستوردة كالأغنام والأبقار.

3. **مؤسسة نפטال:** تمد المؤسسة بالبنزين الضروري لأداء مهامها، كما تمد السفن القادمة أو المغادرة بالبنزين الذي يلزمها.

4. **وكالات، فنادق و مطاعم:** تتعامل معهم المؤسسة عند قدوم ضيوف (مكونين، مدققين، ...) توفر لهم كل وسائل الراحة لأداء أعمالهم داخل المؤسسة.

5. **شركات الاتصالات الهاتفية (الثابت والنقال):** التكفل بصيانة مراكز الهاتف المتعلقة بالمؤسسة، وكذا توفير شرائح هاتفية مهنية للعمال لتسهيل مهامهم.

6. **مقاول من الباطن متكفل بالصيانة للأماكن (clean Ski):** حيث تتكفل كلينسكي بتوفير النظافة داخل المؤسسة، في حيث تتكفل شركة سوميك للصيانة الصناعية SOMIK بعمليات الصيانة، وهذا طبعا في مقابل الحصول على مقابل مالي.

7. **مؤسسة نقل الأشخاص (ETUS):** متعاقدة معها المؤسسة لنقل العمال إلى المديرية العامة التي مقرها خارج المدينة.

8. **موردو مختلف السلع والمستلزمات والوسائل والخدمات:** تمد المؤسسة بكل تجهيزات المكاتب والادوات والوسائل والمستهلكات وكل ما يلزم المؤسسة من وسائل للقيام بعملها، مقابل الحصول على مقابل مادي.

9. **شركات التأمين:** يتم تأمين كل تجهيزات المؤسسة من رافعات، ساحبات، وكل التجهيزات التي تستعملها المؤسسة في عمليات الشحن والتفريغ والسحب... إلخ. بالإضافة إلى التأمين على الأفراد عن طريق مؤسسة الكرامة ومؤسسة الضمان الاجتماعي.

10. **مديرية الأشغال العمومية:** يتم التعامل معها في حالة الأشغال الكبرى المتعلقة بالمؤسسة، حيث تقوم بمتابعة الأشغال ومدى التقدم فيها (تستعين بها المؤسسة حاليا بمناسبة انطلاق أشغال توسعة الميناء).

11. **مؤسسة الإصلاح البحري (ERENAV):** هي عبارة عن مؤسسة تراقب مطابقة السفن وكل التجهيزات المائية وهي حاليا تعمل على تصنيع قوارب خاصة des pilotines، في حالة وجود عدم مطابقة تقنية تقوم بتحديد العطب وتقوم بالإصلاح على مستواها أو على مستوى المؤسسة المينائية حسب طبيعة العطب ونوع الوسيلة المائية.

خامسا : مؤسسات البحث والتكوين: تضم :

1. الجامعة : التكفل بعمليات التكوين من خلال توفير مكونات للمؤسسة أو تكوين إطارات المؤسسة في الجامعة عن طريق تمكينهم من الحصول على ماستر أو ليسانس، كذلك في إطار اتفاقية الجامعة مع المؤسسة تستقبل المؤسسة المينائية عدد كبير من المترشحين المقبلين على التخرج كل سنة ، حيث يتراوح عددهم سنويا ما بين 600 و 700 متربص.
 2. التكوين المهني: تحصل المؤسسة المينائية عن طريقه على مختلف المتهنين.
- سادسا: مجموعة SERPORT: وهي المؤسسة الأم التي تضم كل المؤسسات المينائية بالجزائر، تقدم لها المؤسسة كل التقارير المالية والاجتماعية والإحصائيات، كما تعمل على التنسيق ما بين المؤسسات المينائية وتراقب أنشطتها وكل حصائلها.

المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية سكيدة EPS

تختلف المسؤولية الاجتماعية من مؤسسة إلى أخرى من حيث الممارسة والتطبيق فهي تختلف حسب استراتيجية وتطور كل مؤسسة (Thao, Anh, & Velencei, 2019, p. 195). وهو ما يجعل الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة تختلف من حيث الإجراءات والاولويات (Khan, Sarwar, & Khan, 2018).

من هذا المنطلق تؤكد المؤسسة المينائية على مواطنها والتزامها المسؤول اجتماعيا وذلك ضمن سياستها العامة، بالإضافة إلى كونها متحصلة حاليا على شهادات المطابقة ISO، ويمكن إنجاز مختلف المراحل التي مرت عليها المؤسسة في سبيل الحصول على المطابقة وتبني نظام التسيير المدمج SMI فيما يلي:

● في سنة 2002 انطلقت عمليات المرافقة والإعداد بتدخل هيئات متخصصة، تمهيدا وتحضيرا للحصول على شهادة ISO 9001 .

● في 2004/01/20، تحصلت المؤسسة على ISO 9001: 2008 ، وهي حاليا متحصلة على تجديد المطابقة ل ISO 9001 : 2015 من طرف INTERTEK منذ 2022/01/17.

● في 2009/12/04، تم الحصول على ISO 14001:2004، حاليا المؤسسة متحصلة على تجديد المطابقة ل ISO 14001 : 2015 منذ 2022/01/17.

● في 2009/12/04، تم الحصول على المطابقة في OSHAS 18001: 2007، بتاريخ 2019/04/03 تحصلت المؤسسة على ISO 45001 : 2018 ، حاليا تم تجديد المطابقة في 2022/01/17.

ولضمان مواطنها والاستجابة بشكل مستمر لاحتياجات الأطراف ذات المصلحة تعمل المؤسسة باستمرار على التغيير والتحسين المستمر لنظام التسيير المدمج.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: تعمل المؤسسة المينائية على المساهمة في الحملات والمشاريع التي تعزز رفاهية المجتمع وذلك من خلال:

● تقديم المساعدة والدعم باستمرار للمستشفى من خلال توفير مختلف التجهيزات والوسائل والمواد (أقتناء جهاز لتصفية الكلى و سكانير، توفير كامات وقارورات الأكسجين ومعدات طبية أثناء جائحة كورونا، توفير مواد طبية وتجهيزات أخرى حسب احتياجات المستشفى...)

● استعمال وسائل المؤسسة وعتادها ومواردها البشرية كل في مجال اختصاصه في :

📌 القيام بدهن جدران بعض الاماكن العمومية.

📌 القيام بإصلاحات مختلفة لدى بعض الإدارات مثل دور العجزة والطفولة المسعفة.

📌 التدخل في حالة حدوث كوارث ذات مصادر طبيعية أو بشرية (التدخل لتهديم جسر قابل للاختيار

بالمنطقة الصناعية الصغرى وكذا التدخل عند انهيار مبنى ضخم بوسط المدينة، .. إلخ).

تقديم المساعدة لمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة، ودعم الأنشطة التي تقوم بها الولاية والبلدية على وجه الخصوص بالاعتماد على الوسائل والتجهيزات التي تمتلكها المؤسسة كالمساهمة في نقل مواضيع الامتحانات في الاختبارات الرسمية.

● المشاركة في الأنشطة التطوعية والأعمال الخيرية: وأهم ما قامت به المؤسسة في هذا الصدد:

تقديم المساعدة لمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة، ودعم الأنشطة التي تقوم بها الولاية والبلدية على وجه الخصوص بالاعتماد على الوسائل والتجهيزات التي تمتلكها المؤسسة كالمساهمة في نقل مواضيع الامتحانات في الاختبارات الرسمية.

● مشاركة العمال في الأنشطة التطوعية التي تقوم بها المؤسسة كالمشاركة في بعض التظاهرات التي تقام في دور العجزة والمسنين، المستشفيات والطفولة المسعفة وحملات تنظيف الشواطئ والمقابر، وذلك بالتعاون والتنسيق مع بعض الجمعيات الخيرية.

● إمداد دور الطفولة المسعفة بكل ما يلزمهم من مواد (حليب، عصير، حفاظات، مواد تنظيف)، مع تنظيم رحلات للأطفال.

● تقديم قفة رمضان للمحتاجين كل سنة.

● توفير الرعاية لعدد كبير من النوادي الرياضية، بالإضافة إلى رعاية الاعمال التي تقوم بها الجامعة كالملتقيات والأيام الدراسية وكل التظاهرات العلمية.

● تقديم الدعم لبعض فئات المجتمع، لا سيما في المناسبات الخاصة (عيد الطفولة، عيد المرأة، عيد العمال، اليوم العالمي لذوي الهمم،..).

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة

إن مكافحة التلوث، ترشيد استخدام مختلف الموارد والمحافظة على البيئة تعد من أهم الاولويات المسطرة ضمن انشغالات واهداف المؤسسة المينائية التي تهتم بما يلي:

● **تسيير النفايات:** يعد تسيير النفايات الانشغال الرئيسي للمؤسسة، التي تتحصل باستمرار من مديرية البيئة على قوائم المسترجعين المعتمدين (Récupérateurs Agréer)، تتعامل معهم المؤسسة لاسترجاع مختلف النفايات (خشب، زجاج، بلاستيك، عجالات، زيوت غير مستعملة)، كما تشرف المؤسسة بنفسها على عمليات الاسترجاع وإعادة التدوير، أما المواد الخطيرة فتعمل على حرقها وتحرير محضر حرق وإتلاف بعد إتمام العملية.

● تنظيم خرجات يومية وأخرى كل سداسي بالتعاون مع خلية النظافة والأمن، لمراقبة التطبيق الصارم لإجراءات المحافظة على البيئة من طرف كل مديريات المؤسسة واستخراج النقائص الموجودة، حيث تشمل العملية : مراقبة رمي النفايات حسب نوعها في الصناديق المخصصة، استعمال الاوراق من الجانبين في الإدارات، التحقق من حرق النفايات الخطيرة وعدم ترك النفايات لمدة طويلة دون التخلص منها، تنتهي العملية بتحرير بطاقة تقييم حول احترام البيئة تخص كل مديرية تقدم للمدير الذي يتخذ إجراءات عقابية تجاه المدراء في حالة عدم الامتثال للمتطلبات المتعلقة بالبيئة، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة للنقائص المسجلة ومدى القضاء عليها.

● الالتزام بتقديم تصريجات سنوية حول النفايات.

● المحافظة على الموارد وخلق حياة أفضل للأجيال القادمة : وتضم:

- 📌 القيام بعمليات تحسيسية دورية حول المحافظة على البيئة والموارد المائية والطبيعية.
- 📌 تنظيم حملات للتشجير (بمشاركة العمال في بعض الاحيان) لاسيما في المناسبات الخاصة (عيد الشجرة)، وذلك بالاتفاق مع مديرية الغابات حيث تعمل المؤسسة على توفير كل الوسائل الضرورية لإنجاح العملية (اقتناء كميات معتبرة من الأشجار، توفير المياه والوسائل الضرورية، تحقيق مشروع "غرس مليون شجرة").
- 📌 استعمال ألواح الطاقة الشمسية للإنارة العمومية.
- 📌 الإنقاص من عدد الطابعات في المكاتب والاكتفاء بطابعة واحدة في كل قسم كما أنه لا يتم منح علبة الحبر الجديدة إلا بعد الحصول على علبة الحبر القديمة التي يتم استرجاعها.
- 📌 وضع ملصقات في جميع المكاتب تشجع على استعمال الأوراق من الجانبين والتأكيد على الرشادة في استعمال الطاقات المختلفة والمياه (أنظر الملحق رقم 05)

● الوقاية من التلوث: من خلال:

- 📌 القيام بالتعاون مع المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة ONEDD لإجراء تحاليل لمياه الحوض المينائي كل شهر للتحقق من عدم تلوث المياه.
- 📌 اقتناء معدات هجينة تعمل أساسا بالكهرباء و الـ Gazoile أو بالـ Gazoile فقط، وذلك بغرض التقليل من التلوث.
- 📌 التأكيد على اقتناء معدات صديقة للبيئة (certifié Bio).
- 📌 المشاركة في الأعمال التطوعية والتظاهرات والعمليات التحسيسية في اليوم العالمي للبيئة(05جوان)
- 📌 المشاركة في حملات تنظيف الشواطئ، حسب برنامج مسطر من طرف مديرية البيئة وفي إطار عملية تعرف بـ "المحيط الأزرق".
- 📌 المشاركة سنويا (16 جوان) في تظاهرة وطنية تتمثل في مناورات خاصة تعرف بـ "تل البحر"، والتي تتم بالتعاون مع مديرية البيئة، خفر السواحل، والحماية المدنية وكذا عدد من المديريات التابعة للمؤسسة المينائية (مديرية السحب، مديرية قيادة الميناء وخليية الجودة، النظافة، الأمن والبيئة)، الهدف من التظاهرة هو إظهار خطورة حدوث تسربات نفطية Oil leakage في البحر وكيفية التدخل لمواجهتها.
- 📌 احتواء المؤسسة على عدد كبير من التجهيزات للقضاء على أي تلوث قد يحدث ضمن نطاق المؤسسة.
- 📌 حاليا تعمل المؤسسة على اقتناء Cheep lowder، وهي عبارة عن آلة لنقل الإسمنت الأسود Clinker من الرصيف إلى الباخرة مباشرة دون إحداث أي تلوث في الهواء، وذلك بدلا من حمل الحجارة بالرافعة وإلقائها مباشرة داخل الباخرة (حيث تعرضت المؤسسة لشكاوي من طرف القاطنين بالقرب منها بسبب تلوث الجو بمادة الإسمنت الأسود، التي قامت الدولة بدءا من سنة 2021 برفع كميات تصديرها من 200 طن إلى مليون طن) .

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

تعد المؤسسة المينائية ثاني ميناء في الجزائر بحصة سوقية تزيد عن 25 % لذلك فإن تحقيق رضا الزبائن ومختلف المتعاملين يعد من أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها، بل هو الغاية من وجودها، حيث تضع المؤسسة باستمرار خططاً وبرامج لتقديم خدمات جيدة وبأسعار تنافسية مغرية للتمكن من الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من العملاء، وأهم الإجراءات المتخذة في هذا الصدد:

- تخصيص فرع في المديرية التجارية لدراسة احتياجات الزبائن Prospection clients وفرع آخر لدراسة شكاوي العملاء الذي يتلقى سنويا حوالي 42 شكاية فقط، وهو عدد ضئيل جدا مقارنة بحجم المعاملات التي تقوم بها المؤسسة.

- القيام بخرجات أسبوعية - حسب برنامج عمل محددة مسبقا- لزيارة مختلف المستوردين الذين يتعاملون مع موانئ أخرى، لعرض مختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة المينائية سكيكدة ومحاولة جذبهم وإغرائهم للتعامل مع المؤسسة، وفي هذا الصدد حددت المؤسسة هدف وهو "على الأقل زبون واحد جديد كل شهر"؛

- العمل على تقريب المؤسسة وخدماتها من مختلف الزبائن، عن طريق توفير خدمات المؤسسة عبر الأنترنت (توفير مختلف المعلومات حول البضائع ومواعيد مغادرة السفن أو قدومها، وكذا كل المعلومات المتعلقة بمختلف الخدمات المقدمة سواء فيما يخص الأسعار) (وضع دفتر التسعيرات Cahier des tarifs) أو الوثائق المطلوبة، مؤخرا تم إضافة خدمة جديدة وهي تسديد الفواتير عبر الأنترنت)؛

- اعتماد منصة رقمية جديدة (APCS*) لتبادل المعلومات الرقمية بين مختلف الموانئ التجارية بدءا من أفريل 2021، وذلك بغرض تحسين الخدمات المقدمة للزبائن عن طريق التقليل في الأجال والتكاليف، حيث تساعد على تبادل المعلومات والوثائق وإتمام الإجراءات الإدارية خلال عمليتي الاستيراد والتصدير بين مختلف الهيئات والإدارات العمومية ومختلف المتعاملين الاقتصاديين مع الحرص على توفير سرية وأمن المعلومات المتبادلة.

- توزيع استمارات (ملحق رقم 1) - لتقييم الرضا حول الخدمات المقدمة- على مختلف زبائن المؤسسة، حيث يكون التقييم حول:

☑ نوعية الخدمات المقدمة.

☑ مدة معالجة الشكاوي وكيفية معالجتها.

وتجدر الإشارة أن مستوى رضا الزبائن حسب الدراسات الاستقصائية، يتراوح سنويا ما بين 75 و 85 %.

- الحرص على سرية المعلومات المتعلقة بكل زبون حيث أن الدخول للملف المتعلق بالمعاملات والفوترة لا يمنح إلا لأشخاص محددين وبا اعتماد كلمة مرور خاصة بكل موظف.

* Algerian Ports Community System.

● تنظيم أبواب مفتوحة للتعريف بخدمات المؤسسة وخاصة في الولايات التي تضم أكبر عدد من المستوردين أو المصدرين (بسكرة، سطيف، البرج)، بالإضافة إلى عرض هذه الخدمات على موقع المؤسسة.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال: يعد العمال اهم الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة، لاعتبارهم مورد ثمين يحقق للمؤسسة مختلف تطلعاتها وأهدافها التي تسعى جاهدة لتحقيقها، لذلك تهتم المؤسسة المينائية بإرضائه وتحفيزه من خلال السعي لتوفير كل احتياجاته ورغباته المادية والمعنوية وذلك عن طريق:

أولاً: الأمن والسلامة والصحة في العمل:

● القيام بمتابعة ومراقبة دورية لكل أماكن العمل (المكاتب، الورشات، الرصيف المينائي)، عن طريق خلية النظافة والأمن الصناعي، وذلك حسب برنامج مسطر سنويا من طرف الإدارة ل:

📌 تحديد المخاطر المتعلقة بكل منصب عمل، لدراستها، تقييمها ووضع مخطط تدخل لتحسينها.

📌 القيام بحملة قياس (compagne de mesurage) لتحديد مستوى الضجيج (يجب أن لا يتجاوز 80ديسيل) ودرجة الإضاءة، حيث تجرى العملية مرتين كل سنة، وفي حالة عدم المطابقة يتم كتابة تقرير ورفعها للإدارة العامة؛

📌 مراقبة التطبيق الصارم لإجراءات الأمن والسلامة في العمل (ارتداء الأحذية، القفازات، غطاء الأذن، القناع الواقي والألبسة الخاصة) من خلال خرجات دورية، مع القيام بعمليات التحسيس حول إجراءات الوقاية والأمن بشكل مستمر وذلك بغرض التقليل من حوادث العمل؛

📌 المتابعة المستمرة لحوادث العمل، لتحديد معدلات تكرارها ونسب خطورتها وذلك لاتخاذ التدابير اللازمة لتفاديها أو التقليل منها (بلغت سنة 2019 حوالي 50 حادث عمل تختلف فيما بينها من حيث درجة خطورتها).

● تخصيص حضيرة ضد الحرائق تتوفر على كل التجهيزات والمواد الكيميائية المتعلقة بإطفاء الحرائق؛

● اقتناء ثلاثة (03) سيارات إسعاف، بالإضافة إلى توفر المؤسسة على وحدة إطفاء تضم عمال وتجهيزات تابعة للحماية المدنية؛

● القيام بفحوصات دورية وتحاليل لعمال المؤسسة. مع توفر المؤسسة على مركز طب العمل الذي يضم أطباء للصحة العامة، طبيب أسنان وطبيب نفسي، كما يعمل المكز على تنظيم دورات تحسيسية دورية لجميع العمال يتم تكثيفها في المناسبات الخاصة مثل شهر رمضان وعيد الأضحى المبارك تتعلق بمعالجة مجموعة من المواضيع كالتغذية الصحية وقياس الضغط الدموي وتشخيص مرض السكري، ... إلخ؛

● توفير ملابس الامن والسلامة في العمل للعمال من مرة إلى ثلاث مرات في السنة حسب طبيعة عمل كل شخص؛

● تخصيص أماكن خاصة بالتدخين داخل المؤسسة؛

- وضع ملصقات في مختلف الأماكن داخل المؤسسة، للتوعية حول إجراءات الأمن والسلامة في العمل (أنظر الملحق رقم 05) ؛
- منذ وقوع حادثة الانفجار التي مست أحد الموانئ بلبنان، أصبحت المؤسسة تلزم بعض متعاملاتها على شحن المواد الخطيرة مباشرة بمجرد وصولها وإخراجها من الرصيف المينائي.
- **ثانيا: توفير احتياجات العاملين والتوازن بين الحياة والعمل:** وذلك من خلال:
 - توفير رواتب جيدة للعمال، مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى بالإضافة إلى المزايا الأخرى كمنحة المردودية التي تختلف حسب حجم النشاط المحقق (ملحق رقم 04) وكذا الأرباح الموزعة كل سنة حسب مداخل المؤسسة.
 - توفير مختلف التكوينات والتدريبات في مختلف التخصصات والوظائف لكل العمال وذلك حسب الاحتياجات المقدمة من طرف كل مصلحة (أنظر الملحق رقم 03) ؛
 - تدريب العمال حول إدارة القلق وكيفية التخلص من ضغوط العمل؛
 - توفير قاعة للرياضة، وتنظيم مباريات في كرة القدم للعمال تجرى بمناسبة عيد العمال؛
 - تمكين العامل من الحصول على العلاج لدى أطباء متخصصين وتسهيل إجراء العمليات الجراحية والأشعة والتحليل من خلال عقد اتفاقيات مع مصحات وعيادات خاصة؛
 - بالنسبة لفرق العمل التي تقوم بالشحن والتفريغ يتم تحديد عدد أفرادها بدقة، لتقليل من ضغوطات العمل.
- **ثالثا: مشاركة العاملين في القرارات وتبادل المعلومات:** يتحقق ذلك من خلال:
 - يتوفر كل إطارات وأعاون التحكم بالمؤسسة على حسابات Outlook ، التي يتم من خلالها :
 - تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المصالح لتسهيل القيام بالاعمال والوظائف المختلفة (تبادل الإحصائيات والوثائق وخطط العمل، .. إلخ) ؛
 - إطلاع العمال على كل المستجدات في مجال العمل أو على الساحة التشريعية (صدور قانون جديد أو اتخاذ إجراءات أو قرارات تخص المؤسسة) ؛
 - إخبار العمال بكل العروض التي تقدمها لجنة الخدمات الاجتماعية في الآجال المحددة (الإعلان عن بدأ المشاركة في قرعة العمرة أو بداية المخيمات الصيفية والتسجيل في النوادي الرياضية بالنسبة لأبناء العمال، ..) ؛
 - كل ثلاثي يجتمع الشركاء الاجتماعيون بممثلين عن العمال وبحضور المدير العام وجميع المدراء، لمناقشة كل الانشغالات التي تهم العمال والمؤسسة (ترسيم العمال المتعاقدين، الترقيات المطلوبة، معدات وألبسة الأمن والسلامة في العمل، ...) ، ينتهي الاجتماع بتحرير محضر يضم كل ما تم التوصل إليه من قرارات.
 - يتم وضع مخطط للاتصال بغرض إنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة (ملحق رقم 02).

المطلب الخامس: أهم النقائص المسجلة فيما يخص تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المبحوثة: بالرغم من تأكيد المؤسسة على التزامها المسؤول اجتماعيا إلا ان هذا لا يمنع من الإشارة إلى وجود عدد من النقائص التي تم تسجيلها أثناء المقابلات أو خلال الخرجات الميدانية وأهم ما يمكن الإشارة إليه في هذا الصدد:

● غياب التدقيق الاجتماعي الذي يكتسي أهمية كبيرة في الكشف عن مختلف النقائص والسلبيات المتعلقة بمختلف التعاملات مع الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا بالرغم من توفر المؤسسة على مديرية بأكملها تقوم بالتدقيق ومراقبة التسيير.

● عدم قيام المؤسسة بالإفصاح الدوري عن ممارساتها المسؤولة اجتماعيا من خلال اعتماد التقارير الاجتماعية.

● إهمال بعض الاحتياجات المهمة بالنسبة للعاملين، حيث أشار بعض العمال إلى وجود بعض النقائص التي تؤثر على دافعيتهم ومستوى رضاهم داخل المؤسسة وأهم ما يمكن ذكره:

■ المؤهلات والقدرات التي يتوفرون عليها لا تتلاءم مع مناصب العمل التي يشغلونها.

■ العمل المقدم لا يحقق الإشباع النفسي أو الطموح المرغوب.

■ الأجر الممنوح لا يتطابق مع الجهد المبذول.

■ غياب الموضوعية وعدم عدالة الإدارة في تطبيق بعض الإجراءات، القوانين أو في اتخاذ بعض القرارات.

■ وجود ضعف في الاهتمام بمشاكل العمال وانشغالهم ومحاولة إيجاد حلول مرضية للجميع.

■ عدم تقبل بعض الرؤساء للانتقادات المقدمة من طرف المرؤوسين.

■ الحصول على ترقية أو تكوين والمشاركة في المنتقيات أو الانضمام لبعض المجالس داخل المؤسسة لا يخضع لمبدأ تكافؤ الفرص.

● عدم إعلام وإشراك جميع العمال داخل المؤسسة بمختلف الأنشطة التطوعية التي تقوم بها المؤسسة، حيث تقتصر

على فئات معينة (المعنية بالعملية التطوعية كالقيام بأشغال بناء، دهن أو إصلاح كهربائي) من المؤسسة دون أخرى.

● نقص كبير فيما يخص التحسيس حول موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأهمية تبنيها بالنسبة لجميع الاطراف ذات المصلحة خاصة فيما يخص فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

خلاصة الفصل الثالث

لقد أدركت مختلف التنظيمات في العالم أهمية الاستثمار في مستقبل مستدام للجميع، وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأنظمة البيئية، الاجتماعية والاقتصادية، فالمجتمع اليوم ينتظر من مختلف المؤسسات والتنظيمات أن تكون مسؤولة عن الرفاهية البيئية والاجتماعية وان تقوم بدور إيجابي في المجتمع.

● بالنسبة لترسيخ مبادئ المسؤولية الاجتماعية في الجزائر، فبالرغم من السياسات المختلفة التي تم اتباعها في سبيل تبني هذا النهج كإصدار القوانين والتشريعات في المجال البيئي والاجتماعي وتبني مجموعة من البرامج الوطنية والدولية إلا أن هذه الجهود تبقى غير كافية لدى مسؤولي المؤسسات وحتى لدى السلطات المختصة في البلاد، هذه الأخيرة يجب أن تدرك أن الخيار الاجتماعي هو في صالحها أولاً وأخيراً وسيخدم مصالحها، ويضمن حقوق الأطراف ذات المصلحة وجميع المتعاملين.

● وتجدر الإشارة إلى أن تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية لا يتوقف فقط على إصدار القوانين والتشريعات في هذا المجال، بل لا بد من توفر إرادة قوية لاعتماد هذا النهج والتزام كبير من طرف قادة المؤسسات بتحقيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، ثم لا بد من توفر دليل وطني يعنى بكيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالنسبة لكل مؤسسة حسب حجمها وطبيعة نشاطها، وأيضاً ضرورة إلزام المؤسسات بتقديم تقارير سنوية حول مسؤوليتها الاجتماعية وكذا القيام بانتظام بعمليات التدقيق الاجتماعي، مع العمل على نشر وتشجيع ثقافة الحكم الراشد والأخلاقيات في الشركات ووضع إطار قانوني لتحقيق الشفافية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات.

الفصل الرابع:

واقع دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين
الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة
المينائية لسكيدة

تمهيد

بهدف دراسة وتحليل دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة (المؤسسة المبحوثة)، سيتم من خلال هذا الفصل استعراض منهجية الدراسة من خلال وصف للمنهج المتبع، التعريف بمجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، والتعريف بالأدوات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها والأساليب المتبعة في القيام بعملية التحليل، والتي تعد محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

كما سيتم التطرق لمختلف إجابات مفردات العينة المستهدفة بالنسبة لكل محور من محاور الاستمارة، مع العمل على تحليلها واختبار مختلف الفرضيات المتعلقة بها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الكمية والإحصائية.

وقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثاني: بناء أداة الدراسة واختبارات الصدق والثبات

المبحث الثالث: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث مجالات الدراسة وحدودها الجغرافية، البشرية والزمنية وكذا منهج البحث العلمي المعتمد، كما يعرف مجتمع وعينة البحث بمختلف مكوناتها وخصائصها، وقد تم فيه أيضا التطرق إلى أدوات جمع البيانات التي تم استعمالها في الدراسة الحالية كالمقابلة، الملاحظة، الاستبيان ووثائق المؤسسة، بالإضافة إلى تقديم شرح لمختلف أساليب المعالجة الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تمثل مجالات الدراسة الركيزة الأساسية للدراسة الميدانية، لما تمنحه للباحث من معطيات ومعارف متعلقة بمكان الدراسة، ولقد اتفق العديد من الباحثين والمختصين في مناهج البحث العلمي، على أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

- المجال الجغرافي (المكاني)
- المجال البشري.
- المجال الزمني.

أولاً: المجال الجغرافي

يتمثل المجال الجغرافي في الحيز المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، والممثل في المؤسسة المينائية بسكيدكة (EPS)، أين قامت الباحثة بزيارة ثلاثة مواقع تابعة للمؤسسة وهي على التوالي:

- موقع المؤسسة المتواجد بمحاذات الرصيف المينائي والذي تتوفر به المديرية التالية: مديرية الموارد البشرية، المديرية التجارية، مديرية الشؤون العامة، مديرية القيادة، مديرية السحب، مديرية الأشغال، مديرية الرقمنة، مديرية الوسائل، مديرية الشحن والتفريغ والتشوين، ومديرية الأمن الداخلي، وخلية الشؤون القانونية.
- الموقع الموجود بالمنطقة الصناعية الصغرى بالقرب من واد الصفصاف والذي تتواجد به: المديرية العامة، مديرية المالية، مديرية التدقيق ومراقبة التسيير، خلية الاتصال و خلية الجودة ، النظافة ، البيئة والأمن.
- الموقع الموجود بشوارع بشير بوقادوم ببلدية سكيدكة والذي يتواجد به قسم الخدمات الاجتماعية والخدمات الصحية التي تقدم لعمال المؤسسة وذويهم.

وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة لإجراء هذا البحث، كونها متحصلة على شهادات المطابقة: ISO 45001, ISO 9001, ISO 14001، وهي أهم المواصفات التي تساهم في تعزيز ودعم المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة (alba conseil, 2022)، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة المينائية تؤكد ضمن سياستها العامة على التزامها المسؤول اجتماعيا تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، حيث تدرج ضمن استراتيجيتها رفاة العمال وسلامتهم وجودة الخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار الأطراف المعنية وكذا التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.

ثانيا: المجال البشري: تتكون التركيبة البشرية للمؤسسة المينائية لسكيدة من ثلاث فئات سوسيو مهنية (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ)، منهم الدائمون وهي الفئة الأكثر عددا، ومنهم المؤقتين. تتوزع هذه الفئات على 12 مديرية وخليتان حسب ما يوضحه الجدول رقم 11 و الجدول رقم 12.

جدول رقم (11): توزيع العمال الدائمين والفئات السوسيو- مهنية على مختلف مديريات المؤسسة وحسب الجنس.

المديرية	إطارات		تحكم		تنفيذ		المجموع
	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	
DAG	1	15	2	6	17	21	62
DACG	4	5	0	0	0	0	09
CAJ	7	3	1	0	0	1	12
DRH	12	17	5	6	2	9	51
DCOM	06	10	1	6	1	3	27
DCP	0	45	1	49	0	46	141
DCTN	03	06	1	13	1	43	67
DF	03	12	3	3	0	3	24
DG	05	12	0	2	0	1	20
DM	01	19	01	160	0	63	244
DMA	03	16	1	98	1	356	475
DDN	05	05	0	2	0	1	13
DR	01	76	1	9	0	56	143
CHSE	02	2	0	5	0	18	27
SIE	0	5	0	20	02	127	154
المجموع	53	248	17	379	24	748	
	301		396		772		1469

المصدر: معلومات محصل عليها من مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ، استنادا إلى إحصائيات موقوفة في 28 فيفري

2022.

جدول رقم (12) : توزيع العمال غير الدائمين والفئات السوسيو- مهنية على مختلف مديريات المؤسسة المينائية
سكيدة

المجموعة	تنفيذ		تحكم		إطارات		المديرية
	إ	ذ	إ	ذ	إ	ذ	
19	0	12	2	3	0	2	DAG
2	0	0	1	0	0	1	DACG
6	0	2	0	0	2	2	CAJ
27	2	02	6	2	6	9	DRH
13	0	01	0	05	4	3	DCOM
43	0	33	0	10	0	0	DCP
19	0	11	0	1	3	4	DCTN
10	1	2	0	0	1	6	DF
9	1	2	0	1	2	3	DG
45	1	24	0	11	02	07	DM
226	0	219	2	04	1	0	DMA
5	0	0	2	1	1	1	DDN
81	0	54	1	3	0	23	DR
11	0	4	0	1	2	4	CHSE
13	0	9	0	4	0	0	SIE
529	5	375	14	46	24	65	المجموع
	380		60		89		المجموع الكلي

المصدر: معلومات محصل عليها من مصلحة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية، استنادا إلى إحصائيات موقوفة في 28 فيفري

2022.

أما بخصوص العمال المعيّنين بعقود CTA (عقد عمل مدعم) فقد بلغ عددهم في نفس التاريخ 3 عمال.

ثالثا: المجال الزمني

أجريت الدراسة الميدانية على فترات متقطعة وعلى ثلاثة مراحل، حيث كانت الانطلاقة في نهاية شهر أكتوبر 2021، والتي كانت بداية للمرحلة الأولى التي كانت عبارة عن زيارات استطلاعية لمكان الدراسة، تم خلالها التعرف على الهيكل التنظيمي وعلى كل المديرية المكونة له وكذا الأقسام والمصالح التابعة للمؤسسة، والأنشطة والمهام المنوطة بها. كما تم خلال هذه المرحلة الحصول على مختلف الإحصائيات المتعلقة بالعمال وكيفية توزيعهم على مختلف المديرية. استغرقت هذه المرحلة ثلاثة أسابيع بمعدل زيارتين كل أسبوع.

في بداية شهر جانفي 2022، بدأت المرحلة الثانية التي من خلالها قامت الباحثة بمجموعة من المقابلات مع مجموعة من مسؤولي وإطارات المؤسسة، تم خلالها التعرف على إجراءات وطرق العمل من خلال الاطلاع على بعض الوثائق والإحصائيات وذلك للتعرف على مختلف الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة والوقوف على أهم ممارسات ومظاهر المسؤولية الاجتماعية بها. تم الانتهاء من هذه المرحلة في منتصف شهر فيفري.

نهاية شهر أفريل انطلقت المرحلة الثالثة، التي تزامنت مع الانتهاء من الجانب النظري والحصول على كل المعلومات الكافية لإعداد أداة الدراسة، حيث تم توزيع استبيان تجريبي على بعض العمال من مديرية الموارد البشرية، وبعد استرجاع الاستبيانات والاطلاع على إجابات المستجوبين من حيث فهم واستيعاب العبارات، تم تعديل بعض النقاط الموجودة والشروع في عملية التوزيع النهائي التي استغرقت أربعة أسابيع بمعدل ثلاثة زيارات أسبوعيا، انتهت هذه المرحلة نهاية شهر ماي 2022.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة

تضم المؤسسة المينائية عدد كبير من العمال موزعين على ثلاث فئات سوسيو-مهنية وهي: الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، والذين بدورهم ينقسمون إلى عمال مؤقتين وعمال دائمين وذلك حسب الجدول رقم (11) والجدول رقم (12).

قامت الباحثة بإقصاء فئة أعوان التنفيذ من الدراسة، لصعوبة التعامل مع هذه الفئة كونها تتواجد في الغالب على الرصيف المينائي، بالإضافة إلى كون أغلب أفرادها ذوو مستوى تعليمي منخفض (وأحيانا دون مستوى) (يشمل أعوان التنفيذ على عمال النظافة، والعمال القائمين بعمليات الشحن والتفريغ لمختلف السلع والبضائع). وهو ما يشكل صعوبة في توزيع الاستمارات عليهم، بالإضافة إلى ضعف إدراكهم للمسؤولية الاجتماعية مما قد يؤثر على نتائج الدراسة فيما يخص شرح كيفية تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء الإبداعي (أشارت بعض الدراسات السابقة إلى ملاحظة هامة وهي ان المسؤولية الاجتماعية لا تؤثر على مواقف وسلوكيات العمال إلا إذا تم إدراكها وتقييمها من طرفهم (Brammer, He, & Mellahi, 2014, p. 5))

كما تم استثناء فئة العمال المؤقتين، الذين يتم توظيفهم بعقد محدد المدة كونهم متواجدون بصفة مؤقتة في المؤسسة. لذلك فقد اشتمل مجتمع الدراسة على فئة الإطارات وأعاون التحكم الدائمين البالغ عددهم 697 عامل من بينهم 301 إطار. يتوزعون على مختلف المديريات، الجدول الموالي يبين التعداد الكلي لمجتمع الدراسة:

جدول رقم (13): تعداد أعاون التحكم والإطارات الدائمين بالمؤسسة المينائية .

إناث	ذكور	الفئات السوسيو مهنية
53	248	إطارات
17	379	أعاون تحكم
70	627	المجموع
697		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة، حسب إحصائيات موقوفة في 2022/02/28

ثانيا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة ميسرة من مجتمع الدراسة تكونت من 200 مفردة اشتملت على الفئتين السوسيو مهنتين (إطارات + أعاون تحكم)، وقد لجأت الباحثة إلى هذا النوع من العينات لأن معظم إطارات وأعاون تحكم مجتمع الدراسة يتواجدون ب مديرية السحب، مديرية العتاد، مديرية الشحن والتفريغ ومديرية قيادة الميناء (أنظر جدول رقم 11)، وهي مديريات تقنية أكثر منها إدارية يتواجد معظم عمالها في الورشات وعلى الرصيف المينائي ويعملون وفق نظام التناوب، الأمر الذي يزيد من صعوبة الاتصال بهم.

بعد القيام بعملية التوزيع والاسترجاع للاستبيانات الموزعة تم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (14): نتائج عملية توزيع الاستبيانات

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير الصالحة للتحليل	الاستبيانات الضائعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	العدد
200	183	30	17	153	
% 100	% 91.5	% 15	% 8.5	% 76.5	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة .

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

تمكن البيانات الشخصية الباحث من تحديد معالم مجتمع الدراسة وأخذ صورة واضحة عن مكونات وخصائص العينة المدروسة، وهو ما يساعده على تحليل البيانات وربطها بالمشكلة البحثية وتساؤلاتها والتعرف على التأثير الذي قد تمارسه المتغيرات الديمغرافية على أبعاد ومؤشرات الدراسة، وتمثلت هذه البيانات في: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة، المنصب العالي المشغول والأقدمية. الجدول رقم (15) يظهر الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

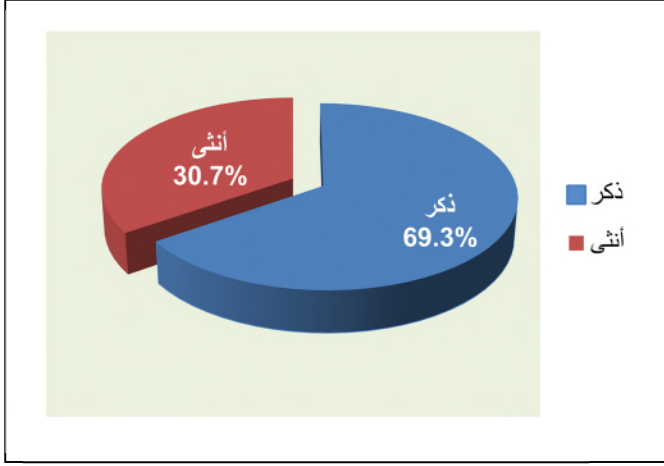
جدول رقم (15) البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

الخاصية	الفئات	التكرار	النسبة المئوية حسب العينة
الجنس	ذكر	106	69.3 %
	أنثى	47	30.7 %
الفئة العمرية	من 20 إلى 29 سنة	7	4.6 %
	من 30 إلى 39 سنة	53	34.6 %
	من 40 إلى 49 سنة	74	48.4 %
	50 سنة فما فوق	19	12.4 %
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	16	10.5 %
	تكوين مهني	15	9.8 %
	جامعي	108	70.6 %
	دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)	14	9.1 %
الرتبة	إطار	111	72.5 %
	عون تحكم	42	27.5 %
المنصب العالي المشغول	رئيس قسم	10	6.5 %
	رئيس مصلحة	24	15.7 %
	رئيس فرع	22	14.4 %
	دون منصب عالي	97	63.4 %
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	21	13.7 %
	من 05 إلى 10 سنوات	35	22.9 %
	أكثر من 10 سنوات	97	63.4 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

1. متغير الجنس: من خلال الجدول رقم (15)، يلاحظ أن فئة الإناث تمثل 30.7 % من حجم العينة، وهو ما

شكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير



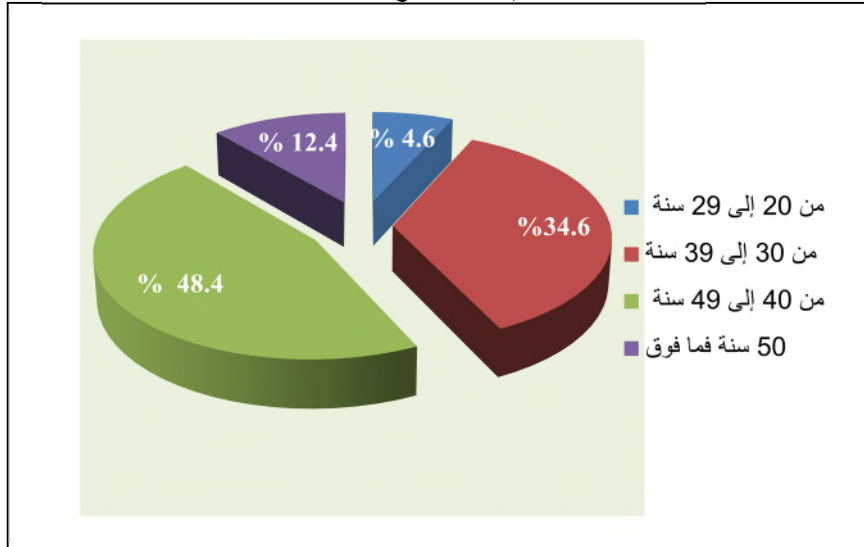
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يعكس التركيبة البشرية لمجتمع الدراسة ككل، حيث أن إحصائيات المؤسسة تشير إلى أن فئة الذكور تمثل ما يفوق 80 % من العدد الإجمالي للموارد البشرية بالمؤسسة، والباقي إناث، ويرجع سبب هذا التباين في العدد بين الجنسين لطبيعة نشاط المؤسسة المينائية، الذي يركز أساساً على عمليات الشحن والتفريغ لمختلف السلع والبضائع (باستعمال الموارد البشرية المؤهلة للقيام بهذا العمل أو بالاعتماد على مختلف التجهيزات والعتاد) بالإضافة إلى القيام بعمليات الصيانة المستمرة لعتاد وتجهيزات المؤسسة

والعمل بنظام المناوبة، وهو ما يتطلب الحضور القوي للذكور على حساب الإناث اللواتي لا يمكنهن القيام بهذا النوع من الأعمال، لذلك نجد هذه الفئة الأخيرة (الإناث) متواجدة فقط على مستوى الإدارة أين تكون أكثر استقراراً وارتياحاً في عملها وهو ما يفسر النسبة المتحصل عليها في عينة الدراسة.

2. الفئة العمرية: يلاحظ من النتائج المحصل عليها أن الفئات العمرية من 40 إلى 49 سنة ومن 30 إلى 39 سنة تمثل

شكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

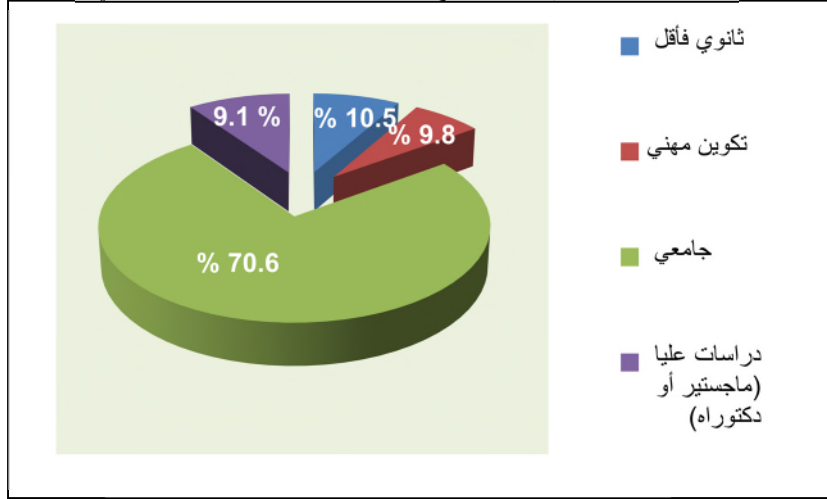
أكبر نسبة من عينة الدراسة وهي على التوالي: 48.4 % و 34.6 % وهو ما يعكس فعلاً الصورة الحقيقية للتركيبة البشرية للمؤسسة ككل، حيث أن الغالبية الساحقة من الموارد البشرية للمؤسسة من فئة الشباب، التي تتوفر على طاقات هائلة وقدرات معتبرة، وهو ما يمكنها من القيام بالمهام المنوطة بها وتحمل كل أعباء

العمل بكل سهولة، ولا سيما بالنسبة للوظائف التقنية التي تعد القلب النابض للمؤسسة والتي تتطلب فعلاً طاقات شابة، حيث تتركز معظم هذه الفئات في مديرية الشحن والتفريغ، مديرية الوسائل، مديرية السحب ومديرية قيادة الميناء.

3. المؤهل العلمي: تظهر النتائج المحصل عليها في الجدول رقم (15) أن أغلبية مفردات عينة الدراسة من الحائزين على

شهادات جامعية حيث تمثل هذه الفئة 70.6 % من عينة الدراسة، ضف إلى ذلك نسبة الحاملين لشهادات عليا (ماجستير/دكتوراه) والتي تمثل 9.2 % ، وهذا يتطابق مع طبيعة التركيبة السوسيو مهنية المكونة لهاتين الفئتين، حيث تشمل العينة على 72.5 % من الإطارات، وهو ما يظهر المستوى التعليمي لإطارات المؤسسة (في بعض الحالات يتحصل العامل على

شكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

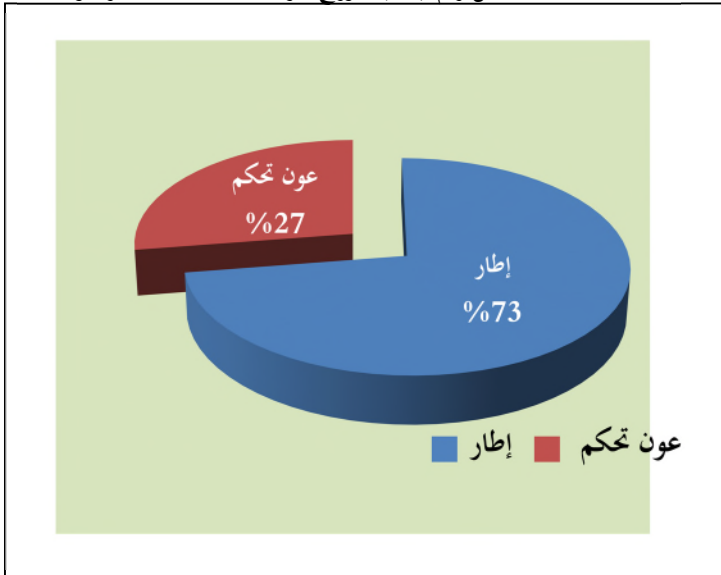


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

صفة إطار بالأقدمية دون حصوله على شهادة جامعية وهو ليس الحال بالنسبة لعينة الدراسة)، الأمر الذي يمنح المؤسسة كوادرات مؤهلة بشكل جيد بالنظر إلى مستواها التعليمي العالي. وفي المقابل بلغت نسبة الأفراد غير الحاصلين على شهادة جامعية 20.3 % وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة السابقة.

4. الوظيفة: تمثل فئة الإطارات 73 % من عينة الدراسة، وهذا راجع لسببين: الأول يتمثل في تواجد الأغلبية الساحقة

شكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

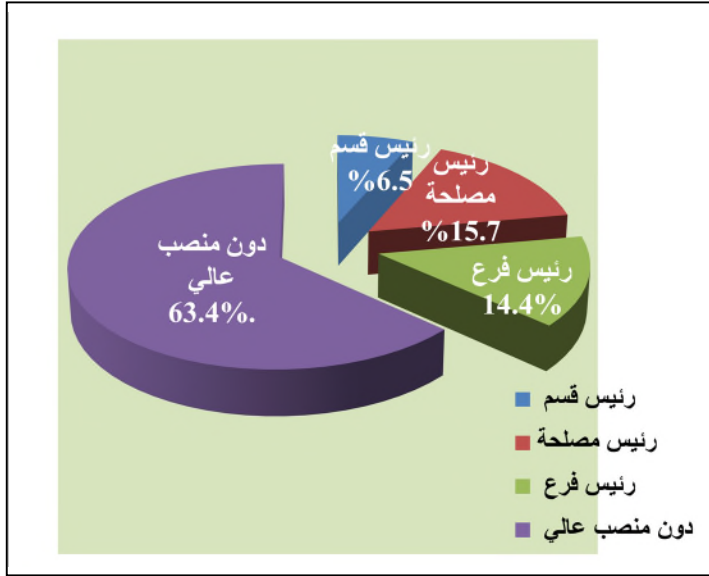


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من فئة أعوان التحكّم في الورشات وعلى الرصيف المينائي، يشغل بعضهم بنظام التناوب، وهم ينتمون في معظمهم إلى مديرية قيادة الميناء، مديرية الشحن والتفريغ ومديرية العتاد (جدول رقم (11)) ، بالإضافة إلى ذلك فإن بعض أعوان التحكّم هم في الأصل من فئة الإطارات، لكن تم تنزيلهم في الرتبة بغرض تحويلهم إلى عمال دائمين (بموافقة منهم) بسبب التعرض إلى مشاكل مالية ناجمة عن جائحة كورونا.

5. المنصب النوعي: يضم مجتمع الدراسة (إطرارات وأعوان التحكم الدائمين بالمؤسسة المينائية) 24 رئيس قسم، 56 رئيس مصلحة و76 رئيس فرع (معلومات محصل عليها من خلال مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بتاريخ 2022/02/08)، وهو ما يعكس التركيبة الحقيقية لعينة الدراسة فيما يخص الشاغلين لمناصب نوعية، وتجدد الإشارة إلى أن رؤساء المصالح والأقسام وبعض رؤساء الفروع هم من فئة الإطرارات في حين أن الفئة المتبقية من رؤساء الفروع هم من أعوان التحكم، وتحظى هذه الفئات (الشاغلة لمناصب نوعية) باهتمام المؤسسة في الجانب المتعلق بالحصول على الدورات التكوينية في مختلف المجالات والتخصصات (باعتبارها الفئة القائمة على السير الحسن لمختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة).

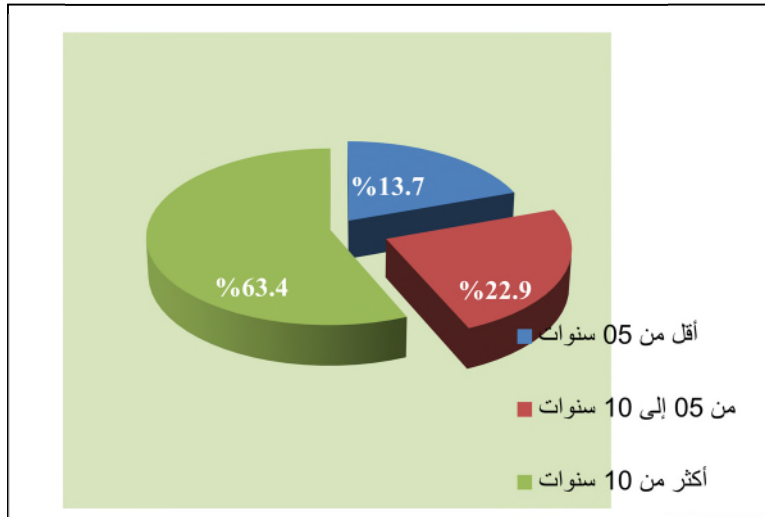
شكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب النوعي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

6. الأقدمية: يلاحظ أن 63.4% من عينة الدراسة ذات خبرة مهنية تفوق الـ 10 سنوات، وهذا يعني أن معظم

شكل رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

مفردات عينة الدراسة تعمل بالمؤسسة المينائية منذ مدة طويلة، وهو ما يدل على أن توظيف الإطرارات وأعوان التحكم لا يتم بأعداد كبيرة كل سنة (13.7% من حجم العينة)، كما تشير هذه النسب أيضا إلى وجود معدل دوران منخفض وهو ما تؤكدته الإحصائيات السنوية للمؤسسة التي تظهر معدل دوران يكاد ينعدم ويرجع ذلك -حسب رأي الباحثة- إلى المزايا المغربية التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية والتي ترغمهم على البقاء وعدم المغادرة.

المطلب الثالث: منهج الدراسة وأدوات جمع ومعالجة البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الاستعانة بمجموعة من الأدوات كالملاحظة، المقابلة، تحليل وثائق المؤسسة والاستبيان، والتي ساعدت الباحثة على جمع المعلومات الضرورية واللازمة للإجابة على الإشكالية المطروحة. كما تم توظيف عدد كبير من الاختبارات والأساليب الإحصائية التي تندرج ضمن الاحصاء الوصفي والإستدلالي.

أولاً: منهج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال القيام بجمع المادة العلمية الخاصة بالدراسة من الكتب والأبحاث والدراسات والأدبيات المتخصصة في هذا المجال والتي ستثري البحث في جانبه النظري والتطبيقي، ثم تعقبها بالتحليل بناء على ما تم جمعه من بيانات، فالمنهج الوصفي التحليلي هو "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ثم يعبر عنها كمياً أو كيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هاته الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى"، ولا يتوقف هذا المنهج عند حد وصف الظاهرة فحسب بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية

1. متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على متغيرين :

● المتغير التابع: المتمثل في الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المؤسسة المينائية سكيدكة، والذي يرمز له في الدراسة الإحصائية بالرمز (Y).

● المتغير المستقل (المفسر): ويتمثل في المسؤولية الاجتماعية، الذي يرمز له بالرمز (X)، والذي بدوره تم تقسيمه إلى أربعة متغيرات جزئية وهي:

■ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع والمثلة في الدراسة الإحصائية بالرمز (1X)

■ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الموارد البشرية والمثلة في الدراسة الإحصائية بالرمز (2X)

■ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الزبائن والمثلة في الدراسة الإحصائية بالرمز (3X)

■ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الحكومة والمثلة في الدراسة الإحصائية بالرمز (4X)

2. أساليب المعالجة الإحصائية: لتحقيق أغراض الدراسة، والتوصل لمختلف النتائج الإحصائية تمت الاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية SPSS V 20، أين استعملت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحديد خصائص ومكونات عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، ...)
- المتوسط الحسابي: الذي استعمل لحساب متوسط إجابات أفراد العينة على كل عبارة.
- الانحراف المعياري: وهو من مقاييس التشتت، تم استعماله لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور ومدى تشتت إجاباتهم على المحور ككل.
- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": لقياس مدى ثبات أداة الدراسة المستعملة في جمع البيانات.
- معامل الارتباط "بيرسون": لقياس قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر ويكون محصور بين (-1 و 1)، كما تم استعماله أيضا في قياس الاتساق الداخلي والبنائي للاستمارة.
- اختبار كولموجروف سميرونوف: لاختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة واعتدالية النموذج.
- الانحدار الخطي المتعدد: لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد التدرجي: لمعرفة أثر أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.
- اختبار فيشر F: لاختبار معنوية نموذج الانحدار.
- اختبار ستودنت t: لاختبار معنوية معلمات نموذج الانحدار.
- اختبار كروسكال- واليس (Kroskal-Wallis)، لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- مستوى الدلالة Sig: يستعمل لقبول أو رفض الفرضيات، حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المطلوب (0.05)، يتم قبول الفرضية، وكلما كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 يتم رفض الفرضية.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

تمثل مجموع الإجراءات والوسائل المستعملة لتقصي الواقع، حيث يتوقف اختيار إحداها على مزاياها وعيوبها وعلى طبيعة المشكلة المدروسة (أنجرس، 2006)، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على مجموعة من الأدوات، سيتم توضيحها كما يلي:

1. الملاحظة: وتعتبر من أقدم أدوات جمع البيانات، وتتمثل أساسا في استخدام حواس الباحث ومهارته لملاحظة ورصد الأشياء والوقائع والأشخاص شريطة أن تكون قصدية لا عابرة أو ناتجة عن الصدفة. (دليو، 2014، صفحة 207)

وفي الدراسة الحالية، تم الاعتماد على الملاحظة الكيفية البسيطة وبالاستعانة بدفتر المشاهدات، حيث قامت الباحثة بتدوين كل مشاهداتها وملاحظاتها كما يلي:

- ملاحظة مختلف البرامج الحاسوبية والوسائل والتجهيزات التي تستعملها المؤسسة من خلال جولات بين مختلف المصالح والورشات ؛
 - ملاحظة درجة الاهتمام بتوفير النظافة، الأمن والسلامة في مواقع العمل، من خلال ملاحظة الملصقات الموجودة في كل مكان ومدى الالتزام بارتداء ألبسة الحماية والوقاية من الأخطار المهنية؛
 - ملاحظة سير برامج التكوين وتحسين المستوى من خلال حضور بعض عمليات التحسيس والدورات التكوينية؛
 - الوقوف على بعض الأعمال الخيرية التي تقوم بها المؤسسة، وكذا بعض الخدمات الاجتماعية التي تقدم لعمال المؤسسة وذويهم؛
 - الاطلاع على بعض المبادرات التي تقوم بها المؤسسة لتأكيد التزامها المسؤول اجتماعيا أو لتحسين الأداء الإبداعي لمواردها البشرية؛
 - الدخول إلى فضاءات المؤسسة عبر الأنترنت (صفحة الفايسبوك وموقع المؤسسة)، للتعرف على طبيعة ونوع المعلومات التي تقدمها المؤسسة لمختلف المتعاملين معها(عمال أو عملاء).
- 2. المقابلة:** وهي الأداة الأكثر شيوعا من حيث استعمالها، وذلك بسبب فعاليتها في جمع المعلومات التفصيلية، كونها توفر فرصة استكشاف موضوع معين بدلا من تقييد الردود كما هو الحال في الاستبيان المغلق (دليو، 2014، صفحة 210)، وفيما يخص موضوع الدراسة الحالية، فقد تم إجراء مجموعة من المقابلات مع:
- رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية؛
 - رئيس قسم التكوين؛
 - رئيس قسم الخدمات الاجتماعية؛
 - رئيس قسم المالية ورئيس قسم المحاسبة؛
 - مندوبة البيئة؛
 - رئيس خلية النظافة، الأمن، البيئة والجودة؛
 - رئيس خلية الاتصال؛
 - رئيس قسم الشحن والتفريغ؛
 - رئيس قسم التسويق ورئيس مصلحة الفوترة؛
 - رئيس فرع احتياجات الزبائن ورئيسة فرع شكاوي الزبائن؛
 - بعض العمال في مختلف مديريات المؤسسة (الرقمنة، الوسائل، قيادة الميناء، خلية الاتصال، الأمن والسلامة، خلية الشؤون القانونية).
- وقد تمحورت أسئلة المقابلات حول النقاط التالية:

- الإجراءات المطبقة في المحافظة على السلامة والأمن في العمل؛
 - الإجراءات والوسائل المعتمدة للمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية وتحقيق التنمية المستدامة؛
 - طرق تقييم الأداء وبرامج التكوين وتحسين المستوى؛
 - أهم الإجراءات والوسائل التي توفرها المؤسسة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة اليومية؛
 - مكونات نظام الحوافز والأجور؛
 - الأنشطة التطوعية والأعمال الخيرية التي تقوم بها المؤسسة لصالح المجتمع؛
 - الأداء الإبداعي في العمل؛
 - طرق وإجراءات التعامل مع الزبائن؛
 - أنظمة الاتصال داخل المؤسسة وإشراك العمال في اتخاذ القرار.
- 3. وثائق المؤسسة:** وهي وسيلة مهمة، تساعد الباحث في التأكد أو التحقق من بعض المعلومات التي تحصل عليها عن طريق الملاحظة أو المقابلة خاصة إذا كانت وثائق ذات طابع رسمي تصدرها جهات مختصة في المؤسسة، وأهم الوثائق التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية:
- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
 - النظام الداخلي للمؤسسة والاتفاقيات الجماعية؛
 - برامج وخطط التكوين لسنوات سابقة؛
 - دليل المؤسسة؛
 - دليل الأمن والسلامة في أماكن العمل؛
 - مخطط الاتصال؛
 - الاستبيانات الموجهة للعملاء لمعرفة احتياجاتهم وقياس مستوى رضاهم عن خدمات المؤسسة؛
 - بعض النسخ من أعداد مجلة " الميناء " التي تصدرها المؤسسة.
- 4. الاستبيان:** وهي الأداة المعتمدة بشكل أساسي في جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة الحالية، وقد تم صياغة أسئلتها انطلاقاً من تساؤلات الدراسة وفروضها، وبالاعتماد على الدراسات السابقة بشكل أساسي وآراء بعض الأساتذة المختصين، وسيتم التعرض إليها بالتفصيل في العنصر الموالي.

المبحث الثاني: بناء أداة الدراسة واختبارات الصدق والثبات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة -بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة- بإعدادها وفقا لمجموعة من القواعد والأسس العلمية لاسيما فيما يخص إخضاعها لاختبارات الصدق والثبات للتحقق من سلامتها وقدرتها على الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الأول: بناء أداة الدراسة

بعد تحديد أبعاد الموضوع ومختلف مكوناته، وبعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات في العديد من الأدبيات العربية والأجنبية، تم بناء استبيان يتكون من ثلاثة محاور، كل محور يحتوي على مجموعة من الأسئلة ذات الطابع المغلق للتمكن من معالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي باعتماد المجالات المحددة في الجدول الموالي:

جدول رقم (16): درجات المقياس المستخدم في الدراسة

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مجال الموافقة	[1 - 1.8[[1.8-2.6[[2.6 - 3.4[[3.4 - 4.2[[4.2 - 5]
التقييم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

من إعداد الباحثة بالاعتماد على القوانين الإحصائية

أما بخصوص محاور الاستبيان فيمكن توضيحها فيما يلي :

أولاً: المحور الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية " Control Variables " التي قد تتأثر بها نتائج الدراسة ممثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي (إطار /عون تحكم)، الوظيفة والأقدمية (الخبرة المهنية).

ثانياً: المحور الثاني (يمثل المتغير المستقل): يشتمل على العبارات المتعلقة بقياس المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المبحوثة (المتغير المستقل)، وقد تم الاعتماد في قياس هذا المتغير على مقياس (Turker, 2009) لقياس المسؤولية الاجتماعية باعتماد مقارنة الأطراف ذات المصلحة والذي تضمن أربعة أبعاد للمسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المجتمع، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الزبائن والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاه الحكومة)، ويعد هذا المقياس من أهم المقاييس المستعملة من طرف الباحثين في مجال المسؤولية الاجتماعية (Sabir, El Mir, & Taouab, 2021, p. 203) والذي أشارت إليه العديد من الأبحاث (Turker, 2009; Latif & Sajjad, 2018; Fatma, Rahman, & Khan, 2014; Pérez, Martinez, & Rodriguez del Bosque, 2013) كما تم اعتماده في مجموعة من الدراسات التي أجريت في دول أجنبية أو عربية (Tziner, Oren, (Kriyantono, 2015; Maung & Chotiyaputta, 2018; Sabir, El Mir, & Taouab, 2021))

Bar, & Kadosh, 2011; Maric, Berber, Slavic, & Aleksic, 2021; Gudencio, Coelho, & Ribeiro, (Al Amri, Das, & Ben-Ayed, 2019; jamali, Samara, Zollo, & Ciappei, 2019; liu, Ljlal, ،2019) (Schulze, Helnitz, & Lorenz, 2018; Seaman, College, & Hanif, Khurshid, & Ahmed, 2022) (Williams, 2018) ، وقد أجريت بعض التعديلات فيما يخص عبارات بعض الأبعاد لا سيما فيما يخص البعدين الثاني والثالث، وذلك من خلال الاستعانة بمقاييس أخرى مثل مقياس (Fatma, Rahman, & Khan, 2014) ومقياس (Skudiene & Auruskeviciene, 2012) (ملحق رقم 07).

تضمن هذا المحور 24 سؤال مقسمة حسب أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: 07 عبارات.
- البعد الثاني: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية: 09 عبارات.
- البعد الثالث: المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن: 06 عبارات.
- البعد الرابع: المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة: 02 عبارات.

ثالثا: المحور الثالث (المتغير التابع): وهو الجزء المتعلق بالأداء الإبداعي، والذي تم وضع عباراته بالاعتماد على دراسة J. Zhou و J.M. George (Zhou & George, 2001) الذي استعمل في عدد كبير من الدراسات (Pan, George & Zhou, 2001)؛ Kim, Hon, & Lee, 2010؛ Shin & Zhou, 2003؛ Wu, Zhou, & Lou, 2015؛ (Rego, Sousa, Cunha, Correia, & Saur-Amaral, 2007)؛ Zhang & Zhou, 2014؛ التي اعتمدت على مقياس ثنائي البعد (الجدة أو الأصالة والفائدة والعملية للأفكار المقدمة)، مكون من 13 عبارة تخص السلوكيات الإبداعية للموارد البشرية موجهة للمسؤولين لتقييم الأداء الإبداعي لمرؤوسيهم والتي تم إجراء تعديل عليها يجعلها موجهة للعمال لتقييم أنفسهم وهذا حسب ما ورد في عدد من الدراسات (Tan, Lau, Kung, & Kailsan, 2016; Zhou,) (Ibrahim, Isa, & Shahbudin, 2016; Kim, Hon, Zhang, & Sanchez, 2009; Lassk & Shepherd, 2013) (Tsai, Horng, Liu, & Hu, 2015) & Crant, 2009;

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد القيام بإعداد الاستمارة الأولية بالاعتماد على مختلف الأدبيات التي عاجلت نفس الموضوع، تم عرضها على الأستاذ المشرف لكي يقدم كل الملاحظات والاقتراحات بخصوصها. بعدها خضعت أداة الدراسة لمجموعة من الاختبارات للتحقق من صدقها وثباتها وأهم هذه الاختبارات:

أولا: صدق أداة الدراسة

يمكن اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على طرق أهمها مايلي:

1. صدق المحكمين (الصدق الظاهري)

عرضت الاستمارة (ملحق رقم 7) على مجموعة من الأساتذة المتخصصين والبالغ عددهم سبعة محكمين (ملحق رقم 6)، للتأكد من مناسبة فقراتها والكشف عن مختلف النقائص التي قد تؤثر على سير الدراسة، تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستمارة من حذف أو إعادة صياغة لبعضها حتى تصبح أكثر وضوحا وتحقيقا لأهداف الدراسة.

2. **الصدق الاستطلاعي:** تم توزيع الاستمارة على عينة استطلاعية مكونة من ثلاثين مفردة ممثلة في بعض إطارات وأعوان التحكم بمديرية الموارد البشرية، وذلك لاختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي والبنائي لفقرات الاستمارة والتحقق من مدى قدرة عينة الدراسة على فهم مختلف العبارات والإجابة على مختلف الأسئلة بكل سهولة، النتائج موضحة في الملحق رقم (8)، وقد تم إجراء بعض التعديلات فيما يخص الصياغة اللغوية لبعض العبارات الواردة في الاستمارة.

3. **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستمارة الكلية، والهدف منه هو التحقق من أن أسئلة الاستمارة أو الاختبار تقيس فعلا ما وضعت لقياسه، ولتحقيق هذا الغرض تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة وبعدها سواء للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة) أو المتغير التابع (الأداء الإبداعي)، النتائج المحصل عليها حسب محاور الدراسة موضحة كما يلي :

1.3 بالنسبة لمتغير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها وتبين أن ارتباط كل سؤال مع البعد الذي يقيسه جيد، لذلك احتفظت الباحثة بجميع الأسئلة ولم يتم رفض أي منها، حيث أن نسب الارتباط الجيدة تثبت مدى قدرة كل سؤال في تفسير وقياس البعد الذي يقيسه بوضوح. كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول وبين مجموع العبارات موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.01$ حيث تراوحت بين 0.349 و0.899 وهي معاملات ارتباط مقبولة لأغراض تطبيق الدراسة، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول. والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

الجدول رقم (17) قائمة الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	البعد/ العبارة	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	البعد/ العبارة
المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن			المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع		
0.000	** 0.572	17	0.000	** 0.783	1
0.000	** 0.540	18	0.000	** 0.739	2
0.000	** 0.569	19	0.000	** 0.813	3
0.000	** 0.349	20	0.000	** 0.821	4
0.000	**0.478	21	0.000	** 0.689	5
0.000	** 0.482	22	0.000	** 0.754	6
			0.000	** 0.660	7
المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة			المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية		
0.000	** 0.899	23	0.000	** 0.653	8
0.000	** 0.880	24	0.000	** 0.785	9
			0.000	** 0.887	10
			0.000	** 0.826	11
			0.000	** 0.814	12
** الارتباط معنوي عند 0.01			0.000	** 0.853	13
* الارتباط معنوي عند 0.05			0.000	** 0.590	14
			0.000	** 0.771	15
			0.000	** 0.836	16

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

2.3. بالنسبة لمتغير الأداء الإبداعي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني المتعلق بالأداء الإبداعي مع المحور ككل، النتائج ممثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (18): نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	** 0.767	0.000
02	** 0.805	0.000
03	** 0.735	0.000

0.000	** 0.823	04
0.000	** 0.495	05
0.000	** 0.439	06
0.000	** 0.493	07
0.000	* 0.198	08
0.000	** 0.696	09
0.000	** 0.409	10
0.000	** 0.733	11
0.000	** 0.730	12
0.000	** 0.703	13

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين 0.198 و 0.823، وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية للمحور الثاني، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.

4. **الصدق البنائي:** قامت الباحثة بحساب الصدق البنائي الذي يبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد المحور الأول بالدرجة الكلية لمحور المسؤولية الاجتماعية، النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (19): نتائج الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول

رقم البعد	الأبعاد	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	** 0.734	0.000
2	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	** 0.734	0.000
3	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	** 0.718	0.000
4	المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة	**0.597	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون لأبعاد المسؤولية الاجتماعية تراوحت ما بين 0.597 و 0.734 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 وبالتالي: فإن أبعاد المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

5. الصدق البنائي الإجمالي (محور المسؤولية الاجتماعية + محور الأداء الإبداعي)

جدول رقم (20) : نتائج الصدق البنائي لمحاور الدراسة

رقم المحور	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	المسؤولية الاجتماعية	0.885 **	0.000
2	الأداء الإبداعي	0.919 **	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل المحاور موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، حيث تراوحت ما بين 0.885 و 0.919، مما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وبناء عليه يتضح صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبالتالي الاعتماد عليها في الحصول على النتائج المرغوبة وفقا للسياق العلمي الذي أعدت لأجله.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات استقرار النتائج المتوقعة، أي أن تعطي المعالجة الإحصائية نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيع نفس الاستمارة على أفراد العينة عدة مرات وفي أزمنة متفاوتة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة الدراسة باستعمال طريقتين هما حساب معامل ألفا كرونباخ، الذي يعد من أهم الأساليب المستخدمة لحساب ثبات المقياس، حيث يأخذ القيمة من 0 إلى 01، الجدول التالي يظهر قيم درجات الثبات التي يمكن الحصول عليها.

جدول رقم (21) : قيم درجات الثبات لـ α كرونباخ

درجة الثبات	قيمة المعامل
غير كافية	أقل من 0.60
ضعيفة	0.65 > Cronbach's Alpha > 0.60
مقبولة كحد أدنى	0.70 > Cronbach's Alpha > 0.65
حسنة	0.85 > Cronbach's Alpha > 0.70
جيدة	0.90 > Cronbach's Alpha > 0.85
ممتازة	0.90 < Cronbach's Alpha

Source: Manu Carricano & Fanny Poujol (2009)

أما الطريقة الثانية، فتتمثل في حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية، التي تقوم على تجزئة فقرات الاستبانة إلى جزئين، الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية، والجزء الثاني يمثل الأسئلة الزوجية، ثم يتم حساب معامل الارتباط (I) بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية ليتم تصحيح معامل الارتباط .

1. قياس الثبات باستعمال معامل الثبات α كرونباخ

النتائج المحصل عليها بعد حساب معامل الثبات α كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة موضحة في الجدول الموالي :

جدول رقم (22): معاملات الثبات α كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة

معامل الثبات α كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.867	07	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع
0.814	9	المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال
0.811	6	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن
0.735	02	المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة
0.923		المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
0.873	13	الأداء الإبداعي
0.944	37	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V20

يشير الجدول رقم (22) إلى أن قيمة معامل الثبات α كرونباخ لإجمالي أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي مرتفع (تجاوز 60 %)، وهي تتراوح بين 0.735 و 0.873 ، في حين بلغت القيمة الإجمالية لمعامل ثبات الاستمارة 0.944 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة بحسب مقياس نانلي والذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات. وهو ما يجعل الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

2. قياس الثبات باستعمال اختبارات التجزئة النصفية (Split Half Reliability)

تم القيام بتجزئة مجموع العبارات إلى جزئين (العبارات الفردية والعبارات الزوجية)، بعدها تم حساب معامل الارتباط بين الجزء الاول والجزء الثاني، وقد جاءت نتائج هذا الاختبار حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23) قياس الثبات باستعمال اختبارات التجزئة النصفية

			البيان
0.906	القيمة	النصف الأول	ألفا كرونباخ
19	عدد الفقرات		
0.898	القيمة	النصف الثاني	
18	عدد الفقرات		
37	مجموع الفقرات		
0.793	الارتباط بين النصفين		
0.885	متساوي المدى		معامل سبيرمان - براون
0.885	غير متساوي المدى		
0.882	معامل ثبات Gutman		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS V20).

يلاحظ تجاوز نسبة 70 % لمعامل ألفا كرونباخ ووجود فرق بين معاملي الثبات للنصف الأول والثاني، من جهة ثانية يلاحظ أن معامل الارتباط بين النصفين يقدر بـ 0.793 (أكبر من 70 %) كما أن معامل سبيرمان براون متساوي القيمة بين النصفين (0.885)، ومعامل الثبات قثمان 0.882، وبالتالي نستنتج ثبات أداة الدراسة وصلاحيتها لاختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة

لاختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محاور الدراسة استعملت الباحثة اختبار Kolmogorov-simirnov، حيث تؤثر نتائج هذا الاختبار على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (24) نتائج اختبار Kolmogorov-simirnov

Kolmogorov-simirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig *	نتيجة الاختبار
المسؤولية الاجتماعية	1.216	0.104	يتبع التوزيع الطبيعي
الأداء الإبداعي	1.113	0.168	يتبع التوزيع الطبيعي
المجموع	0.581	0.889	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يتبين أن إجمالي المحاور تتبع التوزيع الطبيعي، حيث كانت نسبة التوزيع الطبيعي لإجمالي المحاور أكبر من 0.05 وهو الأسلوب المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، ومنه يتم استخدام الاختبارات المعلمية عليها للإجابة على الفرضيات الموضوعية، والتمكن في النهاية من تعميم النتائج على المجتمع.

المبحث الثالث: تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول أبعاد الدراسة

بعد القيام بالتحليل الوصفي للعينة المدروسة، واختبار جودة الأداة المستخدمة في الدراسة، سيتم في هذا المبحث تحليل النتائج المتعلقة بآراء الباحثين حول أبعاد الدراسة المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية والأداء الإبداعي لمواردها البشرية، كما سيتم تحليل هذه النتائج وتفسيرها بالاعتماد على وسائل الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية.

المطلب الأول: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة لعبارة محور المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

يظهر الجدول الموالي اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة بخصوص إدراكهم لمدى التزام المؤسسة المينائية بسكيدة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بما في ذلك البيئة والأجيال القادمة.

جدول رقم (25): استجابات عينة الدراسة لعبارة المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع

الرتبة	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	مرتفع جدا	0,57675	4,2484	تشارك المؤسسة في الأنشطة التي تهدف إلى تحسين جودة البيئة الطبيعية	1
2	مرتفع جدا	0,54241	4,2026	تنفذ المؤسسة برامج خاصة لتقليل تأثيرها السلبي على البيئة الطبيعية	2
5	مرتفع	0,67919	3,8627	تستثمر المؤسسة لخلق حياة أفضل للأجيال القادمة	3
6	مرتفع	0,66350	3,8366	تهدف المؤسسة إلى تحقيق نمو مستدام يأخذ في الاعتبار مصالح الأجيال القادمة	4
3	مرتفع	0,56812	4,0784	تدعم المؤسسة الجمعيات الخيرية العاملة في المجالات التي تنطوي على مشاكل مختلفة.	5
7	مرتفع	0,83323	3,7647	تشجع المؤسسة موظفيها على المشاركة في الأنشطة التطوعية لصالح المجتمع	6
4	مرتفع	0,56134	4,0261	تساهم المؤسسة في الحملات والمشاريع التي تعزز رفاهية المجتمع	7
	مرتفع	0,47704	4,0028	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (25) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي: 0.477 ± 4.003 وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال الفقرة رقم 01 بمتوسط حسابي $0.57 \pm 4,248$ وهي تمثل مستوى موافقة مرتفعة جدا بخصوص مشاركة المؤسسة المينائية في الأنشطة التي تهدف إلى حماية وتحسين جودة البيئة الطبيعية، ويمكن إيعاز هذا المستوى من الإدراك إلى السعي الحثيث للمؤسسة نحو الاهتمام الجاد بكل القضايا التي تمس البيئة - على اعتبارها حاصلة على شهادة الإيزو 14001 في الإدارة البيئية - والذي يتجسد من خلال العمليات التحسينية التي تتم داخل المؤسسة بصفة دورية وكذا من خلال مختلف الملصقات واللوحات التي تعزز السلوكيات البيئية الصحيحة بالإضافة إلى المشاركة في مختلف التظاهرات والأعمال والممارسات بالتعاون مع مديرية البيئة التابعة للولاية.

وقد كانت أدنى عبارة في هذا المجال العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي 0.833 ± 3.764 وهي تقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة، وإن كانت تقترب من المستوى المتوسط، وهذا بخصوص تشجيع المؤسسة المينائية موظفيها على المشاركة في الأنشطة التطوعية لصالح المجتمع، ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في إشراك عمالها ضمن مختلف الأنشطة التطوعية، حيث تقوم بإعلام المسؤولين عن كل مديرية بهذه الأنشطة ليتم اختيار الأشخاص المناسبين حسب طبيعة العملية للقيام بهذه الأعمال فعلى سبيل المثال، قد يتم استدعاء عمال الصيانة لإصلاح عطل كهربائي على مستوى دار العجزة أو دار الطفولة المسعفة دون إعلام الفئات الأخرى بذلك. وهو الأمر الذي يجعل عدد كبير من العمال على جهل بخصوص الأعمال التطوعية التي تقوم بها المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

يظهر الجدول الموالي اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة بخصوص إدراكهم مدى التزام المؤسسة المينائية بسكيدة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية.

جدول رقم (26): استجابات عينة الدراسة لعبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

الرتبة	التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
2	مرتفع	0,76179	4,0719	تشجع سياسات المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم .	8
4	متوسط	0,85166	3,3856	تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تدريب إضافي	9
6	متوسط	0,89349	3,0654	تهتم إدارة المؤسسة بشكل رئيسي باحتياجات الموظفين	10
7	متوسط	0,89762	2,9412	تطبق المؤسسة سياسات مرنة لوفير توازن جيد بين الحياة العملية والاجتماعية لموظفيها	11
8	متوسط	0,88459	2,6863	تعمل المؤسسة على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار	12

9	ضعيف	0,96012	2,5294	يتمتع الموظفون بمعاملة عادلة بالمؤسسة	13
1	مرتفع جدا	0,56065	4,4444	تعمل المؤسسة على توفير الأمن والسلامة في العمل للموظفين	14
3	متوسط	0,88284	3,3922	توفر المؤسسة نظام معلومات يسمح بالتواصل الصادق بين جميع الأطراف	15
5	متوسط	0,91122	3,0719	تعمل المؤسسة على تحسين المناخ النفسي في العمل	16
	متوسط	0,65568	3,2876	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (26) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي: $0,650 \pm 3,287$ وهي درجة موافقة متوسطة حيث كانت أعلى عبارة في هذا البعد الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي $0,883 \pm 4,44$ وهي درجة مرتفعة جدا، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة جدا من طرف أفراد عينة الدراسة على أن المؤسسة المينائية تعمل على توفير الأمن والسلامة المهنية في العمل للموظفين. وهو أمر تدركه الموارد البشرية بالمؤسسة بشكل جيد، نظرا لإجراءات السلامة التي تحرص المؤسسة باستمرار على اتباعها والألبسة الواقية التي تؤكد دوما على اقتنائها ووضعها ولاسيما في مواقع العمل ذات الخطورة المرتفعة، من جهة أخرى يلاحظ أن العبارة رقم 08 (تشجع سياسات المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم) هي الأخرى حققت درجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ $0,762 \pm 4,072$ وهذا راجع إلى حرص المؤسسة على توفير التكوينات المختلفة لكل مواردها البشرية بما يخدم احتياجات المؤسسة وهذا حسب برامج مسطرة مسبقا (أنظر الملحق رقم 03) وبالاعتماد على عمليات تقييم الأداء واقتراحات الرؤساء.

● وقد كانت أدنى عبارة في هذا المجال العبارة رقم 13 (يتمتع الموظفون بمعاملة عادلة بالمؤسسة) بمتوسط حسابي 2.529 $\pm 0,960$ وهي درجة موافقة ضعيفة، حيث يرى معظم الأفراد بالعينة المبحوثة أن مؤسستهم تتعامل معهم بنوع من التحيز لفئات معينة، هذه الأخيرة حسب رأيهم تتحصل على عدد كبير من المزايا لا سيما فيما يخص الحصول على تكوينات جيدة أو شغل مناصب نوعية أو الترقية إلى رتب أعلى، وهو الحال - للأسف الشديد - بالنسبة لمعظم المؤسسات الجزائرية إن لم نقل كلها، وهذا راجع إلى غياب الوضوح والشفافية وعدم الإفصاح عن كل الأنشطة والأعمال التي تقوم بها بالإضافة إلى عدم الاحتكام إلى مجموعة من المعايير الموضوعية في عمليات الانتقاء بخصوص الخضوع لدورات تكوينية أو الارتقاء في السلم الإداري أو الحصول على أي نوع من المزايا المادية والمعنوية. وهو الأمر الذي ينمي الإحساس باللاعادلة حتى وإن كانت المؤسسة تتعامل موظفيها دون أي تمييز أو تفرقة .

المطلب الثالث: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

يظهر الجدول الموالي اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة بخصوص إدراكهم لمدى التزام المؤسسة المينائية سكيكدة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن.

جدول رقم (27): استجابات عينة الدراسة لعبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
17	رضا العملاء مهم جدا بالنسبة للمؤسسة	4,5556	0,49854	مرتفع جدا	1
18	تقدم المؤسسة معلومات كاملة ودقيقة عن خدماتها لعملائها	4,2876	0,46838	مرتفع جدا	2
19	تطبق المؤسسة سياسة تهدف للحفاظ على سلامة العملاء وسرية المعلومات المتعلقة بهم..	4,0131	0,61758	مرتفع	5
20	تضع المؤسسة إجراءات دقيقة للاستجابة لشكاوى العملاء	4,2680	0,52574	مرتفع جدا	3
21	تتعامل المؤسسة بأمانة مع العملاء	3,9739	0,58431	مرتفع	6
22	تبذل المؤسسة جهد لمعرفة احتياجات العملاء	4,2092	0,49542	مرتفع جدا	4
	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	4,2593	0,75483	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- يشير الجدول رقم (27) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه زبائن المؤسسة المينائية، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ $4,259 \pm 0,755$ وهو يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة جدا، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تدرك جيدا بأن المؤسسة المينائية لديها التزام مسؤول اجتماعيا تجاه زبائنهم وهو أمر لا بد من تحقيقه لأنه الغاية من وجود المؤسسة التي تسعى باستمرار إلى الرفع من رقم أعمالها من خلال كسب عملاء ومتعاملين جدد من مختلف ولايات الوطن، والرفع من ثقة زبائنهم عن طريق توفير مختلف الخدمات وبأسعار تنافسية مع العمل على تقريب خدماتها من كل العملاء عبر شبكة الأنترنت (عمليات الفوترة، التسديد والاطلاع على أسعار مختلف الخدمات التي توفرها المؤسسة).
- كما يلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن أعلى متوسط حسابي سجلته العبارة رقم 17 (رضا العملاء مهم جدا بالنسبة للمؤسسة) بقيمة $4,556 \pm 0,498$ وهي تقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة جدا، مما يدل على

أن معظم أفراد العينة يدركون بأن رضا العملاء مهم جدا بالنسبة للمؤسسة وهو أمر ضروري (رضا العملاء) لاستمرارية المؤسسة وبقائها.

● أما أدنى متوسط حسابي فقد بلغ $3,974 \pm 0,584$ فيما يخص العبارة رقم 21 (تتعامل المؤسسة بأمانة مع العملاء)، وهي تقع ضمن مجال الموافقة المرتفع، وقد كان المتوسط الحسابي لهذه العبارة منخفض نوعا ما مقارنة بالعبارات الأخرى وهذا راجع إلى صعوبة الجزم بأن المؤسسة تتعامل بأمانة مع عملائها إلا من طرف عمال المديرية التجارية الذين يدعون هذا الأمر بشكل جيد، إلا أنه وبالرغم من ذلك يمكن معرفة هذا الأمر من خلال الرجوع إلى مجموعة من المؤشرات كالتخفيض عدد شكاوي العملاء وإقبال عدد كبير منهم للتعامل مع هذه المؤسسة دون مؤسسات أخرى.

المطلب الرابع: تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة

يظهر الجدول الموالي اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة بخصوص إدراكهم لمدى التزام المؤسسة المينائية سكيكدة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة.

جدول رقم (28): استجابات عينة الدراسة لعبارات المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
1	تدفع المؤسسة ضرائبها بشكل منتظم ومستمر	4,4248	0,58143	مرتفع جدا	2
2	تلتزم المؤسسة بالأحكام القانونية بشكل كامل وفوري	4,4510	0,53731	مرتفع جدا	1
المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة		4,4379	0,49776	مرتفع جدا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

● يشير الجدول رقم (28) أعلاه، إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ $4,438 \pm 0,498$ وهو يقع ضمن مجال الموافقة المرتفعة جدا، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تدرك جيدا بأن المؤسسة المينائية لديها التزام مسؤول اجتماعيا تجاه الحكومة، فالمؤسسة المينائية تلتزم بدفع ضرائبها بشكل منتظم ومستمر لأن أي تأخر أو إهمال قد يكلف المؤسسة رسوم إضافية وبالتالي فهي تحرص كل الحرص على دفع كل ضرائبها في الأجل المحددة، بالإضافة إلى ذلك فهي ملزمة باحترام التطبيق والامثال الصارم لكل القوانين فهي مؤسسة اقتصادية بالدرجة الأولى ولها تعاملات مع عدد كبير من المتعاملين المحليين والأجانب، وبالتالي فمن مصلحتها المحافظة على سمعتها من خلال احترام القوانين السارية دون أي إخلال أو تعدي.

المطلب الخامس: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محاور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية

يظهر الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها بالنسبة لاتجاهات أفراد عينة الدراسة الممثلة في الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيكدة من إطارات واعوان التحكم الدائمين، وذلك بخصوص كل المحاور المكونة للمسؤولية الاجتماعية.

جدول رقم (29): استجابات عينة الدراسة لعبارات التزام المؤسسة المينائية بالمسؤولية الاجتماعية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
1	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	4,0028	0,47704	مرتفع	3
2	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	3,2876	0,65568	متوسط	4
3	المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	4,2593	0,75483	مرتفع جدا	2
4	المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة	4,4379	0,49776	مرتفع جدا	1
	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	3,9969	0,41770	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

● يمثل الجدول رقم (29)، تلخيص للنتائج المتوصل إليها بخصوص إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية، حيث يلاحظ أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت من نصيب البعد الثالث (المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن) والبعد الرابع (المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة) والتي كانت على التوالي: 4.259 ± 0.755 و 4.438 ± 0.498 بمستوى موافقة مرتفع جدا، في حين حقق البعد الثاني (المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية) مستوى موافقة متوسط بمتوسط حسابي بلغ 3.288 ± 0.656 وهي أدنى نتيجة بالنسبة لأبعاد المحور الأول.

فالغاية الأولى من وجود المؤسسة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية ومطابقة للمواصفات العالمية لجميع الزبائن من أفراد أو مؤسسات وطنية أو اجنبية، وهو ما يحتم على المؤسسة المينائية بذل جهود معتبرة لتحقيق هذه الغاية التي تمكنها من الرفع من حصتها السوقية وتحسين سمعتها في هذا المجال، وعمال المؤسسة يدركون هذا الامر جيدا من خلال حملات التحسيس المختلفة، الملصقات، النشرات الإعلامية، موقع المؤسسة على الانترنت وكذا مختلف التجهيزات الضخمة والإجراءات الموضوعية تحقيقا لهذا الغرض .

كذلك فإن المؤسسة المينائية تعمل جاهدة للمحافظة على شهادات المطابقة المتحصل عليها، وبالتالي فإنه من مصلحتها أن تحافظ على علاقتها الجيدة مع الحكومة من خلال الالتزام بتطبيق القوانين ودفع الضرائب والرسوم في آجالها المحددة، وهو كذلك أمر تدركه الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مختلف الإجراءات التي تفرضها المؤسسة على مختلف المصالح

والتي تؤكد على احترام حقوق مختلف الاطراف ذات المصلحة بما فيها الحكومة والذي يظهر جليا من خلال احترام قانون وعلاقات العمل وكذا حقوق الإنسان والبيئة، مع الالتزام بدفع كل المستحقات المترتبة عن ذلك. أما بخصوص الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية التي حققت مستوى متوسط من الإدراك فيمكن إرجاعه إلى طبيعة الأفراد وإدراكهم للحقائق، هذا الإدراك يتأثر بشكل كبير بالمعلومات المعلن عنها او المصرح بها والتي قد تتسبب احيانا في حدوث إدراك خاطئ للحقائق مرده غياب الشفافية والموضوعية وهو ما ينجر عنه الإحساس باللامساوات واللاعدالة في تقديم مختلف الامتيازات من ترقية، تكوينات، مكافئات، ... إلخ.

المطلب السادس: اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات محور الأداء الإبداعي للموارد البشرية

يظهر الجدول الموالي اتجاه إجابات أفراد العينة المدروسة بخصوص إدراكهم لأدائهم الإبداعي بالمؤسسة المينائية سكيدة.

جدول رقم (30): استجابات عينة الدراسة لعبارات الأداء الإبداعي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
1	أقترح طرقا جديدة لتحقيق الأهداف الوظيفية.	3,4641	0,87379	مرتفع	9
2	أقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين أدائي في العمل.	3,4706	0,85885	مرتفع	8
3	أبحث عن التكنولوجيات والعمليات والتقنيات الجديدة لإتمام العمل	3,7516	0,87570	مرتفع	5
4	أقترح طرق جديدة للرفع من جودة العمل الذي أقدمه.	3,4314	0,93727	مرتفع	10
5	في الغالب لدي العديد من الأفكار الإبداعية	3,5294	0,76139	مرتفع	7
6	لا أخشى تحمل المخاطر.	3,0458	0,91292	متوسط	13
7	أروج لأفكاري حتى يتمكن الآخرون من استخدامها في عملهم	3,9935	0,68342	مرتفع	2
8	أظهر الإبداع في الوظيفة عندما تتاح لي الفرصة لذلك .	4,2680	0,52574	مرتفع جدا	1
9	أطور الخطط والجداول الزمنية المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة.	3,7974	0,85347	مرتفع	4
10	في كثير من الأحيان لدي أفكار جديدة لإتمام مهام العمل	3,8170	0,60085	مرتفع	3
11	أقدم حلول إبداعية للمشاكل.	3,3464	0,71929	متوسط	12
12	في كثير من الأحيان أقترح طرق جديدة في حل المشاكل.	3,4248	0,74067	مرتفع	11
13	أقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.	3,5752	0,73173	مرتفع	6
	الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية	3,6088	0,49365	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- يشير الجدول رقم (30) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتقييم الذاتي لأدائهم الإبداعي بالمؤسسة، حيث يلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 0.494 ± 3.609 وهو يقع ضمن مجال الموافقة، مما يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ترى بأن لها مستوى أداء إبداعي مقبول من حيث القدرة على تقديم أفكار وطرق جديدة في القيام بالأعمال الموكلة أو تحقيق الأهداف المطلوبة أو حل المشكلات المصادفة.
- من خلال الجدول أعلاه، يلاحظ أن العبارة رقم 8 (أظهر الإبداع في الوظيفة عندما تتاح لي الفرصة لذلك) قد سجلت أعلى متوسط حسابي، والذي بلغ 0.526 ± 4.268 وهو يمثل مستوى موافقة مرتفع جدا، وهذا يعني ان معظم أفراد العينة يرون بأن لديهم قدرات إبداعية يرغبون في إظهارها بمجرد أن تتاح لهم الفرصة لذلك وهذا ما يؤكد المقولة " الذكاء موجود في كل مكان"، وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي المحقق بالنسبة للعبارة رقم 7 (أروج لأفكاري حتى يتمكن الآخرون من استخدامها في عملهم) التي بلغت المرتبة الثانية من حيث مستوى الموافقة، والتي تظهر مدى رغبة الموارد البشرية بالمؤسسة في الترويج لأفكارهم وتجسيدها داخل المؤسسة لذلك يجب الاستفادة من هذا الأمر من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرار (الذي سجل نسبة موافقة متوسطة (جدول رقم 26)) (وتمكينهم من أداء بعض المهام عن طريق تفويض السلطة بالإضافة إلى العمل على تعزيز هذه القدرات من خلال عمليات العصف الذهني .. وإخضاعهم لدورات تكوين في مختلف التخصصات، مع العمل على توفير الجو الملائم لتقديم المقترحات والأفكار الجديدة دون تردد أو خوف.
- يلاحظ أيضا، أن أدنى متوسط حسابي حققته الإجابات بخصوص العبارة 6 (لا أخشى تحمل المخاطر) والعبارة رقم 11 (أقدم حلول إبداعية في حل المشاكل) وهي على التوالي: 0.913 ± 3.046 و 0.719 ± 3.346 وهي تقع ضمن مجال الموافقة المتوسطة، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة المؤسسة في حد ذاتها (مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي) والتي يكون فيها مجال المخاطرة محدود أو مقيد بمجموعة من الإجراءات والقواعد، أما بخصوص تقديم حلول إبداعية في حل المشاكل فهذا الأمر ليس من السهولة بمكان توفره لدى جميع الموارد البشرية بالمؤسسة، لأنه يتطلب توفر قدر معين من المعارف والخبرات في عدة مجالات، إلا انه من الممكن تدارك ذلك بإخضاع الموارد البشرية للمؤسسة لدورات تكوينية حول حل المشكلات الإبداعي وتشجيع فرق العمل على استعمال تقنيات العصف الذهني.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بغرض اختبار وجود أثر للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية بأبعادها) في المتغير التابع (الأداء الإبداعي)، تمت الاستعانة بمجموعة من الاختبارات وهي على التوالي:

1. استخراج مصفوفة الارتباط الكلية، للتأكد من عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المفسرة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة)
2. اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يكشف عن أثر متغير مستقل على المتغير التابع، والذي سيستخدم لمعرفة درجة تفسير الأداء الإبداعي في المؤسسة من طرف مختلف المتغيرات المستقلة كل على حدى، حيث ينتهي باستخراج نموذج الانحدار الخطي في شكل معادلة خطية من الدرجة الأولى، تعكس المتغير التابع كدالة في المتغير المستقل على الشكل:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x$$

3. اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي، للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية، والذي يعتمد على دراسة الانحدار بين المتغيرات المستقلة الفرعية دفعة واحدة على المتغير التابع.

الجدول الموالي يظهر مصفوفة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الإبداعي.

جدول رقم (31): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الإبداعي

مستوى الدلالة Sig	Y	x ₄	x ₃	x ₂	x ₁	معامل الارتباط
0.000	0.634**	0.242**	0.283**	0.633**	1	x ₁
0.000	0.718**	0.206*	0.221**	1	0.633**	x ₂
0.012	0.202*	0.331**	1	0.221**	0.283**	x ₃
0.001	0.258**	1	0.331**	0.206*	0.242**	x ₄
	1	0.258**	0.202*	0.718**	0.634**	Y

** الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01، * الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، والذي يمثل مصفوفة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي، نجد أن المتغيرات المستقلة أو المفسرة (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) لا ترتبط فيما بينها بارتباطات قوية، حيث كانت معاملات الارتباط r فيما بينها محصورة بين 0.206 و 0.633 أي أقل من 0.7، بمعنى لا يوجد ارتباطات تامة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية فيما بينها، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة.

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

سيتم في هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات الفرعية الأربعة للدراسة وهي:

ف1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

ف2: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه العمال في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

ف3: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

ف4: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 1

تقول الفرضية رقم 01 بـ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية، للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب مجموعة من المعاملات، النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (32): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحسين الأداء

الإبداعي

النموذج	B	قيمة t	Sig	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig
الثابت	0.984	3.747	0.000				
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع	0.656	10.067	0.000	101.344	0.634	0.402	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

● من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة تقدر بـ 0.634 بين متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتحسين الأداء الإبداعي عند مستوى دلالة 0.05، كما نلاحظ أن معامل التحديد يقدر بـ 0.402 وهي نسبة مقبولة يمكن تفسيرها بأن إدراك المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع يفسر فقط ما نسبته 40.2 % من التغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي، وتبقى نسبة 59.8 % من التغيرات في مستوى المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم إدخالها ضمن نموذج الدراسة الحالية.

كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ 101.344 وهي أكبر من الجدولية المقدره بـ 3.91 بمستوى دلالة 0.000 (أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)) وهنا يمكن القول أن الانحدار معنوي ولا يساوي 0 وبالتالي يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي ويتضح كذلك معنوية الإحصاءة t لنموذج الانحدار الخطي البسيط بقيمة احتمالية قدرها 0.000 وهي أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد. يتضح مما تقدم أن المتغير المستقل الجزئي (المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع) له أثر في تحسين الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة وبالتالي: نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ويمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$Y = 0.984 + 0.656x_1$$

أي كلما زاد إدراك الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع بوحدة واحدة كلما تحسن أداؤها الإبداعي بمقدار 0.656 درجة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 02

تقول الفرضية الفرعية رقم 02 بـ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية. وللتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب مجموعة من المعاملات، النتائج موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (33): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحسين الأداء

الإبداعي

النموذج	B	قيمة t	Sig	F	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	Sig
الثابت	1.831	12.815	0.000	161.109	0.718	0.516	0.000
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	0.541	12.693	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

● من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وتحسين الأداء الإبداعي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط **0.718**، كما نلاحظ أن معامل التحديد يقدر بـ **0.516** وهي نسبة مقبولة، وتعني أن إدراك المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية يفسر ما نسبته **51.6%** من التغير الحاصل في الأداء الإبداعي وتبقى نسبة **49.4%** من التغيرات في مستوى المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم إدخالها ضمن نموذج الدراسة الحالية.

● كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ **161.109**، والتي جاءت أكبر من F الجدولية المقدر بـ **3.91** بمستوى دلالة **0.000** (وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد **(0.05)**) وهنا يمكن القول أن الانحدار معنوي ولا يساوي **0** وبالتالي يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحسين الأداء الإبداعي كما نلاحظ كذلك معنوية الإحصاءة t لنموذج الانحدار الخطي البسيط بقيمة احتمالية قدرها **0.000** وهي أقل من **0.05** وهو مستوى الدلالة المعتمد .

● يتضح مما تقدم أن المتغير المستقل الجزئي (المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية) له تأثير في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبالتالي : نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ويمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$Y = 1.831 + 0.541 x_2$$

تشير هذه المعادلة إلى أنه كلما زاد إدراك الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية تجاهها بوحدة واحدة كلما تحسن أدائها الإبداعي بمقدار **0.541** درجة.

ثالثاً: اختبار صحة الفرضية الفرعية رقم 03

تقول الفرضية الفرعية 03 بـ: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية.

يمكن اختبار صحة هذه الفرضية بالنظر إلى النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (34): نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في تحسين الأداء

الإبداعي للموارد البشرية

المودج	B	قيمة t	Sig	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig
الثابت	3.045	13.508	0.000	6.451	0.202	0.041	0.012
المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	0.132	2.540	0.012				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة بين متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن وتحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.202، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ قيمة 0.041 وهي نسبة ضعيفة وتعني أن عملية إدراك المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن يفسر فقط ما نسبته 4.1 % من التغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي للموارد البشرية، وتبقى نسبة 95.9 % من التغيرات في مستوى المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم إدخالها ضمن نموذج الدراسة الحالية.

كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ 6.451 والتي جاءت أكبر من F الجدولية المقدر بـ 3.91 بمستوى دلالة 0.012 (وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05))، وهنا يمكن القول أن الانحدار معنوي ولا يساوي 0 وبالتالي يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في تحسين الأداء الإبداعي، كما يلاحظ كذلك معنوية الإحصاءة t لنموذج الإنحدار الخطي البسيط بقيمة احتمالية قدرها 0.000 وهي أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد .

يتضح مما تقدم أن المتغير المستقل الجزئي (المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن) له تأثير ضعيف في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبالتالي: نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ويمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$Y = 3.045 + 0.132 x_3$$

ويمكن شرح هذه المعادلة بأنه: كلما زاد إدراك الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن بوحدة واحدة كلما تحسن أداؤها الإبداعي بمقدار 0.132 درجة.

رابعاً: اختبار صحة الفرضية رقم 04

تقول الفرضية رقم 04 بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية.

نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (35): نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية

النموذج	B	قيمة t	Sig	F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig
الثابت	2.474	7.105	0.000	10.754	0.258	0.066	0.001
المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة	0.256	3.279	0.001				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية ضعيفة بين متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة وتحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.258، كما نلاحظ أن معامل التحديد قد بلغ قيمة 0.066 وهي نسبة ضعيفة وتعني أن إدراك الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة يفسر فقط ما نسبته 6.6% من التغيرات في مستوى الأداء الإبداعي، وتبقى نسبة 93.4% من التغيرات في مستوى المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى لم يتم إدخالها ضمن نموذج الدراسة الحالية.

كما نلاحظ أن قيمة F قدرت بـ 10.754 والتي جاءت أكبر من F الجدولية المقدر بـ 3.91 بمستوى دلالة 0.001 (وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05))، وهنا يمكن القول أن الانحدار معنوي ولا يساوي 0 وبالتالي يوجد أثر للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في تحسين الأداء الإبداعي ويتضح كذلك معنوية الإحصاءة t لنموذج الانحدار الخطي البسيط بقيمة احتمالية قدرها 0.000 وهي أقل من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد .

يتضح مما تقدم أن المتغير المستقل الجزئي (المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة) له تأثير ضعيف في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبالتالي : نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$ للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية ويمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط كما يلي :

$$Y = 2.474 + 0.256 x_4$$

تشير المعادلة إلى أنه كلما زاد إدراك الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة بوحدة واحدة كلما تحسن أدائها الإبداعي بمقدار 0.256 درجة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية (اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية)

سيتم في هذا الجزء اختبار صحة الفرضية الرئيسية القائلة بـ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث سيتم الكشف عن تأثير كل المتغيرات المستقلة الفرعية (أبعاد المسؤولية الاجتماعية) دفعة واحدة في المتغير التابع (الأداء الإبداعي)، منه لدينا:

H₀ : الانحدار غير معنوي بين المتغيرات (لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)

H₁ : الانحدار معنوي بين المتغيرات محل الدراسة (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 > \alpha$ للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة).
نتائج الاختبار موضحة في ما يلي:

الجدول رقم (36): تحليل نتائج الانحدار الخطي المتعدد

الخطأ في التقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0,32568	0.565	0.576	0.759	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

● من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة) والأداء الإبداعي قدرت بـ 0.759، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل والتابع.

● كما أن معامل التحديد للنموذج والذي يشير إلى القوة التفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع بلغ 0.576 أي أن 57.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي للموارد البشرية تفسرها أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة، وما تبقى تفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.

● كما تفسر قيمة الخطأ في التقدير إلى مستوى الخطأ في النموذج، هذا الأخير الذي كانت قيمته منخفضة وقد بلغت (0,32568)، وهذا ما يشير إلى احتوائه على نسبة خطأ منخفضة وبالتالي ملائمة للدراسة. وللتأكد من صلاحية النموذج، تم القيام بتحليل التباين الخاص به، النتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (37): تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	21.342	4	5.336	50.303	0.000
الخطأ	15.698	148	0.106		
المجموع الكلي	37.041	152	-		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

ويتضح من خلال الجدول أن قيمة F المحسوبة والمقدرة بـ **50.303** أكبر من F الجدولية التي بلغت قيمتها **2.43** بقيمة احتمالية بلغت **(0.000)** وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد **(0.05)**، ومن هنا نستدل على أن الانحدار معنوي ولا يساوي الصفر وبالتالي يوجد تأثير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع ونستطيع التنبؤ بالمتغير التابع من خلال هذه المتغيرات المستقلة، وهذا يدل على صلاحية النموذج وملاءمته لاختبار الفرضية الرئيسية. وللتعرف على درجة تأثير كل متغير مستقل في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية، قامت الباحثة بتحليل معنوية معاملات الانحدار الخطي المتعدد، النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (38): تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء الإبداعي للموارد البشرية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات غير المعلمية		النموذج	
		المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		
		قيمة Beta	Std. Error	B	
0,007	2,713	-	0,295	0.800	الثابت
0,000	4,064	0,288	0,073	0.298	x ₁
0,000	7,544	0,523	0,052	0.394	x ₂
0,685	-0,406	-0,024	0,038	0.015-	x ₃
0,128	1,529	0,088	0,057	0.087	x ₄

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

● استنادا للنتائج الموضحة في الجدول (36) يتأكد أنه من بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية يوجد تأثير متوسط للبعد الأول والثاني على الأداء الإبداعي، اللذان حققا معامل انحدار Beta قدره **0.288** و **0.523** على التوالي، كما بلغت القيمة الاحتمالية لإحصائية T المحسوبة: **0.000**، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (**0.05**).

كما نلاحظ من خلال الجدول أن باقي معاملات المسؤولية الاجتماعية كانت غير معنوية بقيمة احتمالية بلغت (0.685 و 0.128) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد، وبالتالي تطبيق هذه الأبعاد غير دال وليس له تأثير معنوي على الأداء الإبداعي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاستناد إلى معاملات الانحدار β (0.088 و -0.024) على التوالي لبعدَي المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن وتجاه الحكومة، وهو ما يمكننا من صياغة معادلة الانحدار المعطاة بالعلاقة التالية :

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \mu_i$$

حيث :

Y : هو المتغير التابع الذي يمثل الأداء الإبداعي للموارد البشرية.

α : يمثل المعامل الثابت.

$\beta_{1..4}$: يمثل ميل الانحدار أي مقدار التغير في المتغير التابع عند زيادة قيمة احد المتغيرات المستقلة الأربعة المقابلة لها.

$x_{1..4}$: المتغيرات المستقلة الفرعية لنموذج الدراسة .

μ_i : الخطأ العشوائي والذي يمثل انحدار القيم التقديرية عن القيم الحقيقية.

بالتعويض في المعادلة نجد:

$$Y = 0.800 + 0.298 x_1 + 0.394 x_2 - 0.015 x_3 + 0.087 x_4$$

المطلب الثالث: نموذج الدراسة المقترح (اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي):

من أجل بناء نموذج الدراسة، سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي التدريجي الذي يقوم على إدخال المتغيرات المستقلة بطريقة تدريجية حسب قوتها التأثيرية على المتغير التابع شريطة استبعاد المتغيرات غير المؤثرة معنويا وذلك بغرض الحصول على النموذج الأكثر تفسيراً للظاهرة محل الدراسة، والجدول التالي توضح نتائج اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للمفاضلة بينها:

جدول (39) : اختبار القوة التفسيرية لنماذج الانحدار المتعدد التدريجي

النموذج	المتغيرات الداخلة في النموذج	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل $R \text{ ajusté}$	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
1	الثابت + x_2	0.718	0.516	0.513	161.109	0.000
2	الثابت + $x_1 + x_2$	0.755	0.569	0.564	99.211	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

نلاحظ وجود نموذجين :

❖ **النموذج الأول:** يتكون من متغير مستقل واحد وهو المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، والذي يرتبط بمتغير الأداء الإبداعي بعلاقة طردية قوية قدرها 0.718.

❖ **النموذج الثاني:** يضم متغير المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتجاه الموارد البشرية، والذي يرتبط بمتغير الأداء الإبداعي بعلاقة طردية قوية تفوق العلاقة السابقة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.755 ، وكلا النموذجين معنويين، حيث قدرت قيمة F لكل منهما 161.109 و 99.211 على التوالي بمستوى دلالة قدره 0.000 لكل منهما وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد.

يتضح من الجدول أعلاه أن النموذج الثاني أفضل نموذج يفسر العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وسيتم تحديد درجة المعنوية للنماذج المقترحة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (40): درجة المعنوية للنماذج المقترحة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	قيمة Beta	Std. Error	B	النموذج	
0.000	12,815	-	0,143	1.831	الثابت	النموذج 1
0.000	12,693	0.718	0,043	0.541	x ₂	
0.000	4,750	-	0,224	1.063	الثابت	النموذج 02
0.000	7,648	0,529	0,052	0.399	x ₂	
0.000	4,309	0,298	0,072	0.309	x ₁	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

❖ يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات نماذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي المكونة للنموذجين معنوية بمستوى دلالة قدره 0.000 مما يدل على أن كلا النموذجين لهما تأثير معنوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05، وبالتالي ستتم المفاضلة بين النموذجين لاختيار أكثرها تفسيراً للظاهرة، وعليه تم اختيار النموذج الثاني الذي له أكبر قوة تفسيرية لمتغيراته المستقلة، والذي يمكن التعبير عنه بمعادلة الانحدار التالية:

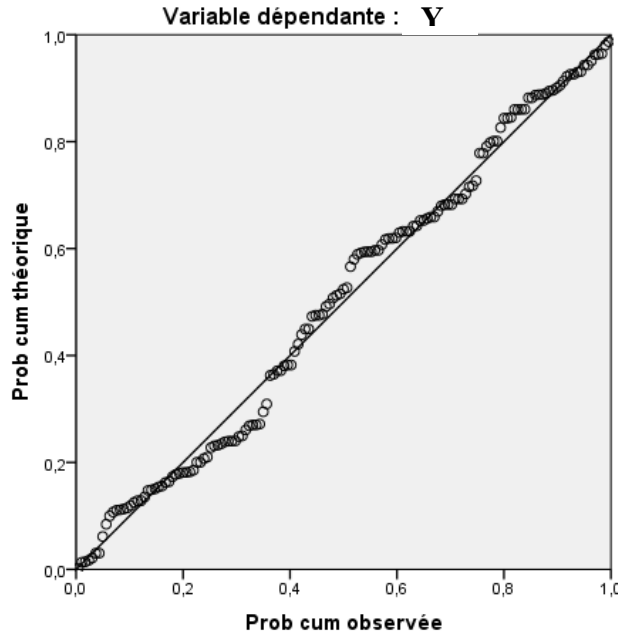
$$Y = 1.063 + 0.399x_2 + 0.309x_1$$

فيما يخص جودة النموذج المختار، يمكن تأكيده من خلال استجابته لفرضيات الدراسة وتحقيقه لمجموعة من الشروط وهي:

- **الدلالة الإحصائية للنموذج:** وهو شرط محقق، على اعتبار أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، ويتمتع بقدرة تفسيرية تفوق النماذج الأخرى، حيث تفسر متغيراته المستقلة ما نسبته 56.9 من التغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي، بالإضافة إلى دلالة أبعاد النموذج بـ 0.000 .
- اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم، واتباعها للتوزيع الطبيعي، وهو ما تظهره الأشكال التالية :

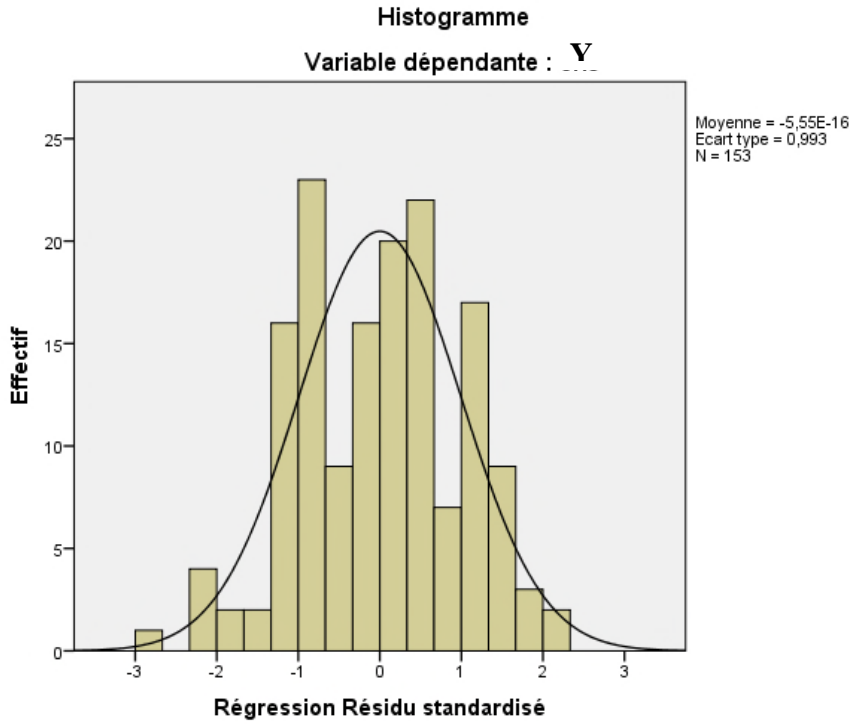
شكل رقم (22): الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع للبواقي المعيارية

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

شكل رقم (23): المدرج التكراري لاختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20

المطلب الرابع: اختبارات الفروق بين إجابات أفراد العينة

سيتم في هذا الجزء إجراء اختبارات للتحقق من وجود أو عدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية وكذا حول دورها في تحسين الاداء الإبداعي للموارد البشرية.

أولاً: اختبار صحة الفرضية رقم 05: لدينا:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية لسكيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة وسنوات الخدمة).

H₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية لسكيدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة وسنوات الخدمة).

1. اختبار الفروق المتعلقة بالجنس: نتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (41): اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	106	3.9801	0,04169	0.771-	0.443
أنثى	47	4.0347	0,05722		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من الجدول رقم (41) أعلاه، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيمة T بلغت -0.771 وهي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى دلالتها 0.443 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين فئتي الذكور أو الإناث في فهم وإدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية.

2. اختبار الفروق المتعلقة بالعمر: نتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (42): اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعاً لمتغير العمر

الخاصية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	من 20 إلى 29 سنة	7	3,9563	0.626	0.599
	من 30 إلى 39 سنة	53	4,0279		
	من 40 إلى 49 سنة	74	3,9561		
	50 سنة فأكثر	19	4,0842		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (0.626) وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.599) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر وهذا يعني أن إدراك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من طرف مواردها البشرية لا يختلف باختلاف أعمارهم.

3. اختبار الفروق المتعلقة بالمستوى التعليمي: نتائج الاختبار مثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(43): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يعزى لمتغير المستوى التعليمي .

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.004	4.570	,27805	3,6980	15	مستوى ثانوي	المؤهل العلمي
		,33852	3,8377	15	تكوين مهني	
		,42356	4,0535	108	شهادات جامعية	
		,42295	4,0721	14	دراسات عليا	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (4.570) وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث أن الفئات المتحصلة على شهادات جامعية فما فوق، أكثر إدراكا للمسؤولية الاجتماعي للمؤسسة من الفئات الأخرى. ولتحديد مصدر هذه الفروق نقوم بالاختبار البعدي باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (44): الاختبار البعدي لتحليل الفروق المتعلقة بالمستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	الفئات المقارنة (J)	الفئة الضابطة (I)
,337	-,13966	تكوين مهني	ثانوي فأقل
,001	-,35548*	جامعي	
,012	-,37410*	دراسات عليا	
,337	,13966	ثانوي فأقل	تكوين مهني
,054	-,21582	جامعي	
,120	-,23444	دراسات عليا	
,001	,35548*	ثانوي فأقل	جامعي
,054	,21582	تكوين مهني	
,871	-,01862	دراسات عليا	

012,	37410*	ثانوي فأقل	دراسات عليا
,120	,23444	تكوين مهني	
,871	,01862	جامعي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمستواهم العلمي وفق ما يلي:

بين فئتي جامعي ودراسات عليا وفئة ثانوي فأقل، بفارق 0.35548^* و $0,37410$ على التوالي لصالح فئة جامعي ودراسات عليا بمستوى معنوية 0.001 و 0.012 على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد .

4. اختبار الفروق المتعلقة بالمسمى الوظيفي: اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (45) اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
إطار	111	4,0768	,41467	4,355	0.000
عون تحكم	42	3,7857	,35005		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من الجدول (43) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أن قيمة T بلغت 4.355 وهي دالة إحصائية حيث بلغ مستوى دلالتها 0.000 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ، ويتضح الفرق من خلال المتوسط الحسابي لصالح فئة الإطارات المقدر عددهم ب 111 إطار بمتوسط حسابي قدره $4,0768$ مقابل $3,7857$ لفئة أعوان التحكم، وهو ما تؤكدته نتائج الجدول السابق حيث تضم فئة الإطارات الأفراد الحاصلين على شهادات جامعية في حين ان معظم اعوان التحكم هم من مستويات أقل.

5. اختبار الفروق المتعلقة بالمنصب العالي المشغول: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يعزى لمتغير المنصب العالي المشغول مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (46) : اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة
يعزى لمتغير المنصب العالي المشغول

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.001	6,115	,35931	4,3528	10	رئيس قسم	الوظيفة
		,52676	4,1887	24	رئيس مصلحة	
		,44490	4,0138	22	رئيس فرع	
		,35226	3,9089	97	دون منصب عالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 6,115 وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنصب العالي المشغول .
ولتحديد مصدر هذه الفروق نقوم بالاختبار البعدي باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (47): الاختبار البعدي لتحليل مصدر الفروق المتعلقة بالمنصب العالي المشغول.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	الفئات المقارنة (J)	الفئة الضابطة (I)
0,275	0,16404	رئيس مصلحة	رئيس قسم
0,027	0,33898*	رئيس فرع	
0,001	0,44388*	دون منصب عالي	
0,275	-0,16404	رئيس قسم	رئيس مصلحة
0,139	0,17494	رئيس فرع	
0,002	0,27985*	دون منصب عالي	
0,027	-0,33898*	رئيس قسم	رئيس فرع

0,139	-0,17494	رئيس مصلحة	
0,266	0,10490	دون منصب نوعي	
0,001	-0,44388*	رئيس قسم	دون منصب نوعي
0,002	-0,27985*	رئيس مصلحة	
0,266	-0,10490	رئيس فرع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للوظيفة المشغولة وفق ما يلي:

بين فئة رئيس قسم وفئتي رئيس فرع ودون منصب نوعي، بفارق $0,33898^*$ ، $0,44388^*$ ، على التوالي لصالح فئة رئيس قسم بمستوى معنوية 0,027 و 0,001 على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وكذا بين رئيس مصلحة ودون منصب نوعي بفارق 0,279 بمستوى معنوية 0,002.

6. اختبار الفروق المتعلقة بعدد سنوات الخبرة المهنية: نتائج الاختبار مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (48): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة يعزى لمتغير الخبرة المهنية .

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.337	1.095	,48923	4,1088	21	أقل من 05 سنوات	الخبرة
		,26162	3,9390	35	من 05 إلى 10 سنوات	
		,44517	3,9935	97	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (1.095) وهي غير دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.334) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية .

7. التعليق على اختبارات الفروق: من خلال النتائج المتوصل إليها فيما يخص اختبارات الفروق، تم التوصل إلى ما يلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس، العمر وسنوات الخبرة، وهذا يعني أن الانتماء لأحد الجنسين دون الآخر أو التقدم في العمر أو في سنوات الخبرة

المهنية لا يشكل سببا في اختلاف الآراء حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية، لأن -في الحقيقة- إدراك مثل هذه المواضيع بشكل جيد يتطلب مستوى تعليمي معين واطلاع كبير على مجموعة من المواضيع التي تخص البيئة، التنمية المستدامة ومواطنة المؤسسة لذلك نلاحظ أن الجامعيين وفعلة الإطارات وكذا رؤساء الأقسام والمصالح كانت إدراكاتهم للمسؤولية الاجتماعية أفضل من الفئات الأخرى حيث أن العامل المشترك بين هذه الفئات هو مستواها التعليمي الجيد (جامعي) بالإضافة إلى التكوينات المختلفة التي تحصلت عليها هذه الفئات والتي تجعلها على دراية كبيرة بكل ما هو متعلق بمواطنة المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية ولا سيما رؤساء الأقسام الذين هم على اطلاع أكبر بسياسات المؤسسة وخططها واستراتيجياتها في هذا المجال (المسؤولية الاجتماعية).

هذه النتيجة توصلت إليها بعض الدراسات السابقة (Wood D. J., 2010, p. 73) التي أشارت إلى ان مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية يختلف حسب المستوى التعليمي للأفراد.

ثانيا: اختبار صحة الفرضية رقم 06

لدينا:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد العينة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة وسنوات الخدمة)

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي بالمؤسسة المينائية لسكيكدة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة وسنوات الخدمة).

1. اختبار الفروق المتعلقة بالجنس: نتائج الاختبار المتحصل عليها مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (49): اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	106	3,7865	0,41827	-0,737	0,462
أنثى	47	3,8398	0,39889		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (49)، نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، حيث أن قيمة T بلغت -0.737 وهي غير دالة إحصائيا حيث بلغ مستوى دلالتها 0.462 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني انه لا يوجد اختلاف بين

فغتي الذكور أو الإناث حول دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

2. اختبار الفروق المتعلقة بالعمر: نتائج الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (50): اختبار (ANOVA) للفروق الإحصائية تبعا لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية
0.441	0.904	0.25684	3.8627	7	من 20 إلى 29 سنة
		0.36924	3.8528	53	من 30 إلى 39 سنة
		0.42975	3.7463	74	من 40 إلى 49 سنة
		0.49176	3.8619	19	50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت (0.904) وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.441) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر وهذا يعني أن دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة لا يتغير بتغير أعمارهم.

3. اختبار الفروق المتعلقة بالمستوى التعليمي: نتائج الاختبار المتحصل عليها ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (51): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية في

تحسين الاداء الابداعي يعزى لمتغير المستوى التعليمي .

مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية
0.000	9.140	0.29907	3.3658	16	مستوى ثانوي
		0.35984	3.6676	15	تكوين مهني
		0.39952	3.8736	108	شهادات جامعية
		0.34425	3.9015	14	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

● يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 9.140 وهي دالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهذا يعني أن دور المسؤولية الاجتماعية المدركة في تحسين الاداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية يتغير حسب المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة. ولتحديد مصدر هذه الفروق نقوم بالاختبار البعدي باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (52): الاختبار البعدي لتحليل الفروق المتعلقة بالمستوى التعليمي.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	الفئات المقارنة (J)	الفئة الضابطة (I)
,030	-,30172*	تكوين مهني	ثانوي فأقل
,000	-,50778*	جامعي	
,000	-,53561*	دراسات عليا	
,030	-,30172*	ثانوي فأقل	تكوين مهني
,052	-,20606	جامعي	
,102	-,23389	دراسات عليا	
,000	,50778*	ثانوي فأقل	جامعي
,052	,20606	تكوين مهني	
,798	-,02783	دراسات عليا	
,000	,53561*	ثانوي فأقل	دراسات عليا
,102	,23389	تكوين مهني	
,798	,02783	جامعي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمستواهم التعليمي وفق ما يلي:

بين فئتي جامعي ودراسات عليا وفئة ثانوي فأقل، بفارق *50778، و *53561، على التوالي لصالح فئة جامعي ودراسات عليا بمستوى معنوية 0.000 و 0.000 على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد .

رابعا: اختبار الفروق المتعلقة بالمسمى الوظيفي: اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار دور المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية في تحسين الاداء الابداعي يعزى لمتغير الوظيفة.

الجدول رقم (53) اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
إطار	111	3,9046	,35467	5.412	0.000
عون تحكم	42	3,5339	,43491		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

● من الجدول (53) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء استجابات أفراد عينة الدراسة حيث أن قيمة T بلغت 5.412 وهي دالة إحصائية حيث بلغ مستوى دلالتها 0.000 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ، ويتضح الفرق من خلال المتوسط الحسابي لصالح فئة الإطارات المقدر عددهم بـ 111 إطار بمتوسط حسابي قدره 3.9046 مقابل 3.5339 لفئة أعوان التحكم، وهو ما تؤكد نتائج الجدول السابق حيث تضم فئة الإطارات الأفراد الحاصلين على شهادات جامعية في حين ان معظم اعوان التحكم هم من مستويات أقل.

خامسا: اختبار الفروق المتعلقة بالمنصب العالي المشغول: اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية في تحسين الاداء الإبداعي للموارد البشرية يعزى لمتغير المنصب العالي المشغول.

الجدول رقم (54) : اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية في تحسين الاداء الإبداعي للموارد البشرية يعزى لمتغير المنصب العالي المشغول.

الخاصية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة
الوظيفة	رئيس قسم	4.2379	0.31849	7.600	0.000
	رئيس مصلحة	3.9630	0.31256		
	رئيس فرع	3.8478	0.41828		
	دون منصب عالي	3.7082	0.40215		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

● يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 7.600 وهي دالة إحصائياً، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المنصب العالي المشغول. ولتحديد مصدر هذه الفروق نقوم بالاختبار البعدي باستخدام اختبار طريقة المربعات الصغرى LSD كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (55): الاختبار البعدي لتحليل مصدر الفروق المتعلقة بالمنصب العالي المشغول.

مستوى الدلالة	الفرق في المتوسطات (I-J=...)	الفئات المقارنة (J)	الفئة الضابطة (I)
,061	,27497	رئيس مصلحة	رئيس قسم
,009	,39012*	رئيس فرع	
,000	,52971*	دون منصب عالي	
,061	-,27497	رئيس قسم	رئيس مصلحة
,316	,11515	رئيس فرع	
,005	,25475*	دون منصب عالي	
,009	-,39012*	رئيس قسم	رئيس فرع
,316	-,11515	رئيس مصلحة	
,129	,13959	دون منصب نوعي	
,000	-,52971*	رئيس قسم	دون منصب نوعي
,005	-,25475*	رئيس مصلحة	
,129	-,13959	رئيس فرع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا للمنصب العالي المشغول وفق ما يلي:

بين فئة رئيس قسم وفئتي رئيس فرع ودون منصب نوعي، بفارق* 0,39012 و 0.52971* على التوالي لصالح فئة رئيس قسم بمستوى معنوية 0.009 و 0.000 على التوالي وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، وكذا بين رئيس مصلحة ودون منصب عالي بفارق* 0.25475 بمستوى معنوية 0.005.

سادسا: اختبار الفروق المتعلقة بعدد سنوات الخبرة المهنية: النتائج يظهرها الجدول التالي:

الجدول رقم (56): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية في تحسين الاداء الإبداعي يعزى لمتغير الخبرة المهنية .

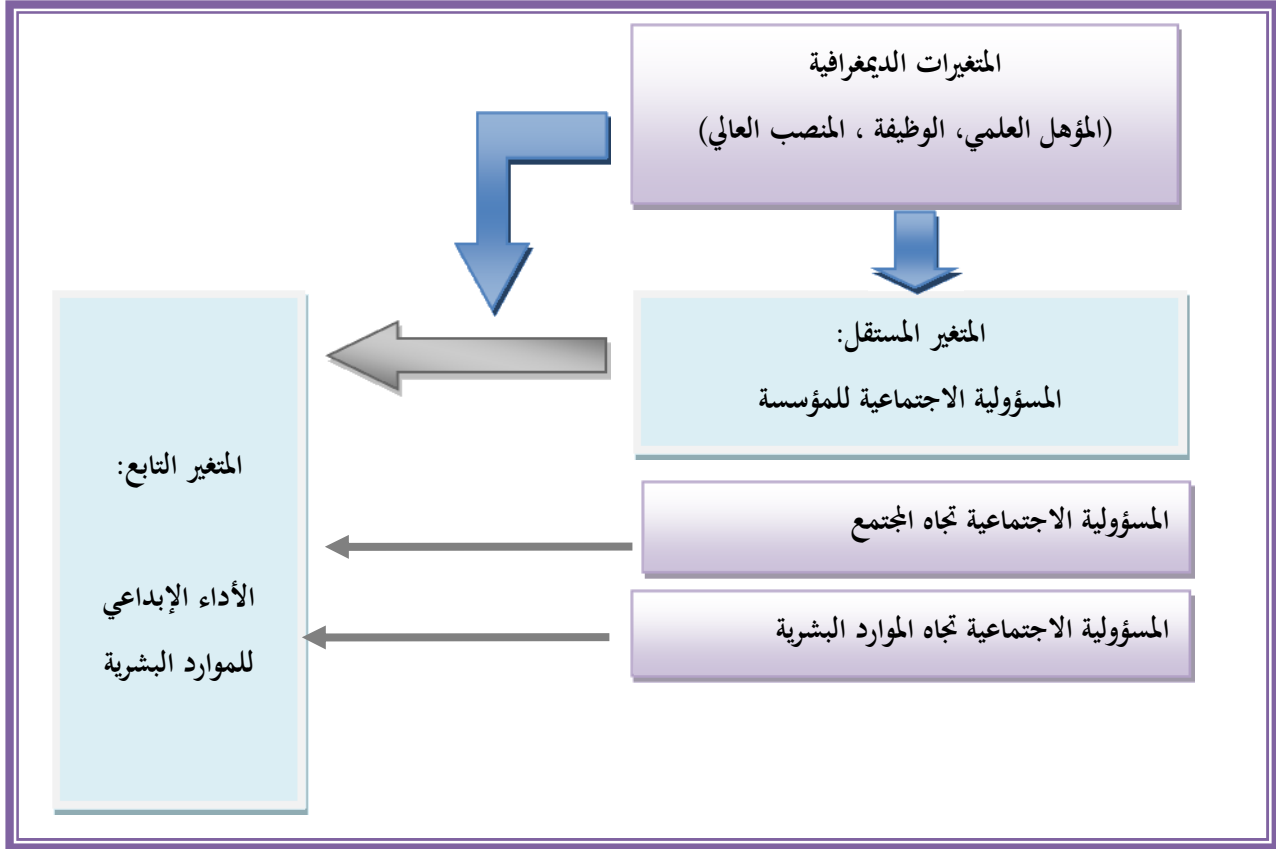
مستوى الدلالة	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخاصية	
0.504	0.688	0.45874	3.9006	21	أقل من 05 سنوات	الخبرة
		0.33177	3.7937	35	من 05 إلى 10 سنوات	
		0.42812	3.7850	97	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V20).

● يوضح الجدول أعلاه أن قيمة F بلغت 0.688 وهي غير دالة إحصائيا، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.504 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن صياغة النموذج الجديد للدراسة وهو على الشكل التالي :

شكل رقم (24): نموذج الدراسة المفسر للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والأداء الإبداعي



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات.

يظهر النموذج الجديد للدراسة، أن الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية يتأثر بشكل كبير بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، وهي نتيجة يمكن تفسيرها باعتماد مقارنة الهوية التنظيمية - التي اعتمدها الكثير من الدراسات في تفسير العلاقة بين الأداء الإبداعي للموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة- حيث أن ما تقوم به المؤسسة من أعمال تطوعية وخدمات تقدمها للمجتمع بما فيه البيئة والأجيال القادمة، يمنح الموارد البشرية الإحساس بالفخر بالانتماء لهذه المؤسسة، الأمر الذي يدعم تقديرهم لذاتهم مما يدفعهم لتحسين أدائهم الذي قد يرقى إلى مستوى الإبداع. كما أن الاهتمام بصحة، أمن وسلامة العمال والعمل على تكوينهم، تحفيزهم وتحقيق حاجاتهم ورتباتهم باعتماد العدالة ومبدأ تكافؤ الفرص، يقوي إدراكهم بعدالة مؤسستهم واهتمامها بشؤونهم وبتطوير مهاراتهم، وهو ما يخلق لديهم الدافعية لتقديم أداء إبداعي في العمل (مقارنة الهوية التنظيمية ونظرية المكونات والنظرية التفاعلية).

كما تجدر الإشارة أيضا، إلى أن الإدراك الجيد للمسؤولية الاجتماعية يتوقف وبشكل كبير على المستوى التعليمي للموارد البشرية -وهي نتيجة توصلت إليها بعض الدراسات السابقة- وعلى مدى درايتها بأنشطة المسؤولية الاجتماعية الممارسة من طرف المؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى أن شاغلي المناصب العليا بالمؤسسة أكثر إدراكا للمسؤولية الاجتماعية من غيرهم من الفئات. وهو ما يفسر وجود الفروق في إدراك المسؤولية الاجتماعية وفي دورها في تحسين الأداء الإبداعي فيما يخص هذه المتغيرات الديمغرافية (مستوى التعليم والمنصب العالي المشغول).

المطلب الخامس: التعليق على نتائج الدراسة بالمقارنة مع نتائج الدراسات السابقة

توصلت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على الأداء الإبداعي للموارد البشرية ولاسيما المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتجاه الموارد البشرية، وهو ما تدعمه نتائج الدراسات السابقة حيث:

- أكدت دراسة (Brammer, He, & Mellahi, 2014) أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر على الأداء الإبداعي للموارد البشرية بطريقة مباشرة وبطريقة غير مباشرة من خلال الهوية التنظيمية. كما أكدت ذات الدراسة على تأثير المسؤولية الاجتماعية الخارجية - والمتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والبيئة - على الأداء الإبداعي للأفراد ويتوقف هذا التأثير على قدرة المؤسسة على توفير منتجات وخدمات جيدة للمجتمع. حيث توصلت الدراسة إلى أن أنشطة المسؤولية الاجتماعية الخارجية قد تكون لها تأثيرات إيجابية داخل المؤسسة ولاسيما على السلوكيات الإيجابية للعمال وهو ما يتفق ويدعم نتائج الدراسة الحالية.

- كما تتفق نتائج الدراسة الحالية كذلك مع نتائج دراسة (Sabir, El Mir, & Taouab, 2021) التي توصلت إلى أن سلوكيات ومواقف العاملين هي نتيجة لإدراكهم لسلوك المؤسسة تجاههم أو تجاه الاطراف ذات المصلحة الاخرى، كما أن التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية يؤثر إيجابا على بعض السلوكيات التنظيمية ويحسن علاقة المؤسسة مع مواردها البشرية ويجعل هذه الاخيرة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.

- تتفق نتائج الدراسة الحالية فيما يخص وجود تأثير كبير لبعد المسؤولية الاجتماعية المدركة تجاه المجتمع في الاداء الإبداعي للموارد البشرية مع دراسة Gudencio P وآخرون (2019) ، حيث توصلت هذه الاخيرة إلى أن إدراك الموارد البشرية لسمعة المؤسسة وصورتها الخارجية المتعلقة بممارستها المسؤولة اجتماعيا يجعل العمال فخورين بالانتماء إليها مما يزيد من تقديرهم الذاتي ويؤثر إيجابيا على سلوكياتهم ويحسن اداءهم الإبداعي في العمل.

- كما تتفق نتائج الدراسة الحالية بشكل عام مع نتائج بعض الدراسات التي تطرقت لأثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الأفراد أو سلوكياتهم الإيجابية بصفة عامة مثل:

📖 دراسة يحيى نعيمة وبن عرامة عبلة (2017) التي توصلت إلى وجود دور هام للمسؤولية الاجتماعية في

تحسين أداء الموارد البشرية ؛

- دراسة أكرم محسن الياسري وعلي عبد الحسين حميدي (2018) التي توصلت كذلك إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية على الأداء العالي ؛
- دراسة واكلي كلثوم ومعزوز نشيدة (2019) التي توصلت إلى إثبات وجود علاقة طردية قوية بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية.
- دراسة Chang-Yen Tsai وآخرون (2015)، التي توصلت إلى أن الإدراك الإيجابي لبيئة العمل يلعب دور مهم في التأثير على الأداء الإبداعي للموارد البشرية (يقابل الإدراك الجيد لبيئة العمل بالإدراك الجيد للمسؤولية الاجتماعية ومدى اهتمام المؤسسة بالالتزام بها فيما يخص الدراسة الحالية).
- دراسة Muddassar وآخرون (2017)، التي كان من بين نتائجها وجود تأثير كبير للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على مواقف وسلوكيات العاملين الإيجابية لأنها تدفعهم لإظهار أداء إبداعي عالي الجودة.
- دراسة W. M. Hur وآخرون (2018)، حيث تم التوصل من خلالها إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك العمال للمسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم وأدائهم الإبداعي.
- Zelin Tong وآخرون (2019) ، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية المدركة للموارد البشرية وإبداعها.
- دراسة Barbara R.M. (2020)، التي توصلت إلى أن الإدراك الإيجابي الذي يتكون لدى المورد البشري حول كل المؤسسة يلعب دور مهم في الاداء الإبداعي للموارد البشرية حيث أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية معنوية بين المناخ التنظيمي ومتغيرات الأداء الإبداعي.

تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة خليل جمعة عثمان صابون وصديق بلل ابراهيم بلل (2017)، التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية والإبداع.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدكة، من خلال اعتماد الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والتي تم توزيعها على عينة ميسرة من إطارات وأعاون التحكم بالمؤسسة المبحوثة والتي بلغت 200 مفردة، حيث تم إخضاع إجابات المستجوبين حول أسئلة محاور الاستمارة للتحليل باستخدام مختلف الأساليب الإحصائية، بالإضافة إلى القيام باختبار الفرضيات المقترحة والإجابة على أسئلة الدراسة. وقد تم التوصل بعد تطبيق نموذج الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة طردية بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الإبداعي بمعامل ارتباط قدره 0.76، وأثر معنوي موجب بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، بينما كانت باقي المتغيرات المتمثلة في المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة والمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن، لها أثر غير دال إحصائيا بالمقارنة مع باقي المتغيرات.

وبالاعتماد على نتائج الانحدار المتعدد التدريجي، تم اقتراح نموذج يعد هو الأفضل للمؤسسة المينائية فيما يخص تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية للمؤسسة، يعتمد على المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع.

خاتمة

خاتمة

لقد أدركت كل المؤسسات في العالم أن نجاحها مرهون بما تمتلكه من موارد بشرية مؤهلة ومبدعة فهي أساس تطورها وسر تفوقها، وهي الميزة التنافسية التي لا يمكن تقليدها أو مجاراتها. لذلك فهي تبحث دائما عن كيفية تحسين أدائها، ولاسيما أداؤها الإبداعي، الذي تظهر من خلاله التميز والأصالة في كل ما تقدمه من أفكار أو منتجات تجذب العملاء وتحقق الأرباح للمؤسسة.

ولأن سلوك الفرد ناجم عن كيفية إدراكه للحقائق وليس للحقائق نفسها، جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر إدراك الأفراد للمسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم على تحسين أدائهم الإبداعي. إذ لا يكفي أن تكون المؤسسة مسؤولة اجتماعيا لتحقيق نتائج إيجابية فيما يخص سلوكيات العمال وإنما لا بد من تحقق الإدراك الجيد لهذا التوجه من طرف الموارد البشرية لضمان تحقيق نتائج أفضل.

نتائج الجانب النظري

توصلت الدراسة في جانبها النظري إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة التزام المؤسسات بتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، التي لم تعد خيارا استراتيجيا بقدر ما هي ضرورة تفرضها التغيرات على الساحة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية يبدأ بالبحث في حاجات ورغبات الأطراف ذات المصلحة للمؤسسة وكيفية تحقيقها دون تفضيل مصالح طرف على آخر.
- الأداء الإبداعي ليس موهبة يولد بها المورد البشري، بل هو عبارة عن سلوك يمكن اكتسابه، تنميته، تطويره ونقله للآخرين.
- تحسين الأداء الإبداعي يتم عبر ثلاثة مداخل: التحسين على مستوى المورد البشري، التحسين على مستوى الوظيفة والتحسين في بيئة العمل.
- الأداء الإبداعي هو أداة المؤسسات لمواجهة التحديات والتغيرات، وهو يمكن المؤسسة من اقتناص الفرص واستغلالها وذلك عن طريق تقديم خدمات لم يتمكن الآخرون من تقديمها وبالشكل الذي يتوقعه المستفيد من هذه الخدمات.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

- من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من إطارات وأعوان التحكم بالمؤسسة المينائية لسكيكدة حول مدى إدراكهم للمسؤولية الاجتماعية لمؤسستهم، ومدى تأثير ذلك على أدائهم الإبداعي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- تمارس المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية سكيكدة بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعادها بين 3.29 و 4.44، وقد جاءت كلها بتقدير مرتفع أو مرتفع جدا، باستثناء بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية الذي كان متوسطه الحسابي بتقدير متوسط (3.29)، كما بلغ المتوسط الحسابي للمجموع الكلي للأبعاد 3.99.

- بلغ مستوى الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة على العموم مستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.04 و 4.26 وقد جاءت معظمها بتقدير مرتفع باستثناء العبارات المتعلقة بتحمل المخاطر والقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشاكل التي جاءت بتقدير متوسط، كما بلغ المتوسط الحسابي لمجموع العبارات 3.61.
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية لسكيكدة والأداء الإبداعي لمواردها البشرية، حيث بلغ معامل الارتباط spearman بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المتغيرات المستقلة الفرعية مجتمعة) والأداء الإبداعي ما قيمته 0.759، وقد سجل بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية أقوى علاقة ارتباط مع الأداء الإبداعي، في حين كانت علاقة الارتباط لكلا من بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة والمسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن موجبة وضعيفة.
- تم التعرف من خلال نتائج الانحدار الخطي البسيط على القدرة التفسيرية لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تفسير الأداء الإبداعي للموارد البشرية، والتي كانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05، وهو ما يعني وجود أثر معنوي ودال إحصائياً ولاسيما فيما يخص بعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية الذي يفسر وحده ما نسبته 51.6 % من التغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية.
- أثبتت نتائج الانحدار الخطي المتعدد للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بأن هناك أثر معنوي للمتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) في المتغير التابع (الأداء الإبداعي للموارد البشرية) حيث بلغ معامل التحديد $R^2(0.576)$ أي أن 57.6% من التغيرات الحاصلة في الأداء الإبداعي للموارد البشرية تفسرها أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة، وما تبقى تفسره متغيرات أخرى خارج نموذج الدراسة.
- بالاعتماد على اختبار الانحدار المتعدد التدريجي، تم التوصل إلى اختيار النموذج الأفضل من حيث درجة التأثير والقدرة التفسيرية لدور المسؤولية الاجتماعية ببعديها: المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع والمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية، حيث كان معامل ارتباط النموذج معنوي يقدر بـ 0.755 وقدرة تفسيرية بلغت 56.9%.
- أظهر التحليل الإحصائي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين إجابات الباحثين حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية ودورها في تحسين الأداء الإبداعي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في الجنس، السن والخبرة المهنية.
- تم تسجيل فروق معنوية في إجابات الباحثين عند مستوى الدلالة 0.05، حول مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ودورها في تحسين الأداء الإبداعي لمواردها البشرية تعود للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: المستوى التعليمي، الوظيفة والمنصب العالي المشغول.

الاقتراحات والتوصيات

- في ضوء الزيارات الميدانية والمقابلات التي أجريت مع بعض عمال ومسؤولي المؤسسة المينائية، وفي ضوء النتائج المحققة بعد اختبار الفرضيات توصي الدراسة بما يلي:
- أن تعمل المؤسسة المينائية على رفع مستوى إدراك المسؤولية الاجتماعية لديها، كي تحقق مزيد من النتائج الإيجابية على مستوى سلوكيات موظفيها، حيث تبين من نتائج الدراسة التأثير الإيجابي للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الإبداعي للموارد البشرية .
 - إعطاء الاهتمام الكافي لتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية ولا سيما فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية التي كانت مستويات إدراكها متوسطة، لذلك يجب أن تعمل المؤسسة المينائية على شرح هذا التوجه لعمالها وتوضيح أسباب تبنيه لتحقيق نتائج أفضل.
 - إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان، مع توفير كل الطرق والوسائل لهم للمساهمة في حل مشكلات المؤسسة.
 - إشراك العمال في بعض القرارات التي تخص المؤسسة (حققت العبارة المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرار مستويات منخفضة من الموافقة)، لأن الإبداع يتطلب بعض من اللامركزية الإدارية لفسح المجال للموارد البشرية لتقديم أفضل ما لديها، ويتطلب ذلك تمكين العاملين من خلال تفويض بعض الصلاحيات وإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات.
 - تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافئة المبدعين.
 - الاهتمام أكثر بحاجات الموارد البشرية في المؤسسة من خلال استقصاءات دورية لآراء العمال وذلك للتمكن من زيادة رضاهم الوظيفي وبالتالي الرفع من دافعيتهم للعمل وتقديم أفضل ما لديهم.
 - الاستثمار أكثر في تكثيف النشرات الإعلامية والجلسات التحسيسية والإفصاح حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية، لا سيما بالنسبة للفئات التي لم تتلقى تكوين جامعي (أعوان التحكم وأعوان التنفيذ) التي تشكل الأغلبية الساحقة لعمال المؤسسة (الفائدة المحققة من تحسين إدراك الأطراف ذات المصلحة لصورة المؤسسة من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية أكبر من تكلفة توفير المعلومات (Alvares, 2015))، وذلك لتقوية إدراكهم حول مواطنة مؤسستهم ومسؤوليتها الاجتماعية. لأنه حتى يكون هنالك تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية على العمال لابد من وجود اتصال فعال حول أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المينائية.

- إخضاع بعض الفئات بالمؤسسة إلى تدريبات وتكوينات بخصوص حل المشكلات الإبداعي وكيفية القيام بجلسات العصف الذهني وخاصة بالنسبة لشاغلي المناصب العليا كرؤساء الأقسام، المصالح وفرق العمل. وذلك للاستفادة أكثر من القدرات الكامنة للموارد البشرية للمؤسسة (الذكاء يوجد في كل مكان).
- إعلام الموظفين بجميع الأنشطة التطوعية التي تقوم بها المؤسسة ومحاولة إشراكهم بها لتنمية شعورهم بالمواطنة وربطهم أكثر بالمؤسسة من خلال تحسين صورتها بالنسبة إليهم.
- الاهتمام أكثر بالتدقيق الاجتماعي بدلا من التركيز فقط على التدقيق المالي، فالمؤسسة المينائية تتوفر على مديرية بأكملها تعنى بالتدقيق (مديرية التدقيق ومراقبة التسيير) ومن الضروري تخصيص مصلحة تهتم بالتدقيق الاجتماعي للتمكن من رصد كل النقائص والمشاكل المتعلقة بمختلف التعاملات والعلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وهو ما يساعد على التخفيف من ضغوط العمل والصراعات بين الوظائف والأفراد.
- العمل على نشر التقارير الاجتماعية للمؤسسة والتي تظهر مختلف الممارسات والأنشطة المسؤولة اجتماعيا للمؤسسة المينائية لسكيكدة وهذا على غرار العديد من المؤسسات في العالم.

الحدود التطبيقية للدراسة والتوجيهات لأبحاث مستقبلية

مثل كل الدراسات، تظهر هذه الدراسة مجموعة من الحدود أهمها:

- ✚ تم الحصول على البيانات من خلال دراسة حالة مؤسسة واحدة (المؤسسة المينائية سكيكدة)، وبالتالي من الصعب تعميم نتائج الدراسة على كل المؤسسات ولا سيما المؤسسات التي تعتمد في نشاطها على البحث والتطوير.
- ✚ تم اختبار النموذج في مؤسسة جزائرية، مما يفتح الآفاق لاختبار النموذج في بلدان أخرى للتحقق من صلاحيته وتعميمه.
- ✚ هذه النتائج تم تأكيدها من طرف بعض الدراسات السابقة إلا أنه لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات الجزائرية لأن إدراكات العاملين يمكن أن تكون متفاوتة حسب الثقافة السائدة والموقع الجغرافي لكل مؤسسة.
- ✚ لم يتم اعتماد أبعاد المسؤولية الاجتماعية وفق مقاربة كارول (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية)، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة (مؤسسة عمومية اقتصادية)، الأمر الذي قد يؤثر على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي يمكن للباحثين مستقبلا اختبار تأثير هذه الأبعاد على الأداء الإبداعي.
- اعتمدت الدراسة على قياس المسؤولية الاجتماعية بالاعتماد على إدراكات واحد من الأطراف ذات المصلحة وهو عمال المؤسسة، يقترح إجراء دراسات في المستقبل أين يتم توسيع مجال البحث باعتماد إدراكات أطراف أخرى ذات المصلحة كالعملاء على سبيل المثال.

● تم الاعتماد في قياس الأداء الإبداعي على تقييمات ذاتية للموارد البشرية، مما يطرح مشكل تحيز بعض الأفراد لتقديم أحكام إيجابية بخصوص سلوكهم الإبداعي مما قد يتسبب في وجود تضخم في القياس، يقترح إجراء دراسات في المستقبل تعتمد على تقييمات المشرفين التي من الممكن ان تقدم نتائج أكثر موضوعية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم بختي، و محمد الطيب دويس. (2006). براءات الاختراع مؤشر لتنافسية الاقتصاديات: الجزائر والدول العربية. مجلة الباحث (04)، الصفحات 149-154.
- أسامة طارق عباس، و وفاء عبد الأمير الدباس. (2020). دور مراقب الحسابات في قياس مؤشرات الاداء الاجتماعي والبيئي في ظل تطبيق معايير مبادرة التقارير العالمية GRI. مجلة دراسات محاسبية ومالية ، 15 (51)، الصفحات 59-76.
- أكرم محسن الياسري، و علي عبد الحسين حميدي. (2018). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاداء العالمي، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية. مجلة الإدارة والاقتصاد ، مجلد 07 (العدد 27)، الصفحات 1-31.
- الامين محمد آدم أحمد. (2018). الجودة المدركة لنظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الإبداعي للعاملين: الدور الوسيط لرضا المستخدمين والأثر المعدل للمتكمين لاستخدمين في القطاع الخدمي السوداني. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الزازية ستيثي، نبيلة ساسان، و هدى معيوف. (2021). المسؤولية الاجتماعية كخيار استراتيجي لتحقيق استدامة المؤسسات. مجلة البحوث والدراسات التجارية ، 05 (01)، الصفحات 225-239.
- إيمان قداري. (2017). التخطيط البيئي في الجزائر كاداة لإرساء الأمن البيئي وتحقيق التنمية المستدامة. مجلة القانون العام الجزائري والمقارن (05).
- إيمان هرموش. (2019). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر- . جامعة 20 أوت 1955 -سكيكدة.
- جيمس كوفمان، و روبرت ستانبرغ. (2006). التفكير الإبداعي وبحوث الإبداع العالمية (مترجم إلى اللغة العربية). (عبد المحسن سلمان شلش السراج، المترجمون) عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حامد كريم الحدراوي، أفنان عبد علي الأسدي، و علي عبد الأمير الفتلاوي. (2014). توظيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الإبداعية "دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، 07 (30).
- خليل جمعة عثمان صابون، و صديق بلل ابراهيم بلل. (2017). الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والإبداع. مجلة العلوم الاقتصادية ، 18 (العدد 01).
- رائد محمد حلس. (2016). دور المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية في فلسطين. (مركز التخطيط الفلسطيني، المحرر)

- رجاء عبد الغفار إدريس. (2020). *الدور المعدل لاتجاهات العاملين في العلاقة بين مرونة الموارد البشرية والأداء الإبداعي*. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/كلية الدراسات العليا.
- زكية جداني. (2022). *مراحل تطور موانئ نقل البضائع في الجزائر، والمشاكل التي تعاني منها. الملتقى الوطني الافتراضي، خدمات النقل البحري للبضائع في الجزائر: واقع وآفاق (الصفحات 31-49)*. الجزائر: جامعة الجزائر 01.
- سامي شاهر عسكر، و سوسن إبراهيم رجب. (2016). *دور مهارات الأداء الإبداعي في تقييم الاداء الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من الممرضين العاملين في مستشفى آزادي التعليمي في مدينة كركوك*. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 06 (02)، الصفحات 1-25.
- سعد علي زاير، و إسراء فاضل أمين البياتي. (2020). *الإبداع الجاد والكتابة الإبداعية (المجلد الطبعة الأولى)*. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- سعيد محمد سعيد محمد عبد الله. (2020). *معوقات الاداء الإبداعي لمعلمي الرياضيات بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة شقراء من وجهة نظرهم*. مجلة البحث العلمي في التربية، 21 (05)، الصفحات 343-364.
- صباح عبد الله الصومالي، أريج عبد الله باجنيد، و خديجة محمود زكي. (2020). *دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة جدة*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (3)، الصفحات 234-261.
- صونية براهيمية. (2018). *الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة*. مجلة العلوم الاجتماعية، 15 (27)، الصفحات 193-207.
- طاهر محسن منصور الغالي، و صالح مهدي محسن العامري. (2010). *المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال (الطبعة الثالثة)*. عمان، الاردن: دار وائل.
- عابد بشيكر. (2016). *دراسة تحليلية تقييمية لبرامج التنمية الاقتصادية في الجزائر للفترة (2001-2014)*. *Revue d'économie et de statistique appliquée*، 13 (2)، الصفحات 17-34.
- علي عبد السلام عبد الدائم، و عبد الخالق هشام يوسف. (2017). *تطوير منظومة أخلاقية في الغدارة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحكومية في المجتمع العراقي*. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 23 (95).
- عمار بن عيشي. (2012). *اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد (الطبعة الأولى)*. عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فاطمة بجياوي، و علي مكيد. (2015). *أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال - المدية)*. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية (14)، الصفحات 184-211.

- فضيل دليو. (2014). *مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
- كلتوم واكلي، و معزوز نشيدة. (2019). *الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية واثرها على ادائهم في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي بمليانة-*. مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية ، المجلد 08 (العدد 01)، الصفحات 373-398.
- كمال يوسف. (2018). *أثر التمكين الغداري في تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية*. مجلة العلوم الغدارية والمالية ، جامعة الوادي، الجزائر ، 02 (01).
- ليلي بولرياس أوثن. (2021). *العقود البيئية كمقاربة طوعية من أجل تحقيق التنمية المستدامة*. المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية ، 16 (04)، الصفحات 607-622.
- مارلين سركيس. (2018). *أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين*. بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي MBA ، 1-84. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- محمد أزهار مجيد. (2011). *أثر استراتيجية العصف الذهني في تنمية الخصائص الإبداعية لدى طالبات كلية التربية للبنات*. مجلة جامعة تكريت للعلوم ، 18 (07)، الصفحات 333-284.
- محمد سعيد العمري، رندة سلامة الياني، و أمن عرابي عبد اللطيف. (2018). *المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية*. *The journal of Economics and finance* ، 04 (02).
- محمد عبد حسين الطائي. (2016). *المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مختار صابا. (2010). *برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي: البنية والمكونات*. دراسات العدد الاقتصادي ، 01 (01)، الصفحات 139-156.
- مصطفى يوسف. (2016). *إدارة الأداء* (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- موريس أنجرس. (2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية*. (بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، و سعيد سبعون، المترجمون) الجزائر: دار القصبه للنشر.
- موسى مسعود زيان. (2021). *أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - وحدة الانايب المصغرة PTS كنموذج -*. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، 17 (26)، الصفحات 527-544.
- ناصر جرادات، و عزام أبو الحمام. (2014). *المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات* (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

- نعيمة يحياوي، و عبلة بن عرامة. (2017). دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية. مجلة الاقتصاد الصناعي ، 02 (12)، الصفحات 201-221.
- نوال بوعلاق. (2016). مدخل نظري للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة. (جامعة العربي التبسي، المحرر) مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية ، مجلد 01 (العدد الاول).
- هوارى معراج، و خليل عبد الرزاق. (2006). الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بقرطاج. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (06)، الصفحات 63-83.
- يوسف مدوكي. (2019). أثر قدرات البحث والتطوير، وقدرات الإبداع التكنولوجي، على الاداء الإبداعي للمؤسسات الصناعية - دراسة مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر- . بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- المراجع باللغة الأجنبية:
- Afnor. (2015). *Guide d'évaluation AFAQ 26000*. France: Afnor.
- Agudelo, L., & al. (2019). **A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility**. *International journal of corporate social responsibility*, N 04 (4), 4.
- Abdullah, M. I., Ashraf, S., & Sarfraz, M. (2017). **The organizational Identification Perspective of CSR on Creative Performance: The Moderating Role of Creative Self-Efficacy**. *Sustainability Journal* , pp. 1-21.
- Ahmad, I., Magda, D., & Shahzad, K. (2018). **Impact of Corporate Social Responsibility Attributions on employees' Creative Performance: the mediating role of Psychological Safety**. *Ethics & Behavior* , pp. 1-20.
- Ahmed, Z. E. (2016). **Evaluation of CSR Performance of Sudanese Telecommunication Companies: A Case Study**. *Managment Studies* , 4 (2), pp. 80-92.
- Al Amri, F. H., Das, A., & Ben-Ayed, O. (2019). **The impact of perceived corporate social responsibility on employee engagement: The case of Qatar**. *Business Strategy and Development* , pp. 1-12.
- Almeida, L. S., & al., e. (2008). **Torrance Test of creative Thinking: The question of its construct validity**. *Thinking skills and creativity* , 03, pp. 53-58.
- Alvares, A. (2015). **Corporate response to human resource disclosure recommendations**. *Social responsibility journal* , 11 (02), pp. 306-323.
- Amabile, T. M. (1988). **A model of creativity and innovation in organizations**. *Research in Organizational Behavior* , 10, pp. 123-167.

- Amabile, T. M. (2012). **Componential Theory of Creativity**. 1-10. (H. B. School, Ed.)
- Amabile, T. M., & al., e. (1996). **Assessing the work environment for creativity**. *Academy of management Journal* , 39 (5), pp. 1154-1184.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. (1989). **The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory**. *Creativity Research Journal* , 02, pp. 231-253.
- Archie B. Carrol .(1979) .**Athree-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance** . *Academy of Management Review*.497 ،(04) 04.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). **Social Identity theory and the Organization**. *Academy of Management Review* , 14 (1), pp. 20-39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). **Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions**. *Journal of management* , 34, pp. 325-374.
- Attarça, M., & Jacquot, T. (2005). **La représentation de la Responsabilité Sociale des entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales**. *XIV ième Conférence Internationale de Management Stratégique*, (pp. 1-26). Pays de la Loire, Angers.
- Baden, D. (2016). **A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century**. *International Journal of Corporate Social Responsibility* , 01 (08), pp. 1-15.
- Ball's, A., Bebbington, J., Birchall, J., Boomsma, R., Buhr, N., Collison, D., et al. (2014). **Sustainability Accounting and Accountability (Chap 15: an overview of legitimacy theory as applied within the social and environmental accounting literature)** (2eme édition ed.). (J. U. Jan Bebbington, Ed.) New York: Routledge.
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2014). **Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability**. *Group & Organization Management* , pp. 1-30.
- Carrol, A. B. (1979). **Athree-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance**. *Academy of Management Review*, 04 (04), p. 497.
- Carroll, A. B. (1991). **The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**. *Business Horison* , 34 (04), pp. 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). **Corporate Social Responsibility Evolution of a definitional Construct**. *Business & Society* , 38 (03), 268-295.
- Carroll, A. B. (2000). **A Commentary an Overview of Key Questions on Corporate Social Performance Measurment**. *Business & Society* (39), pp. 466-478.

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). **The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice.** *International Journal of Management Reviews* , pp. 85-105.
- Carroll, A. B. (2016). **Carroll's pyramid of CSR: Taking another look.** *International Journal of Corporate Social Responsibility* , 01 (03), pp. 1-8.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). **Corporate Social Responsibility: A review of current Concepts, Research and Issues.** U.K.: Emerald Publishing Co.
- Commission des Communautés Européennes. (2001). *Livre Vert " Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises "*. Bruxelles.
- Chandler Institute of Governance. (2021). *Chandler Good Government Index 2021 Report.* Chandler institute.
- Cheung, M. F., & Wong, C.-S. (2011). **Transformational leadership, leader support, and employee creativity.** *Leadership & Organization Development Journal* , 32 (07), pp. 656-672.
- Clarkson, M. B. (1995). **A Stakeholder framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance.** *Academy of Management Review* , Vol.20 (N.1), pp. 92-117.
- Cummings, A., & Oldham, G. R. (1977). **Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee.** *California management review* , 40 (01), pp. 22-38.
- Dahlsrud, A. (2006). **How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions.** *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15 (01), pp. 1-13.
- Djemai, S., & Abedou, a. (2020). **Vers l'institutionnalisation des pratiques de la RSE en Algerie.** *Journal of North African Economies* , 16 (22), pp. 43-52.
- El Malki, T. (2014). **La responsabilité sociale des entreprises.** Maroc: Afrique Orient.
- Fatma M., Rahman Z., Khan I., (2014), **Multi-Item Stakeholder Based Scale to measure CSR in the Banking Industry**, *International Strategic Management Review*, vol 02 (01), pp. 9-20 .
- Fernando, S., & Lawrence, S. (2014). **A theoretical framework for CSR practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory.** *Journal of Theoretical Accounting Research* , 10 (01), pp. 149-178.
- Freeman, R., & Philips, R. A. (2002). **Stakeholder theory: a libertarian defense.** *Business Ethics Quarterly* , 12 (3).
- Gargouri, R. M., Francoeur, C., & Shabou, R. (2008). **Le lien entre la performance sociale des entreprises et la gestion des résultats comptables. La Comptabilité, le Contrôles et l'Audit entre changement et stabilité** , halhs-00525423, p. CD Rom.

- George, J. M., & Zhou, J. (2001). **When Openness to Experience and Conscientiousness are related to creative Behavior: An Interactional Approach.** *Journal of Applied Psychology* , 86 (3), pp. 513-524.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). **The effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes.** *Business Ethics Quarterly* , 24 (02), pp. 165-202.
- Gong, Z., Zhao, Z., Wang, S., & Yu, H. (2018). **The antecedents of Creative Performance: A Literature Review and research Agenda.** *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* , 246, pp. 111-117.
- Gudencio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). **The impact of CSR perceptions on workers' innovative Behaviour: Exploring the social Exchange process.** *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* , 15, pp. 151-173.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). **Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory.** *Accounting and Business Research* , 19 (76), pp. 343-352.
- Haffaf, S., & Bouzadi, S. (2021). **les enjeux de la certification et le role du programme d'aide a la certification en Algérie.** *Revue d'économie et de gestion* , 05 (01), pp. 82-101.
- Hamdane, M. K., & al., e. (2020). **Creative Behavior and Impact on Achieving Lean Strategy in Organizations.** *International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research* , 4 (6), pp. 66-90.
- Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. (2008). **Understanding and developing strategic corporate social responsibility.** *Organizational Dynamics* , 37 (02), pp. 125-144.
- Hon, A. H., Chan, W. W., & Lu, L. (2013). **Overcoming work-related stress and promoting employee creativity in hotel industry: the role of task feedback from supervisor.** *International Journal of Hospitality Management* , pp. 1-9.
- Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Ko, S.-H. (2018). **How Employees' Perceptions of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of Compassion at work Intrinsic Motivation.** *Journal of Business Ethics* , 153 (3), pp. 629-644.
- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. (2016). **Organisational Support and Creativity: The role of developmental Experiences as a moderator.** *Procedia Economics and Finance* , 35, pp. 509-514
- I.S.O. (2010). **ISO 26000 (Guidance on social responsibility).** Jeneve.
- Jamali, D., Samara, G., Zollo, L., & Ciappei, C. (2019). **Is internal CSR really less Impactful in Individualist and Masculine Cultures? a multilevel approach.** *Management decision* .

- Kakabadse, N. K., Rosuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). **Corporate Social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review.** *International Journal of business Governance and Ethics* , 1 (4), pp. 277-302.
- Kaufman, J. C., & Beghetto, R. (2009). **Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity.** *Review of general Psychology* , 13 (01), pp. 1-12.
- Khan, M., Sarwar, S., & Khan, H. (2018). **Impact of corporate social responsibility on job attitudes: job satisfaction and Organizational Commitment of Banking Sector Employees of Pakistan.** *SEISENSE Journal of Management* , Vol.1 (03), pp. 28-47.
- Kim, T.-Y., Hon, A. H., & Crant, J. M. (2009). **Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study.** *Journal Bus Psychol* , 24, pp. 93-103.
- Kim, T.-Y., Hon, A. H., & Lee, D.-R. (2010). **Proactive Personality and Employee Creativity: The Effect of job Creativity requirement and supervisor support for Creativity.** *Creativity Research Journal* , 22 (01), pp. 37-45.
- Kriyantono, R. (2015). **Public relations and corporate social responsibility in mandatory approach era in Indonesia.** *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 211, pp. 320-327.
- Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2013). **Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity.** *Journal of Personal Selling & Sales Management* , XXXIII (1), pp. 25-37.
- Latif, K. F., & Sajjad, A. (2018). **Measuring Corporate Social responsibility: A critical review of survey instruments.** *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* , pp. 01-24.
- Lee, E. M., Park, S.-Y., & Lee, H. J. (2013). **Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences.** *Journal of Business Research* , 66, pp. 1716-1724.
- liu, Y., Ljlal, K., Hanif, M. S., Khurshid, A., & Ahmed, Z. (2022). **Do Embedded and peripheral corporate social responsibility activities lower employees' turnover intentions.** *Frontiers in psychology* , pp. 1-11.
- Lu, J., & al., e. (2019). **Policies to promote corporate social responsibility (CSR) and assesment of CSR impacts.** *Business Administration and Management* , XXII (01), pp. 82-98.
- Luescher, R., Barthelmess, P.-Z., Kim, S.-Y., Richter, U. H., & Mittag, M. (2016). **Conceptualizing Creativity: General and Cultural Biases in Gough's Creative personality Scale.** *The journal of creative Behavior* , 0 (0), pp. 1+-14.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014). **Conscious capitalism, with a new preface by the authors: Liberating the heroic of business.** Harvard Business Review Press.

- Mahoney, L., & Roberts, R. W. (2007). **Corporate social performance, financial performance and institutional ownership in Canadian firms.** *Accounting Forum* , 31, pp. 233-253.
- Mankouri, M., & Bendiabdellah, A. (2015). **Ethique des affaires et responsabilité sociale des entreprises: Cas de l'Algérie.** *مجلة أداء للمؤسسات الجزائرية* (07).
- Maric, S., Berber, N., Slavic, A., & Aleksic, M. (2021). **The mediating Role of Employee Commitment in the relationship Between Corporate social Responsibility and Firm Performance in Serbia.** *SAGE* , pp. 1-17.
- Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2016). **Delighting the Customer: Creativity-Oriented High-Performance work Systems, Frontline Employee Creative Performance, and Customer Satisfaction.** *Journal of Management* , XX (X), pp. 1-24.
- Masoud, N. (2017). **How to win the battle of ideas in corporate social responsibility: the international pyramid model of CSR.** *International Journal of corporate Social Responsibility* , pp. 1-22.
- Maung, E. s., & Chotiyaputta, V. (2018). **The impact of corporate Social Responsibility on Employees' Organizational Commitment: A Case Study of a multinational Enterprise in Myanmar.** *Research article* , 07, pp. 91-102.
- Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'environnement. (2002). *Plan National d'Actions pour l'environnement Durable (PNAE-DD)*. Document ministerielle.
- Mutonyi, B. R., Slatten, T., & Lien, G. (2020). **Organizational climate and creative performance in the public sector.** *European Business Rview* , 32 (4), pp. 615-631.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). **Employee creativity: Personal and contextual factors at work.** *Academy of Management journal* , 39 (3), pp. 607-634.
- Pan, J., Wu, Q., Zhou, W., & Lou, Y. (2015). **When is the leader's creativity related to the followers' creativity? a cross-level examination in China.** *Innovation* , 17 (3), pp. 364-382.
- Pérez, A., Martinez, P., & Rodriguez del Bosque, I. (2013). **The development of stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry.** *Serv Bus* , 07, pp. 459-481.
- Plucker, J. A., Beghetto, R. A., & Dow, G. T. (2004). **Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research.** *EDUCATIONAL PSYCHOLOGIST* , 39 (02), pp. 83-96.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). **The big Idea Creating Shared Value.** *Harvard Business Rview* , pp. 1-17.
- Rahman, S. (2011). **Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility.** *world Review of Business Research* , 01 (01), pp. 166-176.

- Raihan, T., & Al Karim, R. (2017). **CSR and Employee Job Satisfaction: A case From MNCS Bangladesh.** *Global Journal of Human Resource Management* , Vol. 5 (N. 03), pp. 26-39.
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M. P., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). **Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study.** *Creativity and Innovation Management* , 16 (03), pp. 250-264.
- Roudaki, J., & Arslan, M. (2017). **Impact of Perceived CSR on Organizational Commitment A Perspective of service Employees.** *Austin Journal of Business Administration and Management* , Vol 01 (Issue 03), pp. 1-05.
- Sabir, H., El Mir, I., & Taouab, O. (2021). **Pratiques responsables de l'organisation et leurs influences sur les comportements des employés.** *IJAFAME International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics* , 02 (03), pp. 197-213.
- Saoussany, A., & Asbayou, M. (2018). **La performance individuelle au travail: ses déterminants et sa mesure.** *Revue du controle de la comptabilité et de l'audit (RCCA)* (06), pp. 356-369.
- Skudiene, V. Auruskeviciene, V. (2012). **The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation.** *Baltic Journal of Management*, 07(01), pp. 49-67.
- Schulze, D., Helnitz, K., & Lorenz, T. (2018). **Comparative organizational research starts with sound measurement: Validity and invariance of Turker's corporate social responsibility scale in five cross-cultural samples.** *PLOS one* , 13 (11), pp. 1-15.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). **Determinants of innovative Behavior: Apath model of individual innovation in the workplace.** *Academy of management Journal* , 37 (03), pp. 580-607.
- Seaman, A. E., College, H., & Williams, J. J. (2018). **Job satisfaction: are corporate social responsibility initiatives beneficial and do different governance structures matter?** *The journal of applied business research* , 34 (01).
- Sethi, S. (1975). **Dimensions of corporate Social Performance: An Analytical Framework.** *Spring* , XVII (3), pp. 58- 64.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). **The Effect of personal and Contextual Characteristics on creativity: Where Should we go from here?.** *Journal of management*, 30 (06), pp. 933-958.
- Shen, J., & Benson, J. (2014). **When CSR is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior.** *Journal of Management* , XX (X), pp. 1-24.

- Shin, I., Hur, W.-M., & Kang, S. (2016). **Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and job Performance: A Sequential Mediation Model.** *Sustainability* , 08, pp. 1-12.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). **Transformational leadership, Conservation, and creativity: Evidence from Korea.** *Academy of Management Journal* , 46 (6), pp. 703-714.
- Sia, S. K., & Appu, A. V. (2015). **Work Autonomy and workplace creativity: Moderating role of task Complexity.** *Global Business Review* , 16 (5), pp. 772-784.
- Taleb, B., & Bouderdja, R. (2018). **Les motivations d'engagement des entreprises du secteur industriel Algérien dans la responsabilité sociale et environnementale.** *مجلة اقتصاديات المال والاعمال* (05).
- Tan, C. -S., Lau, X.-S., Kung, Y.-T., & Kailsan, R. A. (2016). **Openness to experience enhances Creativity: the mediating role of intrinsic motivation and the creative process engagement.** *The journal of creative Behavior* , 0 (0), pp. 1-11.
- Teirney, P., & Farmer, S. M. (2002). **Creative self-efficacy: Its potential antecedent and relationship to creative performance.** *Academy of management Journal* , 45 (08), pp. 1137-1148.
- Thao, L. H., Anh, D. N., & Velencei, J. (2019). **Measuring Corporate Social Performance.** *Serbian Journal of Management*, 14 (01), pp. 193-204.
- Tong, Z., Zhu, L., Zhang, N., Livuza, L., & Zhou, N. (2019). **Employees' perceptions of corporate social responsibility and creativity: Employee engagement as a mediator.** *Social Behavior and Personality* , 47 (12), pp. 1-13.
- Tsai, C.-Y., Horng, J.-S., Liu, C.-H., & Hu, D.-C. (2015). **Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations.** *International Journal of Hospitality Management* , 46, pp. 26-35.
- Turker, D. (2008). **How corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment.** *springer* , 89, pp. 189-204.
- Turker, D. (2008). **Measuring Corporate Social Responsibility: A scale Development Study.** *Journal of Business Ethics* , 85, pp. 411-427.
- Tziner, A. (2013). **Corporate social responsibility (CSR)activities in the workplace: Acomment on Aguinis and Glavas (2013).** *Journal of work and organizational psychology* , 29, pp. 91-93.

- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). **Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and job Satisfaction: How do they Interrelate, If at All?** *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones* , 27 (01), pp. 67-72.
- Valiente, J. M., Ayerbe, C. G., & Figueras, M. S. (2012). **Social responsibility practices and evaluation of corporate social performance.** *Journal of Cleaner Production* (35), pp. 25-38.
- Visser, W. (2006). **Revisiting Carroll's CSR Pyramid, an African perspective.** Corporate citizenship in developing countries , 29-56.
- Wang, Z., Hsieh, T.-S., & Sarkis, J. (2017). **CSR Performance and the Readability of CSR Reports: Too Good to be True?** *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* , pp. 1-14.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2005). **Strategic corporate social responsibility as global brand insurance.** *Business Horizons* , 48 (04), pp. 317-324.
- Wood, D. J. (1991). **Corporate Social Performance Revisited.** *The Academy of Management Review* , 16 (4), 691-718.
- Wood, D. J. (2010). **Measuring Corporate Social Performance: A Review.** *International Journal of Management Reviews IJMR* , pp. 50-84.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). **Toward a theory of Organizational creativity.** *Academy of Management Review* , 18 (02), pp. 293-321.
- Yeh, S.-S., & Huan, T.-c. (2016). **Assessing the impact of work environment factors on employee.** *Tourism Management* , 58, pp. 119-131.
- Yekanielibeglou, S., & Demirkan, H. (2018). **Enhancing creative performance in work environments.** *The fifth international Conference on Design Creativity (ICDC2018)*, (pp. 1-8). Ankara, Turkey.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). **The Influence of creative process engagement on employee creative performance and overall job performance: A curvilinear Assessment.** *Journal of Applied Psychology* , 95 (05), pp. 862-873.
- Zhang, X., & Zhou, J. (2014). **Empowering Leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effects and a mediating mechanism.** *Organisational Behavior and human Decision Processes* , 124, pp. 150-164.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). **When job Dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice.** *Academy of management Journal* , 44 (4), pp. 682-696.
- Zhou, J., & Shalley, C. (2015). **Research on employee creativity: a critical review and directions for future research.** *Research in personnel and human resources* , pp. 165-217.

- Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). **Context matters: Cobined influence of participation and intellectual stimulation on the promotion focus-employee creativity relationship.** *Journal of Organizational Behavior* , 33, pp. 894-909.
- Zhou, Y., Zhang, Y., & Sanchez, A. M. (2009). **How do the reward approaches affect employees' innovative behaviors? - An empirical study in chinese enterprises.** *Academy of management Proceodings* , .2009 (01), pp. 1-6.

الجريدة الرسمية الجزائرية:

الجريدة الرسمية رقم 51 ، 1982

الجريدة الرسمية رقم 24، 1993

الجريدة الرسمية رقم 32، 1995

الجريدة الرسمية رقم 51، 1999

الجريدة الرسمية رقم 77، 2001

الجريدة الرسمية رقم 43، 2003

الجريدة الرسمية رقم 52، 2004.

الجريدة الرسمية رقم 84، 2005

الجريدة الرسمية رقم 84، 2004.

الجريدة الرسمية رقم 46، 2005

الجريدة الرسمية رقم 24، 2006

الجريدة الرسمية رقم 63، 2007

الجريدة الرسمية رقم 63، 2009

المواقع الإلكترونية:

- Agence nationale des changements climatiques. (2017). ANCC. Consulté le 2022, sur ANCC: <https://www.construction21.org/algerie/company/h/lagence-nationale-des-changements-climatiques.html>
- Agence Nationale des déchets. (2022). *A propos de l'AND*. Consulté le 05 27, 2022, sur Agence nationale des Déchets: <https://and.dz/presentation/apropos/>
- alba conseil .(2022) .*Norme systeme iso pour la rse, qu'est ce que c'est* تاريخ الاسترداد 12 juin, 2022 ، International Organisation for Standardization: <https://albaconseil.eu/norme-systeme-iso-pour-la-rse/>
- Business for social responsibility .(2023) .*about us Business transformation for a just and sustainable world* تاريخ الاسترداد 20 mars, 2023 ، BSR: <https://www.bsr.org/en/about>
- Conservatoire Nationale des Formations à l'environnement . (2022). *CNFE*. Consulté le 05 25, 2022, sur <http://www.formation-dz.com/ecole-organisme/3802-conservatoire-national-des-formations-a-l-environnement-cnfe>
- ECOCERT 26000 . (2021). *Guide méthodologique, ECOCERT 26000* : Consulté le 2022, sur Outil d'évaluation de la performance de la .
- Ecocert. (2019). *Offre technique, operation collective- mise en place d'une demarche RSE-PME*. Consulté le mars 16, 2023, sur Ecocert , expert consulting: <https://www.label-pmeplus.fr/wp-content/uploads/2019/02/Ecocert-Expert-Consulting-Op%C3%A9ration-Collective-Label-PME-27-28-03-2019.pdf>
- Global Compact. (2021). *our mission*. Retrieved 08 27, 2022, from global compact: <https://www.unglobalcompact.org>
- GRI. (2023). *Global Reporting Initiative (GRI): Définition, Indicateurs, lignes directrices*. Consulté le 01 5, 2023, sur GRI: <https://www.globalreporting.org/about-gri/>
- GRI .(2022) .*GRI 10* تاريخ الاسترداد 10 aout, 2022 ، GRI: <http://www.globalreporting.org>
- IANOR. (2018, mai 07). *Implémentation de la norme NA/ISO 26000*. Consulté le Aout 24, 2019, sur <http://www.p3a-algerie.org/seminaire-national-implementation-de-norme-na-iso-26000/>
- IANOR. (2022). *Présentation*. Consulté le 05 29, 2022, sur http://www.ianor.dz/index.php?id_page=2
- IANOR. (2017, janvier 31). *Séminaire natinale de lancement de l'implémentation de la norme ISO 26000*. Consulté le Aout 25, 2019, sur <http://www.p3a-algerie.org/seminaire-national-de-lancement-de-limplémentation-de-norme-na-iso-26000/>
- Infonet. (2020, 09 04). *Plateforme RSE*. Consulté le 03 3, 2023, sur Infonet: <https://infonet.fr/lexique/definitions/plateforme-rse/>

- Institute of Business Ethics. (2023). *institute of business ethics*. Retrieved mars 28, 2023, from IBE: <https://www.ibe.org.uk/>
- ISO. (2022). *ISO 14001:2015 environmental management systems- requirements with guidance for us*. Retrieved aout 18, 2022, from ISO: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/iso_14001_guide_preview_fr.pdf
- ISO. (2021). *ISO 45001:2018, Guide pratique pour les petits organismes*. Consulté le AOut 24, 2022, sur https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100451_preview_fr.pdf
- ISO. (2018, Mars). *ISO 45001:2018, Systemes de management de la santé et de la sécurité au travail- exige,c es et lignes directrices pour leur utilisation*. Consulté le Aout 24, 2022, sur ISO: <https://www.iso.org/fr/standard/63787.html>
- ISO. (2019). *Iso 9001:2015 mode d'emploi*. Retrieved Aout 18, 2022, from ISO: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100373_fr.pdf
- ISO. (s.d.). *Le projet SR MENA*. Consulté le Aout 11, 2019, sur ISO: <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>
- ISO. (2015, 11 03). *Pourqou le monde Attend ISO 45001 sur la sécurité au tarvail*. Consulté le 08 24, 2022, sur ISO: <https://www.iso.org/fr/2015/11/Ref2016.html>
- KLD. (2009, 09 30). *KLD Launches Global Socrates ESG Research Platform*. Retrieved aout 17, 2022, from csrwire: <https://www.csrwire.com/press-releases/27800-kld-launches-global-socrates-esg-research-platform>
- MSCI. (2022). *Msci KLD 400 Social Index*. Retrieved aout 17, 2022, from MSCI: <https://www.msci.com/our-solutions/index/kld-400-social-index>
- Muller, S., & Riedel, M. (2012, Mars). *Etude promotion des jeunes et des femmes dans l'économie verte en Algérie*. Consulté le Aout 23, 2019, sur http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/04/promotion_entrepreneariat_dans_leconomie_verte_en_algerie_2012.pdf
- Nations Unies. (2015). *L'économie Verte en Alérie " une opportunité pour diversifier et stimuler la production nationale "*. Consulté le Aout 23, 2019, sur Nations unies: https://www.uneca.org/sites/default/files/uploaded-documents/SROs/NA/AHEGM-ISDGE/egm_ev-algerie_fr.pdf.

- ORSE et HAWKAMA. (2014). *présentation de la plateforme RSE Algérie*. Consulté le 04 12, 2022, sur http://archives.dimed.gouv.fr/sites/dimed.gouv.fr/files/presentation_du_site_rse_algerie_plaquette.pdf
- RESPECO INSTITUTE. (2018). *2ème édition du classement RESPECO*. RESPECO institute.
- RESPECO INSTITUTE. (2017). *Cote RESPECO*. RESPECO institute.
- SAI. (2020). *Norme SA 8000*. Consulté le 08 24, 2022, sur Social Accountability International: https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000Standard_Francais.pdf
- SAI. (2022). *SA 8000 Standard*. Retrieved aout 23, 2022, from Social Accountability International: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
- UNCTADSTAT. (2022, octobre 20). *Profil maritime : Algérie*. Consulté le mars 20, 2023, sur UNCTADSTAT, Conférence des nations unies sur le commerce et le développement : <https://unctadstat.unctad.org/countryprofile/maritimeprofile/fr-FR/012/MaritimeProfile012.pdf>
- Vigeo Eiris. (2016). *Global Compact - Vigeo Eiris*. Consulté le mars 2023, sur Vigeo Eiris: https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2016/322181/original/Global_Compact_2016_V3.pdf?1475589272
- Vigeo. (2020). *vigeo*. Consulté le 04 3, 2021, sur 1 <http://www.vigeo-eiris.com/fr>
- World Bank . (2003). *Public Policy for Corporate Social Responsibility*. World Bank.
- Youmatter. (2021, 05 21). *Rapport RSE - Définition*. Consulté le 01 03, 2023, sur Youmatter: <https://youmatter.world/fr/definition/definition-rapport-rse/>
- المركز الوطني لتكنولوجيات إنتاج أكثر نقاء. (2020). من نحن. تاريخ الاسترداد 05 25, 2022, من Le centre national des technologies de production plus propre: <http://cntppdz.com/ar>
- جامعة سطيف2. (2023). *المؤسسات الوطنية المكلفة بحماية البيئة*. تاريخ الاسترداد 03 12, 2023, من Plate forme Sétif2: [https://cte.univ-pédagogique de l'université setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=13128](https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/tool/print/index.php?id=13128)

babalweb. (2020, janvier 13). *http://www.babalweb.net/info/392003-documents-exclusifs-deficit-mauvaise-gestion-et-pratiques-opaques-les-ports-algeriens-en-grosses-difficultes-financieres.html*. Consulté le avril 15, 2023, sur babalweb:

<http://www.babalweb.net/info/392003-documents-exclusifs-deficit-mauvaise-gestion-et-pratiques-opaques-les-ports-algeriens-en-grosses-difficultes-financieres.html>

Eco Times. (2020, aout 17). *Groupe Serport: La gestion portuaire vue autrement*. Consulté le avril 14, 2023, sur Eco Times: <https://ecotimesdz.com/groupe-serport-la-gestion-portuaire-vue-autrement/>

الملاحق

Entreprise Portuaire de Skikda



المؤسسة المينائية لسكيكدة

Questionnaire d'écoute et de satisfaction client

1- Vous avez choisi le port de Skikda pour (vous pouvez choisir plusieurs réponses) :

- Disponibilité des postes à quai
- Disponibilité des moyens d'aide à la navigation
- Disponibilité des aires de stockage
- Délai de traitement des mises à quai

2- Le délai de séjour en rade est selon vous

- Court
- Moyen
- Long

3- Le délai de séjour à quai est selon vous

- Court
- Moyen
- Long

4- Veuillez attribuer une note de 1(nul) à 5(excellent) pour chacun des points suivants :

La programmation des navires lors de la conférence de placement	
La communication avec la vigie de la tour de contrôle	
Le temps mis par le pilote pour déclencher la manœuvre	
Les prestations de pilotage	
La disponibilité des remorqueurs	
Le nombre de remorqueurs affectés	
Les prestations d'amarrage des navires	
La sécurité (Etat des navires)	
Les prestations liées aux collectes des déchets	

Société par actions au capital de 9 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaires "SERPORT spa"

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAPSAP, BP-05-21 000 Skikda - Algérie

Tél : 038.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55

Email : epskikda@skikda-port.com Web : <http://www.skikda-port.com>



L'accueil et la communication du personnel de l'EPS	
La disponibilité des informations au niveau des structures de l'EPS	
La disponibilité des engins de manutention pour les opérations navires	
Les rendements des équipes de manutention lors des opérations de traitement des navires	
Le délai de traitement de vos réclamations	
Des suites données à vos réclamations	

5- Quel type de navires vous faites transiter par le port de skikda

Ports conteneur

Céréaliier

Pétrolier

Cargo

Ro/Ro

Autres.....

6/ Quelle est la fréquence des escales de vos navires

Hebdomadaire

Bimensuelle

Mensuelle

Irrégulière

Autre.....

7/ Quel est le volume annuel de votre activité réalisé avec le port de SKIKDA

.....





8/Comment jugez-vous l'impact de la mise en place par l'EP SKIKDA du système de management intégré (Qualité, environnement et santé et sécurité) :

1/la qualité de ses prestations :

.....

2/la qualité de la prise en charge de vos doléances et réclamations :

.....

3/sur la préservation et la protection de l'environnement et l'amélioration des conditions du travail (santé et sécurité au travail) :

.....

9/ Que proposez-vous pour améliorer les prestations de l'EPS

.....

10/ Veuillez indiquer votre position au sein de votre compagnie :

.....

Merci pour votre coopération

Société par actions au capital de 8 Milliards de Dinars, filiale du Groupe services portuaire "SERPORT Spa"

Adresse : Petite zone industrielle près embouchure oued SAPSAP, BP.05-21 000 Skikda - Algérie

Tel : 028.75.23.95-038.75.22.80 Fax : 038.75.20.15-038.75.22.55

Email : epskikda@skikda-port.com Web : http://www.skikda-port.com





E.P. SKIKDA

DIRECTION COMMERCIALE	
Référence FORM-MU-02	FICHE DE VISITE CLIENT

Raison sociale du client :

Nom du responsable :

Fonction :

OPINION SUR :	Degré de satisfaction ressenti à votre niveau				
	TRES BON	BON	MOYEN	FAIBLE	SANS OPINION
Qualité d'accueil/écoute client par la direction commerciale de L'E.P. SKIKDA ?					
Qualité de votre prise en charge par les structures opérationnelles de L'E.P. SKIKDA ?					
Temps d'attente pour l'enlèvement de votre marchandises ?					
Qualité des prestations de manutention et gardiennage ?					
Délai de réponses en cas de réclamation ?					
Tarifcation appliquée par L'E.P. SKIKDA ?					
VOS suggestions/propositions :				

Date visite :

Nom du visiteur E.P. SKIKDA :

SIGNATURE ET VISA DU CLIENT

Annexe 01 : Plan de communication FORM-MG-03-01

N°	Information à communiquer (QUOI?)	Source de L'information Informations émanant De :	Responsable chargé de la communication de l'information	Modalités de communication Support type	Objectif de la communication (Pourquoi)	Destinataires de l'information (à qui)	Fréquence de diffusion de l'information (Quand)
PARTIES INTERESSEES INTERNES							
1	Politique générale	DG	DACG	Affichage briefing Site Web de l'entreprise	Implication dans la démarche qualité	Ensemble du personnel, sous-traitants, fournisseurs, clients et visiteurs.	Après élaboration et validation et à chaque mise à jour.
2	Projet d'entreprise (Politique générale et stratégie de l'entreprise)	DG	DG	Plan annuel ; lettre du dirigeants de l'entreprise, éditoriaux de bulletin, affichage	Implication dans la démarche qualité	Encadrement, tout le personnel de l'entreprise Clients et parties intéressées	Annuelle et/ou trimestrielle
3	Le contexte de l'entreprise	DG	DG	Transmission par messagerie interne Support électronique	Identification de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue	Ensemble du personnel pilotes	Annuelle et/ou trimestrielle
4	L'intérêt du système de management QHSE	DG	DG/DGA/Pilotes de processus/ DACG	Séances de sensibilisation Briefings Réunions / support électronique ; affichage	Impliquer le personnel, le soutenir afin de d'atteindre les objectifs qualité, santé, sécurité et environnement et mettre en œuvre la politique QHSE	Ensemble du personnel Parties intéressées	En continu
5	Normes du systèmes de management QHSE	Directeur DACG	Directeur DACG	Transmission par messagerie interne Support électronique	Etre à jour par rapport aux normes et référentiels QHSE	Ensemble du personnel intervenant dans le SMI (auditeurs, pilotes)	A chaque mise à jour

1/12

N°	Information à communiquer (QUOI?)	Source de L'information Informations émanant De :	Responsable chargé de la communication de l'information	Modalités de communication Support type	Objectif de la communication (Pourquoi)	Destinataires de l'information (à qui)	Fréquence de diffusion de l'information (Quand)
PARTIES INTERESSEES EXTERNES							
50	Activités et résultats	DCOM / DMA / DCAP / DR	Assistant DG chargé du contrôle de gestion / cellule de communication	Bulletin annuel Statistique site web Mail, fax	Résultat trimestriel ou annuel de l'activité de l'entreprise	Tous le personnel Clients Ministère des transports SERPORT	Trimestriel Annuel
51	Kommuniqué de presse	DG	Cellule de communication	Journaux Radio locale	Selon l'objet de la communication	Large public	A chaque évènement significatif
52	Appels d'offres Avis d'attribution	DG / CAJ	DRH / CAJ	Site internet entreprise Journaux	Soumission et information des fournisseurs des avis d'attribution	Fournisseurs	Autant que de besoin
53	Situation des navires + la météo	DCAP	DCAP	Site internet entreprise	Emplacement des navires à quai et situation de la météo	DG / clients	Quotidiennement
54	Pérennité de l'entreprise	DG / toutes les structures	Cellule de communication	Journaux Radio locale Site internet entreprise portes ouvertes Journée de communication	Vente de prestation	Large public Clients	Autant que besoin

11/12



PROJET- Plan de formation

Exercice :2019.....

16	Management opérationnel		CCG	01	-	-	-	X	-	01	100
17	PREVISION ET GESTION BUDGETAIRE/METHODES STATISTIQUE		CCG	04	-	-	-	X	-	04	200
18	ADMINISTRATEUR SYSTEME RESEAU ET MICROSOFT		DQSI	02	-	-	-	X	-	02	200
19	PILOTER UN PROJET ERP		DQSI	02	-	-	-	X	-	02	200
20	INCOOTERM		DAG	-	02	-	-	X	-	02	200
21	FORMATION SUR LE PROCESSUS D'ÉVALUATION DES FORMATION		DRH+ ≠ STRUCTURES	12	03	-	-	X	-	15	200
S/TOTAL (GESTION).....				126	16	12	-	21	-	154	4700
01	LECTURE DES SCHEMAS HYDRAULIQUE	TECHNIQUE	DM-DR	02	01	07	-	X	-	10	300
02	SYSTÈME D'INJECTION ELECTRONIQUE SUR MOTEUR DIESEL		DM	-	02	-	-	X	-	02	200
03	Principe de fonctionnement et réparation des circuits électriques - électroniques		DM	-	02	02	-	X	-	04	200
04	MAINTENANCE ET ENTRETIEN DES ORGANES DE TRANSMISSION		DM	-	01	07	-	X	-	08	200
05	TECHNIQUE PRATIQUE DE LA CHARPENTE METALLIQUE		DDT	05	-	-	-	X	-	05	200
06	NOUVEL TECHNIQUE DE CHAUFFAGE ET CLIMATISATION		DDT	02	-	-	-	X	-	02	200
07	MAITRISE DES REGULATEURS WOODWORD		DR	03	-	-	-	X	-	03	200
08	ENTRETIEN DES MOTEURS DIESEL MARIN		DR	03	-	04	-	X	-	07	300
09	FORMATION SCHOTTEL		DR	01	-	01	-	X	-	02	200
10	MAINTENANCE DU RESEAU TCP/IP		DQSI	-	03	-	-	X	-	03	250
11	FORMATION SUR L'AUDIOVISUEL		CCOM	04	-	-	-	X	-	04	300
S/TOTAL (TECHNIQUE).....				20	9	21	-	11	-	50	2550



PROJET- Plan de formation

Exercice :2019.....

REF : FORM ST-01-01-09

version plan :A

E.P. SKIKDA



EMETTEUR : DARH/DPT FORMATION

Version procédure :J

Page :

ACTIONS	DOMAINE	Structures	CAT-SOC-PROF			TYP-FOR			TOT	COUT (U=KDA)	
			C	M	E	L D	PERF	S/V			
01	Communication interpersonnelle ET participative	GESTION	DCOM/CCOM	04	04	-	-	X	-	08	200
02	Les couts et tarifs portuaire et transport		DCOM	08	-	-	-	X	-	08	200
03	L'Anglais : Niveau a2-b1-b2 • Maritime • Technique • Commercial		DCOM.....	01	-	-	-	-	-	01	100
			02	02	02	-	X	-	06	200
			DGP.....	10	-	-	-	-	-	10	200
			DM-DR-DAG	10	-	-	-	-	-	10	200
										
			DCOM-DMA-DAG								
04	Brainstorming		≠ STRUCTURES	10	-	-	-	X	-	10	200
05	Management leadership		DDT	02	-	-	-	X	-	02	200
06	Etablir la liasse fiscale		DFC	12	-	-	-	X	-	12	200
07	Les travaux comptables de fin d'exercice		DFC-DAG	12	-	-	-	X	-	12	200
08	Droit social (contrat, conflit,....)		CAJ-DRH-DM	10	-	-	-	X	-	10	200
09	Perfectionnement en secrétariat		≠ STRUCTURES	-	-	10	-	X	-	10	200
10	règlementation et droit maritime		DGP-CAJ-DMA-DM-DR-DRH	05	05	-	-	X	-	10	200
11	Management de la maintenance	DM-DR	05	-	-	-	X	-	05	200	
12	Automates programmable step7 soft-hard	DM-DR	04	-	-	-	X	-	04	100	
13	AUTOCAD 3D	DDT	03	-	-	-	X	-	03	300	
14	3D MAX	DDT	03	-	-	-	X	-	03	300	
15	LOGICIEL CUVADIS	DDT	04	-	-	-	X	-	04	200	

ملحق رقم 4: معايير حساب المردودية لعمال الشحن والتفريغ

NORMES DE RENDEMENT CONVENTIONNEL				
DESIGNATION MARCHANDISES PAR CONDITIONNEMENT	NORME / 1 EQUIPE / 1 SHIFT			
	TREUIL 	GRUE A TREILLIS 	GRUE MOBILE 	
 MARCHANDISES EN SACS VRAC	114 Tonne	150 Tonne	150 Tonne	
 MARCHANDISES EN SACS PRE ELINGUE	228 Tonne	300 Tonne	300 Tonne	
 GRUMES	216 Tonne	360 Tonne	216 Tonne	
 PRODUITS EN CARTON	120 Tonne	150 Tonne	150 Tonne	
 BOIS PRE ELINGUE	360 Tonne	450 Tonne	360 Tonne	
 BOIS NON ELINGUE	240 Tonne	300 Tonne	240 Tonne	
 FARDEAUX FER, RAIL, PLAQUE TOLE	300 Tonne	420 Tonne	300 Tonne	
 BOBINE PAPIER	270 Unité	360 Unité	270 Unité	
 BOBINE ACIER	480 Tonne	768 Tonne	480 Tonne	
 BOBINE FIL MACHINE	360 Tonne	576 Tonne	360 Tonne	
 TUBES EN VRAC	300 Tonne	420 Tonne	300 Tonne	
 CEREALES	360 Tonne	1080 Tonne	/	
 SOJA	270 Tonne	720 Tonne	/	
 VRAC SOLIDE	270 Tonne	720 Tonne	270 Tonne	
 DIVERS	180 Tonne	300 Tonne	180 Tonne	
 BIG BAG	270 Tonne	540 Tonne	270 Tonne	
 PALETTES	180 Unité	240 Unité	180 Unité	
 CONTENEURS	72 Unité	90 Unité	/	
 SUCRE BI-BO	420 Tonne	720 Tonne	/	
NORMES DE RENDEMENT NAVIRE RO-RO				
 MARCHANDISES DIVERSES	199,80 Tonne			

ملحق رقم 05 : أهم الملصقات المتعلقة بالأمن والسلامة والمحافظة على البيئة بالمؤسسة المينائية

التدخل مهمة الجميع

حوادث لا تمس الآخرين فقط

0 حادث قاتل

المخاطر!

على كل عامل تم توظيفه أو تعيينه من منصب عمله أن يتلقى إرشادات الأمن والصحة والسلامة في العمل وحماية البيئة

التنقل

ممنوع السير أو التنقل في المناطق الخاصة بعمليات الشحن والتفريغ

ممنوع التنقل أو توقيف السيارات عند الأرصفة وعند أماكن الربط



احترام قانون المرور وتحديد السرعة.

30

ممنوع استعمال الآلات كوسيلة نقل

ممنوع استعمال الهاتف أثناء القيادة

حذاري من مرور آلات الرفع وعدم اعاقا مسارها

ممنوع المرور أو التوقف أو التوقف تحت أحمولات المتعدية

الأماكن العامة والإدارات ممنوع التدخين في الأماكن العامة والإدارات

تنصيب ورشات العمل

إيجابية توفير الإسعافات الأولية

وسائل مقاومة الحريق إجبارية

وضع العلامات والإشارات عند ورشات العمل

لسلامتكم ارتدوا معدات الوفاية اللازمة لطبيعة عملكم

يجب أن تكون الصقلات ثابتة - ممنوع استخدام شوكتات المعدات للوصول أو العمل في الأماكن المرتفعة

رخصات العمل الإجبارية

كهرباء حفر باردة تلحيم أماكن مرتفعة

تصنيف المواد الكيميائية الخطيرة

الإنذار والإخلاء

الإنذار: 03 أصوات مدقا 10 ثواني، متباعدة فيما بينها ثلاثين ثانية

إسراع إرشادات الإخلاء، والتوجه نحو أقرب نقطة تجمع والمواظبة في مراحل الإنذار

نهاية الإنذار: صوت إنذار مستمر لمدة 30 ثانية

الموارد الطبيعية غير المتجددة

توفير الطاقة الكهربائية

الحد من الإزعاجات الصوتية بالنسبة للحوار وكذلك مستعملي الميناء

المحافظة على نظافة وحسن ترتيب ورشات العمل؛ تنظيف الورشات بعد نهاية الأشغال.

احترام نظام الفرز الإنتقائي للنفايات

ممنوع رمي أي نوع من النفايات الصلبة والسائلة في الأحواض المينائية

التقليل من إستهلاك الأوراق البيضاء و حبر الطباعة.

ملحق رقم 06: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
كروش صلاح الدين	أستاذ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله
طيار احسن	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكده
مقيص صبري	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكده
بودرمين محمد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكده
حيمر جمودي	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميله
بوطبخ ليلي	أستاذة محاضرة قسم ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكده
بوثلجة فوزية	رئيسة قسم التكوين	المؤسسة المينائية لسكيكده

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

Centre Universitaire Abdelhafid Boussof Mila



www.centre-univ-mila.dz

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة

السيد/ السيدة المحترمة

تحية طيبة وبعد: في إطار التحضير لنيل شهادة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، أضع بين أيديكم استمارة خاصة بدراسة: " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الإبداعي للموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة ".
لدى أرجو من سيادتكم التكرم بوضع دقائق من وقتكم للإجابة بكل دقة على عبارات الإستمارة بمنتهى الحرص والدقة وذلك لتمكيني من الحصول على المعلومات الضرورية والكافية لتحقيق أغراض الدراسة والوصول إلى نتائج واقعية وموضوعية.
هذه البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل كافة المعلومات المتضمنة فيها بسرية تامة.
تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف

الدكتور: كروش صلاح الدين

طالبة الدكتوراه

بوشارب وهيبة

المحور الأول : المعلومات الشخصية.

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. الفئة العمرية :

من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي :

ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا (ماجستير أو دكتوراه)

4. المسمى الوظيفي :

إطار عون تحكم

5. المنصب العالي المشغول :

رئيس قسم رئيس مصلحة رئيس فرع دون منصب عالي

6. الأقدمية :

أقل من 5 سنة من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنة

7. عدد دورات التكوين المنجزة:

الخور الثاني : المسؤولية الاجتماعية المدركة للموارد البشرية

ما هي درجة موافقتكم على كل من العبارات التالية فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية بمؤسستكم؟ الرجاء قراءة العبارات الآتية ووضع علامة X في المكان المناسب.

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	ملاحظة
المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع							
1	تشارك المؤسسة في الأنشطة التي تهدف إلى تحسين جودة البيئة الطبيعية						(Turker, 2009)
2	تنفذ المؤسسة برامج خاصة لتقليل تأثيرها السلبي على البيئة الطبيعية						
3	تستثمر المؤسسة لخلق حياة أفضل للأجيال القادمة						
4	تهدف المؤسسة إلى تحقيق نمو مستدام يأخذ في الاعتبار مصالح الأجيال القادمة						
5	تدعم المؤسسة الجمعيات الخيرية العاملة في المجالات التي تنطوي على مشاكل مختلفة.						
6	تشجع المؤسسة موظفيها على المشاركة في الأنشطة التطوعية لصالح المجتمع						
7	تساهم المؤسسة في الحملات والمشاريع التي تعزز رفاهية المجتمع						
المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال							
8	تشجع سياسات المؤسسة موظفيها على تطوير مهاراتهم .						(Turker, 2009)
9	تدعم المؤسسة الموظفين الذين يرغبون في الحصول على تدريب إضافي						
10	تهتم إدارة المؤسسة بشكل رئيسي باحتياجات الموظفين						
11	تطبق المؤسسة سياسات مرنة لوفير توازن جيد بين الحياة العملية والاجتماعية لموظفيها						
12	تعمل المؤسسة على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار						(Skudiene and Auruskeviciene 2012)
13	يتمتع الموظفون بمعاملة عادلة بالمؤسسة						(Turker, 2009)
14	تعمل المؤسسة على توفير الأمن والسلامة في العمل للموظفين						(Fatma, Rahman and Khan 2014)
15	توفر المؤسسة نظام معلومات يسمح بالتواصل الصادق بين جميع الأطراف						(Skudiene and Auruskeviciene 2012)
16	تعمل المؤسسة على تحسين المناخ النفسي في العمل						(Skudiene and Auruskeviciene 2012)

ملاحظة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	رقم العبارة
						المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن	
(Turker, 2009)						رضا العملاء مهم جدا بالنسبة للمؤسسة	17
						تقدم المؤسسة معلومات كاملة ودقيقة عن خدماتها لعملائها	18
(Fatma, Rahman and Khan 2014)						تطبق المؤسسة سياسة تحذف للحفاظ على سلامة العملاء وسرية المعلومات المتعلقة بهم..	19
						تضع المؤسسة إجراءات دقيقة للاستجابة لشكاوى العملاء	20
						تتعامل المؤسسة بأمانة مع العملاء	21
						تبذل المؤسسة جهد لمعرفة احتياجات العملاء	22
						المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة	
(Turker, 2009)						تدفع المؤسسة ضرائبها بشكل منتظم ومستمر	23
						تلتزم المؤسسة بالأحكام القانونية بشكل كامل وفوري	24

المحور الثالث: الأداء الإبداعي

ما هي درجة موافقتكم على كل من العبارات التالية فيما يتعلق بأدائكم الإبداعي في المؤسسة ؟ الرجاء قراءة العبارات الآتية ووضع علامة X في المكان المناسب.

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	ملاحظة
1	أقترح طرقا جديدة لتحقيق الأهداف الوظيفية.						(Zhou & George, 2001)
2	أقدم أفكار جديدة وعملية لتحسين أدائي في العمل.						
3	أبحث عن التكنولوجيات والعمليات والتقنيات الجديدة لإتمام العمل						
4	أقترح طرق جديدة للرفع من جودة العمل الذي أقدمه.						
5	في الغالب لدي العديد من الأفكار الإبداعية						
6	لا أخشى تحمل المخاطر.						
7	أروج لأفكاري حتى يتمكن الآخرون من استخدامها في عملهم						
8	أظهر الإبداع في الوظيفة عندما تتاح لي الفرصة لذلك .						
9	أطور الخطط والجدول الزمنية المناسبة لتنفيذ الأفكار الجديدة.						
10	في كثير من الأحيان لدي أفكار جديدة لإتمام مهام العمل						
11	أقدم حلول إبداعية للمشاكل.						
12	في كثير من الأحيان أقترح طرق جديدة في حل المشاكل.						
13	أقترح طرق جديدة لأداء مهام العمل.						

الملحق رقم (8) نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS

اختبارات الثبات

اختبار ألفا كرونباخ

نتائج ثبات أبعاد المسؤولية الإجتماعية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	24

نتائج ثبات بعد الأداء الإبداعي

الثبات الكلي لأداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	37

اختبار التجزئة النصفية

Statistiques de fiabilité

	Valeur	,906
Partie 1		
	Nombre d'éléments	19 ^a
Alpha de Cronbach		
Partie 2		
	Valeur	,898
	Nombre d'éléments	18 ^b
	Nombre total d'éléments	37
Corrélation entre les sous-échelles		,793
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale	,885
	Longueur inégale	,885
Coefficient de Guttman split-half		,882

a. Les éléments sont : q25, q26, q27, q28, q29, q30, q31, q32, q33, q34, q35, q36, q37, q1, q2, q3, q4, q5, q6.

b. Les éléments sont : q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17, q18, q19, q20, q21, q22, q23, q24.

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	Y	X	total1
N	153	153	153
Paramètres normaux ^{a,b}			
Moyenne	3,6088	3,9969	3,8029
Ecart-type	,49365	,41770	,41184
Absolue	,090	,098	,047
Différences les plus extrêmes			
Positive	,054	,098	,043
Négative	-,090	-,053	-,047
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,113	1,216	,581

Signification asymptotique (bilatérale)	,168	,104	,889
---	------	------	------

b. Calculée à partir des données.

a. La distribution à tester est gaussienne.

المتوسطات الحسابية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X1	153	2,00	5,00	4,0028	,47704
X2	153	1,33	5,00	3,2876	,65568
X3	153	3,33	12,17	4,2593	,75483
X4	153	3,00	5,00	4,4379	,49776
total	153	3,08	6,19	3,9969	,41770
Y	153	2,38	5,00	3,6088	,49365
N valide (listwise)	153				

اختبار الفرضيات

مصفوفة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية المدركة والأداء الإبداعي

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	Y
X1	Corrélation de Pearson	1	,633**	,283**	,242**	,634**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,000
	N	153	153	153	153	153
X2	Corrélation de Pearson	,633**	1	,221**	,206*	,718**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,011	,000
	N	153	153	153	153	153
X3	Corrélation de Pearson	,283**	,221**	1	,331**	,202*
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,000	,012
	N	153	153	153	153	153
X4	Corrélation de Pearson	,242**	,206*	,331**	1	,258**
	Sig. (bilatérale)	,003	,011	,000		,001
	N	153	153	153	153	153
y	Corrélation de Pearson	,634**	,718**	,202*	,258**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,001	
	N	153	153	153	153	153

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

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

اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	X4, x2, x3, x1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : y

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,759 ^a	,576	,565	,32568

a. Valeurs prédites : (constantes), x4, x2, x3, x1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	21,342	4	5,336	50,303	,000 ^b
1 Résidu	15,698	148	,106		
Total	37,041	152			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x4, x2, x3, x1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,800	,295		2,713	,007

الملاحق

X1	,298	,073	,288	4,064	,000
X2	,394	,052	,523	7,544	,000
X3	-,015	,038	-,024	-,406	,685
X4	,087	,057	,088	1,529	,128

a. Variable dépendante : y

اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X2		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).
2	X1		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : y

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,718 ^a	,516	,513	,34450
2	,755 ^b	,569	,564	,32605

a. Valeurs prédites : (constantes), x2

b. Valeurs prédites : (constantes), x2, x1

c. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	19,120	1	19,120	161,109	,000 ^b
	Résidu	17,921	151	,119		
	Total	37,041	152			
2	Régression	21,094	2	10,547	99,211	,000 ^c
	Résidu	15,947	150	,106		
	Total	37,041	152			

a. Variable dépendante : y

b. Valeurs prédites : (constantes), x2

c. Valeurs prédites : (constantes), x2, x1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations			
	A	Erreur standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partie	
1	(Constante)	1,831	,143		12,815	,000			
	X2	,541	,043	,718	12,693	,000	,718	,718	,718
2	(Constante)	1,063	,224		4,750	,000			
	X2	,399	,052	,529	7,648	,000	,718	,530	,410
	X1	,309	,072	,298	4,309	,000	,634	,332	,231

a. Variable dépendante : y

اختبار الفروق الإحصائية حول إدراك المسؤولية الاجتماعية

حسب الجنس

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total	mascu	106	3,9801	,42922	,04169
	fémin	47	4,0347	,39229	,05722

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,113	,738	-,745	151	,458	-,05458	,07331	-,19942	,09026
Hypothèse de variances inégales			-,771	95,953	,443	-,05458	,07080	-,19511	,08595

حسب العمر

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,330	3	,110	,626	,599
Intra-groupes	26,190	149	,176		
Total	26,520	152			

الملاحق

حسب المستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,235	3	,745	4,570	,004
Intra-groupes	24,286	149	,163		
Total	26,520	152			

حسب المستوى الوظيفي

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,907	3	,969	6,115	,001
Intra-groupes	23,613	149	,158		
Total	26,520	152			

حسب الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,382	2	,191	1,095	,337
Intra-groupes	26,139	150	,174		
Total	26,520	152			

اختبار الفروق الإحصائية حول العلاقة
بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الإبداعي

حسب متغير الجنس

Statistiques de groupe					
	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total1	mascu	106	3,7865	,41827	,04063
	fémin	47	3,8398	,39889	,05818

Test d'échantillons indépendants										
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence		
								Inférieure	Supérieure	
total1	Hypothèse de variances égales	,086	,770	-,737	151	,462	-,05327	,07228	-,19608	,08955
	Hypothèse de variances inégales			-,751	92,186	,455	-,05327	,07096	-,19420	,08767

حسب متغير العمر

ANOVA à 1 facteur

total1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,461	4	,154	,904	,441
Intra-groupes	25,320	149	,170		
Total	25,781	153			

حسب متغير المستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur

total1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,007	4	1,336	9,140	,000
Intra-groupes	21,774	149	,146		
Total	25,781	153			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: total1

LSD

(I) edu	(J) edu	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	forma	-,30172*	,13739	,030	-,5732	-,0302
secon a moins	univers	-,50778*	,10240	,000	-,7101	-,3054
	hau	-,53561*	,13990	,000	-,8120	-,2592
	secon a moins	-,30172*	,13739	,030	,0302	,5732
forma	univers	-,20606	,10533	,052	-,4142	,0021
	hau	-,23389	,14206	,102	-,5146	,0468
	secon a moins	,50778*	,10240	,000	,3054	,7101
univers	forma	,20606	,10533	,052	-,0021	,4142
	hau	-,02783	,10859	,798	-,2424	,1867
	secon a moins	,53561*	,13990	,000	,2592	,8120
hau	forma	,23389	,14206	,102	-,0468	,5146
	univers	,02783	,10859	,798	-,1867	,2424

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

حسب متغير الوظيفة

Statistiques de groupe					
	fonc	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total1	cadre	111	3,9046	,35467	,03366
	teh	42	3,5339	,43491	,06711

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
total1	3,013	,085	5,412	151	,000	,37076	,06850	,23541	,50612
			4,938	62,750	,000	,37076	,07508	,22072	,52081

الملاحق

حسب متغير المنصب العالي المشغول

ANOVA à 1 facteur

total1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,421	4	1,140	7,600	,000
Intra-groupes	22,360	149	,150		
Total	25,781	153			

Comparaisons multiples

Variable dépendante: total1

LSD

(I) fonction	(J) fonction	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
	chef mas	,27497	,14581	,061	-,0131	,5631
chef dépa	chef far	,39012*	,14774	,009	,0982	,6821
	sauf	,52971*	,12866	,000	,2755	,7839
	chef dépa	-,27497	,14581	,061	-,5631	,0131
chef mas	chef far	,11515	,11434	,316	-,1108	,3411
	sauf	,25475*	,08832	,005	,0802	,4293
	chef dépa	-,39012*	,14774	,009	-,6821	-,0982
chef far	chef mas	-,11515	,11434	,316	-,3411	,1108
	sauf	,13959	,09148	,129	-,0412	,3204
	chef dépa	-,52971*	,12866	,000	-,7839	-,2755
sauf	chef mas	-,25475*	,08832	,005	-,4293	-,0802
	chef far	-,13959	,09148	,129	-,3204	,0412

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

حسب متغير الخبرة

ANOVA à 1 facteur

total1

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,234	3	,117	,688	,504
Intra-groupes	25,547	150	,170		
Total	25,781	153			