

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Democratic and Popular Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of 20<sup>th</sup> August, 1955 Skikda

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

Faculty of Economics, Commerce  
and management Sciences

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

Department of Economic Sciences

قسم: العلوم الاقتصادية

Laboratory ECOFIMA

مخبر إيكوفيفا



أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل م د

تخصص اقتصاد التنمية المستدامة

بعنوان:

المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية:

دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د. يونس بوعصيدة رضا

حليلو صباح

~ أعضاء لجنة المناقشة ~

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذة محاضرة قسم (أ)	الدكتورة مسيعد مریم
مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم (أ)	الدكتور يونس بوعصيدة رضا
عضوا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذة التعليم العالي	الأستاذة الدكتورة بن منصور ليلى
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم (أ)	الدكتور كعوان سليمان
عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر قسم (أ)	الدكتور ساحلي زهر
عضوا	جامعة 08 ماي 1945 قالمة	أستاذ محاضر قسم (أ)	الدكتور بخاخشة موسى

السنة الجامعية: 2020 – 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله دائما وأبدا، الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل  
من غير حول مني ولا قوة فهو الذي له الفضل أولا وأخيرا،

والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين وبعد...

أتوجه بالشكر،

إلى من يعجز اللسان عن إعطائهما حقهما من الشكر والثناء، إلى سببا  
وجودي، الوالدين الحبيبين أبي الغالي رحمة الله عليه وأمي الغالية أطال الله  
في عمرها في طاعته

إلى الأستاذ المشرف الدكتور يونس بوعصيدة رضا على كل ما قدمه من  
نصائح وتوجيهات في سبيل إخراج هذه الأطروحة بشكلها الحالي

إلى الزوج الكريم على دعمه لي خلال إعداد هذه الأطروحة

إلى الأساتذة الكرام أعضاء المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي،

إلى من أنار دربي، إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به،

إلى قطعة من قلبي فارقتني ومازلت أتجرع مرارة فقدانها،

إلى من رحيله أحنى ظهري وجعا وألما،

إلى من رحل تاركا وراءه فراغا رهيبا لا يملؤه سوا الإيمان بالقضاء والقدر...

إلى روح والدي حبيبي تغمدته الله بواسع رحمته

إلى من فاض قلبها بالحنان، إلى قدوتي،

إلى من أعطتني ولم تنزل تعطيني بلا حدود، إلى ملاك يمشي على الأرض،

إلى الظل الذي آوى إليه في كل حين...

أمي حبيبي متعها الله بالصحة والعافية وطول العمر

إلى قرّة عيني... زوجي الغالي حماه الله ورعاه

إلى أخواتي حبيباتي وصديقاتي... فريال، إيمان، أحلام، ملاك... وإلى

أزواجهم وأولادهم

إلى إخوتي الأعزاء... بلال وابنتيه، أمير، حسام وسفيان

إلى كل أفراد عائلتي وعائلة الزوج الكريم

## فهرس المحتويات

### قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
VI-I	قائمة الجداول
IV- V	قائمة الأشكال
IIV	قائمة الملاحق
أ- س	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية</b>	
02	تمهيد
25 - 03	المبحث الأول : ماهية التنمية المستدامة
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة
10	المطلب الثاني: تعريف التنمية المستدامة
12	المطلب الثالث: العناصر الرئيسية للتنمية المستدامة
12	المطلب الرابع: أبعاد ومستويات التنمية المستدامة
16	المطلب الخامس: أهداف التنمية المستدامة
22	المطلب السادس: مبادئ ومؤشرات التنمية المستدامة
54 - 25	المبحث الثاني : ماهية المسؤولية الاجتماعية
25	المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية
31	المطلب الثاني : تعريف المسؤولية الاجتماعية
35	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في المنظور الإسلامي
37	المطلب الرابع: أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
46	المطلب الخامس: فوائد وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
47	المطلب السادس: المسؤولية الاجتماعية وبعض المفاهيم المرتبطة بها
74 - 55	المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية
55	المطلب الأول: أصحاب المصالح ودورهم في المؤسسة
58	المطلب الثاني: نطاق المسؤولية الاجتماعية
60	المطلب الثالث: النظريات التي فسرت المسؤولية الاجتماعية
66	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة
70	المطلب الخامس: جهود المنظمات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية

## فهرس المحتويات

73	المطلب السادس: أفضل المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية
84 - 75	<b>المبحث الرابع : المواصفة الدولية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية</b>
75	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المواصفة الدولية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية
79	المطلب الثاني: أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية ISO 26000 في المؤسسات الاقتصادية
80	المطلب الثالث: المحتويات والإرشادات التي تقدمها المواصفة القياسية الدولية 26000 ISO للمنظمات
81	المطلب الرابع: مبادئ المواصفة القياسية الدولية ISO26000
84	خلاصة
<b>الفصل الثاني : دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية</b>	
86	تمهيد
113-86	<b>المبحث الأول : ماهية أداء المؤسسات الاقتصادية</b>
87	المطلب الأول : المؤسسة الاقتصادية وأهدافها
89	المطلب الثاني: مفهوم أداء المؤسسات ومكوناته
92	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات
93	المطلب الرابع: الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء المؤسسات
95	المطلب الخامس: أنواع ومستويات أداء المؤسسات
105	المطلب السادس: قياس أداء المؤسسات
142 - 113	<b>المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسات</b>
113	المطلب الأول : مفهوم وأهمية تقييم أداء المؤسسات
116	المطلب الثاني : مراحل ومبادئ تقييم أداء المؤسسات
120	المطلب الثالث : أهداف عملية تقييم أداء المؤسسات وشروط نجاحها
123	المطلب الرابع : طرق تقييم أداء المؤسسات
128	المطلب الخامس: الانتقال من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام
141	المطلب السادس: المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء المؤسسات
159 - 142	<b>المبحث الثالث : تحسين أداء المؤسسات</b>
142	المطلب الأول : مفهوم وأهمية تحسين أداء المؤسسات
143	المطلب الثاني : نموذج تحسين أداء المؤسسات

## فهرس المحتويات

144	المطلب الثالث: أساسيات تحسين أداء المؤسسات
145	المطلب الرابع : دوافع تحسين أداء المؤسسات
147	المطلب الخامس : مداخل تحسين أداء المؤسسات
155	المطلب السادس: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات
184 - 159	المبحث الرابع: تجارب بعض المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أدائها
160	المطلب الأول: تجربة مؤسسة "أن.سي.أ" روية في مجال المسؤولية الاجتماعية
166	المطلب الثاني: تجربة شركة تويوتا في مجال المسؤولية الاجتماعية
174	المطلب الثالث: مؤسسة كوسكو الصينية للشحن
178	المطلب الرابع: مؤسسة كوسكو لشحن ونقل البضائع
209 - 185	المبحث الخامس: الأداء المستدام
185	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المستدام
188	المطلب الثاني : الأداء البيئي
199	المطلب الثالث: الأداء الاجتماعي
205	المطلب الرابع: الأداء الاقتصادي
209	خلاصة
<b>الفصل الثالث دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة</b>	
212	تمهيد
224 - 213	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة
213	المطلب الأول: نشأة المؤسسة المينائية سكيكدة
214	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة
215	المطلب الثالث: السياسة العامة للمؤسسة المينائية سكيكدة
217	المطلب الرابع: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية سكيكدة
218	المطلب الخامس: إمكانيات وقدرات المؤسسة المينائية سكيكدة
220	المطلب السادس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة
230 - 224	المبحث الثاني : علاقة المؤسسة المينائية سكيكدة ب ISO
224	المطلب الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة ISO9001
227	المطلب الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO14001

## فهرس المحتويات

229	المطلب الثالث: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001
240 - 230	المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية
230	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
234	المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات المتعلقة بالدراسة
238	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات
259 - 240	المبحث الرابع : نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
240	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
253	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
255	المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
308 - 259	المبحث الخامس : اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
259	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
260	المطلب الثاني: واقع متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة (التحليل الإحصائي)
271	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
274	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
303	المطلب الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات وتفسيرها
309	خلاصة
311	خاتمة
327	قائمة المراجع
342	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	01
43	عناصر المسؤولية الاجتماعية	02
45	مبادئ المسؤولية الاجتماعية	03
59	نطاق المسؤولية الاجتماعية	04
69	الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية	05
74	أفضل 25 مؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية لعام 2017	06
98	أهداف ومعايير ومؤشرات الأداء المالي	07
108	مقاييس أداء المؤسسات	08
111	أصحاب المصالح ومعايير القياس	09
140	تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين	10
166	النفقات المخصصة للتكوين	11
169	الاتجاهات في حجم انبعاث غاز CO <sup>2</sup> لكل طن في كيلومتر من عمليات شركة تويوتا اللوجستية باليابان	12
170	الاتجاهات في حجم انبعاث المركبات العضوية المتطايرة في عمليات طلاء المركبة في TMC في اليابان (متوسط لجميع الخطوط)	13
171	الاتجاهات في حجم انبعاث المركبات العضوية المتطايرة في عمليات طلاء المركبة بواسطة المؤسسات التابعة الموحدة في اليابان	14
171	الاتجاهات في حجم انبعاث المركبات العضوية المتطايرة في عمليات الطلاء الوفير في TMC في اليابان (متوسط لجميع الخطوط)	15
178	أصحاب المصلحة بمؤسسة كوسكو الصينية للشحن	16
179	أهداف والتزامات مؤسسة كوسكو لشحن ونقل البضائع Cosco shipping holdings	17
204	مجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية	18
232	تحديد حجم العينة لعدد محدود من الأفراد	19
233	الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل الإحصائي	20

236	محاور الاستبيان	21
241	الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الدولة	22
242	الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين	23
243	الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع	24
244	الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة	25
245	الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموردين	26
246	الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المستهلكين	27
247	الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المساهمين	28
247	الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المنافسين	29
248	الاتساق الداخلي لعبارات البعد المالي	30
249	الاتساق الداخلي لعبارات بعد العمليات الداخلية	31
250	الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعلم والنمو	32
250	الاتساق الداخلي لعبارات بعد العملاء	33
251	الاتساق الداخلي لعبارات البعد البيئي والاجتماعي	34
252	قياس الصدق البنائي للاستبيان	35
254	معامل الثبات (Cronbach Alpha)	36
255	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	37
256	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	38
257	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	39
258	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	40
260	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة بالمؤسسة المينائية سكيكدة	41
261	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة	42
262	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالمؤسسة المينائية سكيكدة	43
263	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة بالمؤسسة المينائية سكيكدة	44

264	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين بالمؤسسة المينائية سكيكدة	45
265	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين بالمؤسسة المينائية سكيكدة	46
266	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين بالمؤسسة المينائية سكيكدة	47
267	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين بالمؤسسة المينائية سكيكدة	48
268	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	49
270	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بطاقة الأداء المتوازن المستدام (الأداء المستدام)	50
272	معامل الارتباط Pearson لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام	51
274	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	52
275	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	53
277	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	54
278	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	55
279	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	56
280	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	57
281	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	58
282	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	59

284	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	60
285	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	61
286	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	62
287	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	63
288	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	64
289	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	65
291	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	66
292	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	67
293	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	68
295	نتائج تحليل الانحدار المعدل بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة	69
297	نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	70
299	نتائج تحليل الانحدار المعدل بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة	71
301	نتائج تحليل اختبار T للعينات المستقلة يعزى لمتغير الجنس	72
301	تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) يعزى لمتغير العمر	73
302	تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) يعزى لمتغير المؤهل العلمي	74
303	تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) يعزى لمتغير سنوات الخبرة	75

قائمة الأشكال

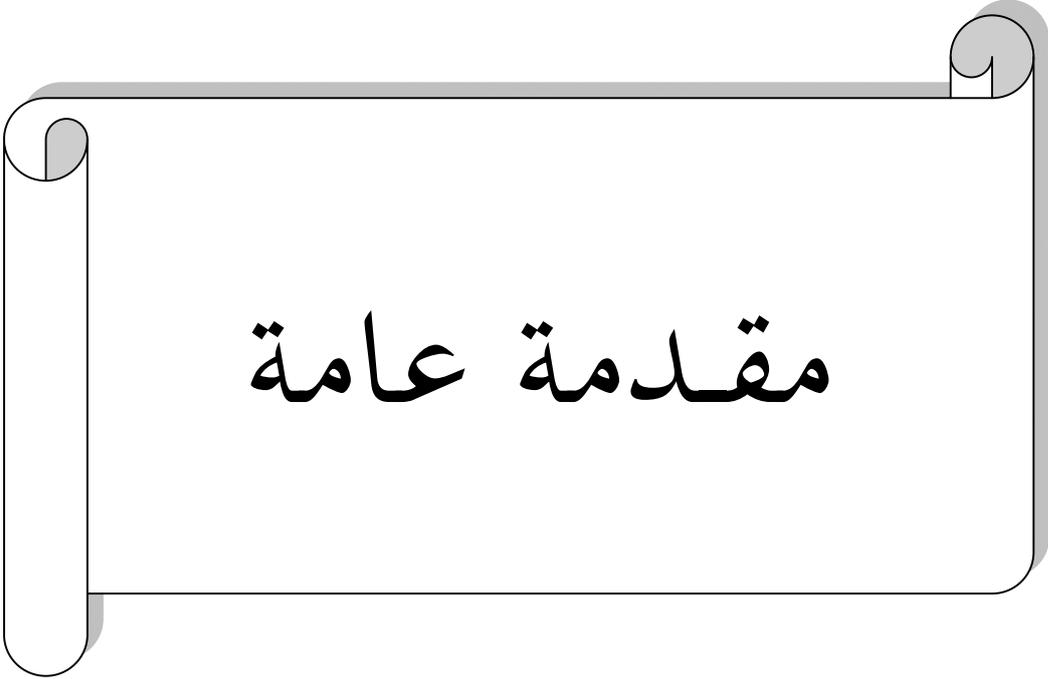
الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
9	المخططات الأساسية لتطور مفهوم التنمية المستدامة	01
14	إدماج البعد الثقافي للتنمية المستدامة	02
16	مستويات التنمية المستدامة	03
19	الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية	04
22	أهداف التنمية المستدامة الـ 17 (SDGs) للفترة 2015 - 2030	05
34	هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	06
50	مدى تدرج الالتزام وفق القانون والأخلاق	07
51	العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال	08
57	أصحاب المصالح في المؤسسة	09
77	النموذج الشامل للمواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO26000	10
94	الجوانب المتداخلة في الأداء	11
102	العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي	12
104	مراحل تقويم الأداء الوظيفي	13
115	فجوة أداء المؤسسات	14
118	مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة	15
124	تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجمالي	16
131	مقاييس محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن	17
132	محور العميل سلسلة القيمة المضافة المقدمة للعملاء	18
133	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	19
134	مقاييس محور النمو والتعليم	20
135	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	21
137	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	22
140	خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن المستدام	23
144	نموذج تحسين أداء المؤسسات	24
149	دورة الجودة	25
153	الحوافز والأداء	26

قائمة الأشكال

164	معايير المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة "أن.سي.أ. رويبة" الجزائر	27
188	أبعاد الأداء المستدام	28
197	تقييم الأداء البيئي	29
220	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة	30
240	نموذج الدراسة	31
255	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	32
256	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	33
257	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	34
258	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	35

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	مؤشرات التنمية المستدامة حسب الأمم المتحدة	342
02	الاستبيان	346
03	شهادة إدارة الجودة الشاملة ISO 9001 للمؤسسة المينائية سكيكدة	352
04	شهادة الإدارة البيئية ISO 14001 للمؤسسة المينائية سكيكدة	353
05	شهادة إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001 للمؤسسة المينائية سكيكدة	354
06	أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)	355



مقدمة عامة

## مقدمة

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتأثير المؤسسات على المجتمع، وتزايد تطلعات المستهلكين والموظفين والمستثمرين وشركاء الأعمال والمجتمعات المحلية فيما يتعلق بدور الأعمال التجارية في المجتمع. ويجرى حالياً وضع مبادئ عامة ومبادئ توجيهية ومدونات قواعد تنظيم سلوك المؤسسات.

وقد نال مفهوم المسؤولية الاجتماعية اهتمام العديد من الباحثين والعلماء كما أثار هذا المفهوم جدلاً واسعاً فيما بينهم، فلم يعد مقبولاً من المؤسسات الاهتمام بالملاك فقط باعتبارها تؤثر في المجتمع الذي تنشط فيه وبالتالي يجب أن يكون التأثير إيجابياً وفي صالح المجتمع وأصحاب المصالح ككل، فلا يعقل أن تنشأ المؤسسة وتعمل في مجتمع معين دون أن تقوم بأدوارها الاجتماعية اتجاهه، فقيامها بذلك يجعلها مقبولة لدى أفراد المجتمع وتحظى باحترامهم وبقائها واستمرارها في السوق واستطاعتها على المنافسة وبالتالي يساهم ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أرباحها.

وتطالب الحكومات والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات المحلية بالمزيد من الشفافية والمساءلة، وعلى الرغم من هذا الاهتمام الواسع، لا يزال من الصعب تقييم تأثير المؤسسات على المجتمع، ناهيك عن قياسه بوضع معايير لذلك. فمجموعات أصحاب المصالح تصمم أدوات للتقييم وفقاً للمعايير، والمنظمات المهنية تجري مراجعات اجتماعية والحكومات تضع تشريعات تلزم بإعداد التقارير الاجتماعية، وهيئات التصنيف تصنف المؤسسات في مراتب والمؤسسات نفسها تنشر عدداً متزايداً من التقارير عن أدائها المستدام. ورغم هذه الجهود الكثيرة فأصحاب المصالح غير راضين عن التقارير، ويطالبون بالمزيد من المعلومات عن تأثير المؤسسات على المجتمع وكيفية توفيقها بين هذا التأثير واحتياجات المجتمع.

يعد تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات واحداً من الجوانب التي تنادي بها العديد من المؤسسات والباحثين لتحسين أداءها المستدام، وبالتالي أصبحت المؤسسة ملزمة بتبني المسؤولية الاجتماعية ضمن خططها الإستراتيجية من أجل تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها وقبولها من قبل المستهلك بالإضافة إلى المحافظة على زبائنها الحاليين واستقطاب زبائن جدد، وبهذا فبقدر ما يحقق تطبيق المسؤولية الاجتماعية من فائدة للمجتمع والبيئة فهي تفيد المؤسسات وتزيد من أرباحها.

## إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟

### التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة ولتوضيح الموضوع أكثر، يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟

للإجابة على هذه الأسئلة أعلاه قمنا بصياغة هذه الفرضيات :

### الفرضية الرئيسية للدراسة

لا يوجد آثار ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

### الفرضيات الفرعية للدراسة

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- الفرضية الفرعية الثامنة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة
- الفرضية الفرعية التاسعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- حيث تم تجزئة هذه الفرضية الفرعية إلى أربعة فرضيات جزئية تتمثل في:
- الفرضية الجزئية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات الباحثين حول الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات الباحثين حول الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير العمر.

- الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات الباحثين حول الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات الباحثين حول الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### دوافع اختيار موضوع الدراسة

- طبيعة التخصص العلمي الذي أدرس فيه وصلته بموضوع الدراسة.
- توفر الرغبة والاهتمام الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بثقافة المؤسسة وتوعية أفراد المجتمع في جعل المؤسسة تطبق المسؤولية الاجتماعية وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات الكبرى نحو تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية.
- أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات.
- دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المستدام يعتبر من المواضيع الحديثة ومن انشغالات الساعة الراهنة.
- الأهمية الكبيرة للقطاع الاقتصادي مع محاولة التعرف على مدى أهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية.
- الاقتراب من المؤسسات الجزائرية والتعرف على مدى معرفتها بالمسؤولية الاجتماعية من أجل معرفة السلبيات والنقائص وعرض حلول لها، وذلك من خلال أخذ عينة من هذه المؤسسات وهي المؤسسة المينائية سكيكدة.

### أهمية الدراسة

لقد أصبحت المسؤولية الاجتماعية بمثابة ثقافة جديدة في مجتمعنا، حيث أن هناك انتقادات في الوقت الحاضر توجه للمؤسسات بسبب فشلها في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، وهناك ما يؤكد أن نجاح المؤسسات سوف يعتمد على ما تستطيع أن تقدمه في حل مشكلات التلوث (الماء، الهواء، التربة) ووسائل السلامة في المنتج للخدمات المقدمة للمجتمع ومستوى ظروف العمل للعاملين، ومستوى المعيشة، ولكن كثيرا من المسيرين أصبحوا يدركون حقيقة أن نجاح مؤسساتهم يعتمد على الطريقة التي يتعاملون بها مع مجتمعهم، أي قدرتهم على التكيف مع مجتمعهم.

ومما يزيد من أهمية البحث أن النتائج التي يمكن الوصول إليها قد تفتح آفاقا جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية مما يزيد من أهمية الدراسة كونها من المواضيع الجديدة.

كما تنبثق أهمية الدراسة في نقص المراجع في هذا الموضوع خاصة المراجع العربية لأن غالبيتها تركز على المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، وبالتالي تشكل هذه الدراسة إضافة علمية للدراسات السابقة في المجال موضوع البحث.

أما من الناحية العملية فتكمن الأهمية في مدى حاجة المؤسسات الجزائرية لدراسة الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في تحسين أدائها المستدام من خلال مساعدة المؤسسات في معرفة الممارسات التي تؤدي إلى تحسين قدرتها على مواجهة تحديات المنافسة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

### أهداف الدراسة

نحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية :

- طرح أفكار جديدة من أجل تحسين علاقة المؤسسة بالمجتمع الذي تعمل فيه من خلال التزامها بمسؤولياتها الاجتماعية.
- توضيح مفهوم كل من المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام لدى القائمين على إدارات المؤسسات.
- معرفة واقع المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة المينائية سكيكدة ومدى ممارستها لها، ومعرفة مدى إدراك المسيرين بالمؤسسة المينائية سكيكدة بمجالات المسؤولية الاجتماعية.
- قياس وتحليل مستوى الأداء المستدام في المؤسسة المينائية سكيكدة.
- معرفة إذا كان للمسؤولية الاجتماعية دور في تحسين مستوى الأداء المستدام للمؤسسة المينائية سكيكدة.
- قياس أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام في المؤسسة المينائية سكيكدة.

### نموذج الدراسة

يضم نموذج الدراسة توضيح بين المتغير المستقل الذي يتمثل في المسؤولية الاجتماعية بمعنى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح (الدولة، العاملين، المجتمع، البيئة، الموردين، الزبائن، المساهمين، المنافسين)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المستدام والذي يشمل بطاقة الأداء المتوازن المستدام. ويمكن توضيحه كما يلي:

- المتغير المستقل: الذي يتمثل في المسؤولية الاجتماعية بمعنى التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاء أصحاب المصالح (الدولة، العاملين، المجتمع، البيئة، الموردين، الزبائن، المساهمين، المنافسين).
- المتغير التابع: المتمثل في الأداء المستدام مقاس ببطاقة الأداء المتوازن المستدام.

### منهجية الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على جزء نظري وآخر تطبيقي، وبالنظر لطبيعة الموضوع محل الدراسة ومن أجل التمكن من اختبار الفرضيات مع الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على المصادر الآتية:

- الجزء النظري: لتأصيل وتحليل المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات الاقتصادية والعلاقة بينهما والتطرق أيضا للأداء المستدام وقد تم استعمال المسح المكتبي من أجل الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية فيما يتعلق بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى أطروحات التخرج والمقتنيات والمقالات الموجودة بالمجلات العلمية، وكذا تم استعمال المسح الإلكتروني أو المعلوماتي من خلال شبكة الانترنت. وهو المنهج الذي يتلاءم مع وصف وسرد الحقائق ذات الصلة بالظاهرة حيث تم التعريف وطرف مختلف المفاهيم والأبعاد التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة، مع الاستفادة منها في تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها وأيضاً تحديد المتغيرات والأبعاد الرئيسية.
- الجزء التطبيقي: قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية سكيكدة، من خلال الاعتماد على عينة ملائمة حيث تم استعمال أسلوب الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ولإظهار النتائج تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

### Statistical Package for Social Sciences (SPSS V.23)

#### الدراسات السابقة

- الدراسات العربية
- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أساليب الرقابة المختلفة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تكونت عينة الدراسة من 214 موظف بمؤسسة الجرارات والمحركات والمعروفة بالسوناكوم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تمثلت في أن ضعف دور رقابة الموارد البشرية والمالية أثر على العملية الإنتاجية في المؤسسة محل الدراسة، وجود تحيز في عملية تطبيق النظام الرقابي من قبل بعض الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى الموظفين، وأيضاً عدم وجود أساليب متطورة لقياس جودة المنتج تتماشى مع المقاييس الدولية مما أثر على نوعية الإنتاج، والاعتماد على الأساليب التقليدية البسيطة في مراقبة المخزون كالملاحظة والجرد العام فقط خلال نهاية كل عام أثر على سلامة المواد الأولية التي تدخل بالعملية الإنتاجية، كما أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للرقابة.

- أسيل المواجدة، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من 8 منظمات تمارس الأعمال الإلكترونية، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المستدام حيث يوجد ارتباط قوي بينهما، أي أن التغيير في الأداء المستدام ناتج من التغييرات في تكنولوجيا المعلومات بمنظمات الأعمال الإلكترونية بالأردن وبالتالي فإن لتكنولوجيا المعلومات أثر في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية.

- ريمة قرارية وناريمان دريس، تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد السادس، 2018.

هدفت هذه الدراسة لعرض تصور مقترح لقياس الأداء الشامل للمؤسسات الاقتصادية باستعمال كل من بطاقة الأداء المتوازن المستدام Sustainable Balanced Scorecard ولوحة القيادة الاجتماعية Social Balanced Scorecard، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه كل من البطاقتين السابقتين الذكر يعتبران أداتين فعاليتين من أدوات التسيير الحديثة التي تسمح بإدماج المؤشرات الاجتماعية والبيئية

لقياس وتقييم الأداء الشامل للمؤسسات المتلزمة اجتماعيا، وأن أهمية استخدامهما تكمن في تكييف أنظمة مراقبة التسيير بما يتوافق مع متطلبات المؤسسة الحالية، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة، تحقيق التوافق بين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمؤسسة، ربط أنشطة المؤسسة مع أهدافها الإستراتيجية، والاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على بقاء واستمرارية المؤسسة.

- حمزة مقيطع، دور التنمية المستدامة المدمجة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية دراسة مقارنة بين مؤسستين، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011.

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تلعبه التنمية المستدامة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية حيث تمت المقارنة بين مؤسستين الأولى تعتبر نموذج مؤسسة صناعية بترولية "مجمع طوطال" والأخرى "مجمع سوناطراك"، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة تعتبر السبب في ظهور مفهوم التنمية المستدامة ولهذا يجب تكامل وتفاعل جميع أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسة، وأن نجاح سياسة التنمية المستدامة يعتمد على الحوار والاستماع والاستجابة لجميع أصحاب المصالح، وأيضا يعتبر إدماج التنمية المستدامة له أثر إيجابي في تحسين الأداء البيئي، الاجتماعي للمؤسسة. كما توصلت الدراسة إلى أن مجمع طوطال يولي اهتماما كبيرا بقضايا التنمية المستدامة حيث قام بإدماج التنمية المستدامة على مستوى الإستراتيجية العامة للمجمع وانعكاسها الإيجابي على الأداء الكلي للمجمع، وأيضا لدى طوطال حوكمة جيدة للمؤسسة، أخلاقيات ملتزمة، شفافية مالية تامة، بينما مجمع سوناطراك الذي يبذل جهودا لا بأس بها من أجل تحسين أداءها فيما يخص الصحة والأمن والبيئة إلا أن المجمع لا يلمس الجدوية في الاهتمام بالتنمية المستدامة كما أنها لا تظهر في الإستراتيجية العامة للمجمع، بالإضافة إلى وجود نوع من التكتم وعدم الشفافية بخصوص أداء المؤسسة والحوكمة.

- سليمان مليكة ومغنية هواري، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام المالي والبيئي والاجتماعي

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى مساهمة التدقيق في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات خاصة المؤسسات الجزائرية، حيث أكدت نتائج الدراسة على أن التدقيق يساهم في تميز أداء المؤسسة، وذلك من خلال تقييم نظام التسيير والإدارة والرقابة الداخلية، إضافة إلى أن الدراسة توصلت إلى أن جودة التوصيات التي يقترحها المدقق لها دور أساسي في تحسين الأداء المستدام.

- مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لواقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الواقعة في غرب بعض ولايات الغرب الجزائري، وقد أظهرت نتائج الدراسة غياب أي فلسفة أو رؤية واضحة اتجاه المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة، وأن هذه المؤسسات تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بشكل متوسط عموماً، حيث أنها كانت جيدة اتجاه المساهمين والمستهلكين، بينما كانت بشكل متوسط اتجاه البيئة، العاملين والموردين ولا تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع مطلقاً. كما أوضحت نتائج الدراسة عن غياب أي تأثير لمتغيرات العمر والحجم والملكية وطبيعة النشاط على ممارسة المؤسسات عينة الدراسة لمسؤوليتها الاجتماعية، كما تم الكشف عن مجموعة من العراقيل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة لممارسة مسؤوليتها الاجتماعية أهمها نقص الموارد المالية لتمويل برامج المسؤولية الاجتماعية.

- شافية قرفي وحمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة، دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة روية للعصائر (NCA)، مجلة الباحث، العدد 16، 2016.

هدفت هذه الدراسة لتوضيح دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها في دعم سمعة المؤسسة والعلاقة بينهما، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وجود علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية وسمعة المؤسسة محل الدراسة مع وجود تأثير إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة.

- نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية وأيضاً توضيح مدى أهمية وفوائد تبني المسؤولية الاجتماعية والتي تعود بالفائدة على المجتمع، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها بأنه للمسؤولية الاجتماعية عدة تعريفات قد تختلف في التعابير لكنها تتقارب في المضمون، إضافة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية نال اهتمام أغلبية المؤسسات المعاصرة، وأيضاً تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمؤسسة والمجتمع، بالإضافة إلى ذلك توصلت الدراسة إلى أن المحاسبة عن المسؤولية

الاجتماعية يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام مع ضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة، وأيضاً حسب نتائج الدراسة فإن المؤسسات الجزائرية تولي اهتماماً للمسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها.

- محمد عاطف محمد ياسين، واقع تبني منظمات الأعمال الصناعية للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية لآراء عينة من مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، رسالة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح واقع تبني منظمات الأعمال الدوائية الصناعية للمسؤولية الاجتماعية من وجهة نظر مديري الوظائف الرئيسية في شركات صناعة الأدوية البشرية الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من 214 موظف بشركات تصنيع الأدوية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني المسؤولية الاجتماعية ونمط المسؤولية الاقتصادي والاجتماعي والبيئي عند مستوى معنوية 0,05، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال الشركة على النمط الاجتماعي والبيئي للمسؤولية عند مستوى معنوية 0,05.

- قدري إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على المؤسسات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014 - 2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات المساهمة السورية مع معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بها، وأيضاً قياس أثر المسؤولية الاجتماعية والرضا الوظيفي في الأداء ومعرفة ما إذا كان الرضا الوظيفي للعاملين يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأدائها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في الرضا الوظيفي، وللرضا الوظيفي في الأداء وكذلك للمسؤولية الاجتماعية في الأداء، وأيضاً حسب الدراسة فإن الرضا الوظيفي للعاملين يتوسط العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأدائها.

## - الدراسات الأجنبية

- **Emilie Chardine, Modèles d'évaluation des performances économique environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, L'institut national des sciences appliquées de Lyon, le garde de docteur, Ecole doctorale informatique et mathématique de Lyon, 2011**

الأطروحة بعنوان نماذج تقييم الأداء الاقتصادي البيئي والاجتماعي بالسلاسل اللوجستية

خلال هذه الدراسة قام الباحث باقتراح توصيف نموذج للأداء المستدام (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي) والمرتبطة بالتنمية المستدامة بسلاسل الخدمات اللوجستية، حيث سمح هذا النموذج للباحث بتحليل آثار ممارسات إدارة السلسلة اللوجستية على مجموعة من القضايا المستدامة.

- **Keven. Z et Juan. J et Zhou. N et Chenting. S, Market orientation job satisfaction product quality and firm performance: Evidence from China, Strategic Management Journal, 2008, 985- 1000.**

تدور الدراسة حول توجه السوق، الرضا الوظيفي، جودة المنتج، وأداء المؤسسة: دراسة حالة بالصين

وحسب هذه الدراسة فإن ثقافة الترويج في المؤسسة تؤدي إلى أداء متفوق، وكذلك القيادة الجيدة والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمال ومتطلباتهم فإن ذلك يحسن من نوعية وجودة السلعة وحصول المنظمة على ميزة تنافسية، وكل هذا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء المنظمة.

- **Michelon. G et Boesso. G et Kumar. K, Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate Citizens, corporate social responsibility and environmental management, published online in wiley online library, 2012**

جاءت هذه الدراسة بعنوان فحص العلاقة بين إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات: تحليل أفضل

المؤسسات مواطنة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والإدارة البيئية عبر الأنترنت

حسب نتائج هذه الدراسة فإنه عندما تربط المؤسسات مبادراتها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والاهتمام بأصحاب المصالح فإن ذلك ينعكس إيجابيا في تحسين أداء المؤسسة وهذا من خلال كسب ثقة المجتمع والحفاظ على زبائنها وأيضا تحقيق النجاح التنافسي وبالتالي تحقيق أهدافها.

- **Wan Fauziah wan Yusoff & Muhammad Sani Adamu, the relationship between corporate social responsibility and financial performance Evidence from Malaysia, International business management, 10(4), 345-351, 2016**

الدراسة حول العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المالي: دراسة حالة بماليزيا تبرز هذه الدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي والتي تم تطبيقها على 100 مؤسسة بماليزيا بمدى أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المالي للمنظمة، إذ توصلت نتائج هذه الدراسة بأنه يوجد ارتباط إيجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي) حيث أن المتغير المستقل يحسن في الأداء المالي للمؤسسة.

- **Kamwara Murithi Robert & Rita Lyria & John Mbogo, Influence of corporate social responsibility on financial performance of industries listed at Nairobi securities exchange kenya, International journal of advanced multidisciplinary research, volume 3, 2016, pp 87- 100**

هذه الدراسة والتي تدور حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات المالية لأداء الصناعات المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية بكينيا

خلال الدراسة تم قياس الأداء من خلال ثلاث معلمات وهي الربحية والسيولة ونمو الأصول، وقد أكدت النتائج بأن الإنفاق على المسؤولية الاجتماعية له تأثير كبير على ربحية الصناعة إضافة إلى أن نتائج نمو الأصول كانت أعلى بكثير في هذه الصناعات، وبأنه توجد علاقة إيجابية كبيرة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والربحية وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية والنمو في الأصول وهذا من خلال تخصيص ميزانية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أجل تحسين ولاء العملاء ونمو السوق وبالتالي نمو الأصول.

- **Yoon. B et Chung. Y, the effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach, Journal of Hospitality and Tourism Management, 2018**

الدراسة تحت عنوان أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على الأداء: مقارنة أصحاب المصالح تهدف هذه الدراسة إلى تقييم آثار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أداء المؤسسة في المطاعم، وأهم نتائج الدراسة تمثلت في أن مبادرات المؤسسة لأصحاب المصالح الداخليين فعالة لزيادة أرباح المؤسسة على المدى القصير، وأيضاً ثقافة المؤسسات الأخلاقية وبيئة العمل تحفز العمال بأن يكون لديهم التزام قوي اتجاه مؤسساتهم، الأمر الذي ينعكس على الربحية المالية الإيجابية، كما أثبتت نتائج الدراسة بأن المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمطاعم تزيد القيمة السوقية للمؤسسة، وتعطيها السمعة الجيدة، وولاء الزبائن، إضافة إلى أنها تعتبر إشارة إيجابية لإجلاء المستثمرين في السوق.

- **Jaffar Abbas et al, the effects of corporate social responsibility practices and environmental factors through a moderating role of social media marketing on sustainable performance of business firms, sustainability, article, 2019**

الدراسة حول آثار ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والعوامل البيئية من خلال دور التسويق عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي على الأداء المستدام للمؤسسات.

هذه الدراسة والتي أجريت لمعرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام للمؤسسات الموجودة في مقاطعة مالتان بالباكستان، حيث أشارت نتائجها إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام للمؤسسات، وأن ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية مفيد لها من خلال تعزيز نمو المبيعات، وأيضاً مدى اهتمام الزبائن لاقتناء السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات المسؤولة اجتماعياً، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة بأنه توجد علاقة إيجابية مهمة وعلاقة مباشرة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المستدام للمؤسسات.

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد عرض أبرز الدراسات السابقة والتي تم الاعتماد عليها في بناء افتراض الدراسة الرئيسي، وبعد تقديم أهم النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسات وتقديم أهم الجوانب التي تم الاستفادة منها من خلال الاستعانة بها، نود التنويه بأن الدراسة الحالية تتشابه مع الدراسات السابقة من خلال الجانب النظري وضبط المفاهيم من المسؤولية الاجتماعية، الأداء والأداء المستدام، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجزء النظري في بناء الإطار النظري الخاص بهذه الدراسة، وأيضاً تم الاستفادة في تصميم الاستبيان المستخدم في الدراسة، بالإضافة لكيفية صياغة نموذج البحث وتحديد المتغيرات وأبعادها المختلفة وطريقة الربط والتحليل الإحصائي لمعرفة دور المتغير المستقل

في المتغير التابع. وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن بعض الدراسات السابقة كانت عبارة عن دراسة استطلاعية لمعرفة مدى ممارسة المسؤولية الاجتماعية أو معرفة وجهة نظر عينة الدراسة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات السابقة ربطت المسؤولية الاجتماعية بالأداء المالي، أو الأداء التقليدي كمتغير تابع خاصة منها الدراسات العربية، بينما الدراسة الحالية فقد ربطت المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية بالمتغير تابع الأداء المستدام باعتباره مفهوم حديث وشامل لأبعاد المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة (البعد البيئي، الاجتماعي والاقتصادي)، كما اعتمدت هذه الدراسة في الجانب التطبيقي على بطاقة الأداء المتوازن المستدام لقياس الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وتعتبر هذه الدراسة أول دراسة اعتمدت على بطاقة الأداء المتوازن المستدام حسب إطلاعنا على الدراسات السابقة، بالإضافة لذلك فقد تم الربط بين المعارف النظرية والواقع الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وذلك بإسقاط الضوء على حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، كما ركزت هذه الدراسة على تبين العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع "المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام"، إضافة إلى معرفة أثر المتغيرات المستقلة "متغيرات المسؤولية الاجتماعية" على المتغير التابع "الأداء المستدام"، وأيضاً تناول البحث الفروق الجوهرية من خلال دراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة التي تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

### حدود الدراسة

كحدود موضوعية للدراسة تم تسليط الضوء على مفهومين معاصرين لديهما تأثير كبير في الساحة الاقتصادية من أجل مواكبة التطورات المتسارعة التي تحدث في الوقت الراهن، ويتمثلان في كل من "المسؤولية الاجتماعية" و "الأداء المستدام" على التوالي، حيث ركزت الدراسة على إبراز العلاقة بين المصطلحين، إضافة إلى تبين أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام.

أما بما يتعلق بالحدود المكانية للدراسة فقد تم إسقاط الدراسة على عمال المؤسسة المينائية سكيكدة بمختلف مراكزهم الوظيفية، باعتبارها واحدة من أكبر المؤسسات الرائدة في الجزائر، كما تتمتع المؤسسة بسمعتها الجيدة في مجال حماية البيئة والاهتمام بعمالها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، هذا ما يجعل المؤسسة المينائية سكيكدة أكثر دقة من حيث مساهمتها في تحقيق أهداف الدراسة.

بالنسبة لحدود الدراسة الزمانية فكانت من تاريخ الانطلاق في الدراسة بشكل عام والذي كان مع بداية عام 2018، كما تم الشروع في الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة شهر ماي 2020 إلى غاية ديسمبر

2020 مع العلم أنه تم دفع ملف التريص بالمؤسسة في جانفي 2020 إلا أنه كان هناك تأخر في الرد على طلب التريص ثم جاء الرفض الكلي بسبب الجائحة (COVID 19).

### صعوبات الدراسة

- خلال مرحلة إعداد البحث واجهنا مجموعة من الصعوبات من أهمها:
- عدم توفر الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسات حسب تطلعا للمراجع.
- صعوبة توزيع استمارات الاستبيان بالمؤسسة المينائية سكيكدة خاصة في ظل الجائحة (COVID 19).
- طول الفترة الزمنية لاسترجاع استمارات الاستبيان من المؤسسة محل الدراسة، مما أخرج إنهاء البحث فتأجل تحليل النتائج انتظارا لجمع عدد كاف من استمارات الاستبيان.

### هيكل الدراسة

- بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، كل فصل منهم تضمن مجموعة من المباحث وذلك كما يلي:
- **الفصل الأول:** جاء هذا الفصل بعنوان "الإطار النظري للتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية"، وقد تضمن أربعة مباحث حيث تم التطرق إلى ماهية التنمية المستدامة وماهية المسؤولية الاجتماعية، كما تناول هذا الفصل ممارسات المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى المواصفة الدولية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية.
- **الفصل الثاني:** جاء هذا الفصل بعنوان "دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية"، وقد تضمن خمسة مباحث حيث تم التطرق إلى ماهية أداء المؤسسات الاقتصادية، تقييم وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، كما تناول هذا الفصل تجارب بعض المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أدائها، وأخيرا الأداء المستدام.
- **الفصل الثالث:** جاء هذا الفصل بعنوان "دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة"، وقد تضمن هذا الفصل خمسة مباحث حيث تم التطرق إلى تقديم وتنظيم المؤسسة المينائية سكيكدة وعلاقتها ب ISO، إضافة إلى منهجية الدراسة الميدانية ونتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان، وأخيرا اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار النظري للتنمية المستدامة

والمسؤولية الاجتماعية

## تمهيد

تعتبر المؤسسات الاقتصادية عالم مفتوح بمعنى تتأثر وتتوثر في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، ولهذا فهي مجبرة للتكيف مع المستجدات التي تطرأ في قطاع الأعمال، لأن تجاهلها لذلك يمكن أن يهدد بقائها في السوق، ومن أبرز المتغيرات والمستجدات التي ظهرت مؤخراً مجموعة من المفاهيم المرتبطة بضرورة مراعاة المؤسسات للجوانب البيئية والأخلاقية والاجتماعية خلال قيامها بمختلف أنشطتها، وأيضاً الدعوة لعدم طغيان الهدف الربحي على قيامها بدورها الاجتماعي اتجاه جميع أصحاب المصالح، وقد ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتعبير عن مدى اهتمام المؤسسات بالجانب البيئي والاجتماعي لها، ويقول العالم الأمريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية دانييل فرانكلين "تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الآن الاتجاه السائد بعد أن كانت استعراضاً لفعل الخير في السابق، إلا أن عدداً قليلاً من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة" في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات لا يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعتمد في بناء سمعتها على مراكزها المالية فقط، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة أبرزها مفهوم "المسؤولية الاجتماعية" الذي يفرض نفسه على الساحة الاقتصادية الدولية. وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول : ماهية التنمية المستدامة
- المبحث الثاني : ماهية المسؤولية الاجتماعية
- المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية
- المبحث الرابع : المواصفة الدولية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

## المبحث الأول : ماهية التنمية المستدامة

لقد أصبح مصطلح التنمية المستدامة يتداول في مختلف الأوساط، إلا أنه يلاحظ أن اعتماده و تطبيقه يختلف من وسط لآخر، وأن مصطلح التنمية المستدامة يأخذ مفاهيم مختلفة، كما أنه يعتبر مفهوم حديث بدأ يستخدم كثيرا في الأدب التنموي المعاصر، و قد أصبحت الاستدامة مدرسة فكرية عالمية تنتشر في معظم دول العالم الصناعي و النامي على حد سواء، و تبناها هيئات شعبية و رسمية و تطالب بتطبيقها. و التنمية المستدامة نمط تنموي يمتاز بالعقلانية و الرشده، و يتعامل مع النشاطات الاقتصادية الرامية لتحقيق معدلات نمو اقتصادية منشودة من جهة، و مع إجراءات المحافظة على البيئة و الموارد الطبيعية من جهة أخرى، على أنها عمليات مكاملة لبعضها البعض و ليست متناقضة، و ينظر لذلك على أنه السبيل الوحيد لضمان تحقيق نوعية حياة جيدة للسكان في الحاضر و للأجيال في المستقبل. فمن خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على ماهية التنمية المستدامة.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

خلال هذا المطلب سنحاول إبراز مختلف المخطات التي مر بها مصطلح التنمية المستدامة والتي تتمثل في:

**في عام 1920:** نظرا لما خلفته الحرب العالمية الأولى من مواد كيميائية و نووية وما خلفته الآثار السلبية للتصنيع و الثورة الصناعية على البيئة و الانتقادات المتعددة التي وجهت للنموذج الصناعي على البيئة بدأ انتشار الوعي بمدى خطورة هذه الأضرار، في عام 1920 قام (A. Marshall) بتسليط الضوء في مقاله على الآثار الخارجية و الخسائر الأخرى في المرافق التي يسببها النشاط الصناعي حيث ناد (A. Marshall) خلال مقاله إلى إنشاء مصنع خالي أو قليل النفايات الملوثة<sup>1</sup>.

**في عام 1951:** نشر أول تقرير عن الحالة البيئية في العالم. في سياق انتهاء الحرب يجد الاتحاد الدولي

لحفاظ على الطبيعة

The International Union for the Conservation of Nature (IUCN)

القليل من الاهتمام بين صناعات القرار بهذا الشأن. على الرغم من هذا و الخصائص البيئية، قررت الأمم المتحدة.

<sup>1</sup> Jean-Pierre Nicol, Naissance et formation du concept de développement durable : une approche historique, L'Encyclopédie du Développement Durable, Editions des Récollets, N°50, France, 2007, p 02

في عام 1960 : تكريس العقد للتنمية واعتماد مبدأ المساعدة الإنمائية الرسمية البالغة 1٪ من الناتج المحلي الإجمالي<sup>1</sup>.

نظرا للمشاكل البيئية التي عرفتتها البشرية الناجمة عن الأنشطة البشرية، وتكاثر الأحداث والكوارث مثل انسكاب النفط، والأمطار الحمضية... وأمام تنامي الوعي البيئي لدى أطراف المجتمع وأمام المخاوف من الدمار الذي سببه الإنسان<sup>2</sup>، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على تحمل مسؤولية حماية البيئة وأصبحت تواجه العديد من الضغوط من أطراف مختلفة تهتم بحماية البيئة.

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية، أدى بزوغ العصر النووي إلى نشوء المخاوف من شكل جديد من أشكال التلوث الناتج عن الإشعاعات القاتلة. واكتسبت الحركة البيئية زخماً جديداً في عام 1962 مع صدور كتاب "الربيع الصامت" لراشيل كارسون (Rachel Carlson) التي حذرت فيه من استخدام المبيدات الكيميائية الصناعية للقضاء على الآفات الزراعية. وشددت السيدة كارسون، وهي عالمة وكاتبة في الوقت نفسه، على ضرورة احترام النظام الإيكولوجي الذي نعيش فيه حفاظاً على صحة الإنسان وحفاظاً على البيئة أيضاً.

إنشاء نادي روما 1968: (Rome Club) المؤتمر الحكومي الدولي للخبراء تم إنشاؤه من طرف الإيطالي (Aurelio Peceni)، حيث ضم هذا النادي مجموعة من الاقتصاديين، رجال الأعمال، وكبار المسؤولين والسياسيين الذين يطلبون تقرير عن حالة الكوكب، كما يهدف انعقاد نادي روما إلى الاستخدام الرشيد مع المحافظة على الموارد الطبيعية<sup>3</sup>.

1972/6/5 عقدت الأمم المتحدة في استوكهولم (Stockholm) مؤتمرها المعني بالبيئة البشرية. وكان انعقاد المؤتمر علامة فارقة، حيث تضمن إعلانه الختامي 19 مبدأ، وقد عقد مؤتمر ستوكهولم بالسويد بحضور أكثر من 115 دولة هدفاً لتحقيق رؤية ومبادئ مشتركة لإرشاد شعوب العالم إلى حفظ البيئة البشرية وتنميتها وكذلك بحث السبل لتشجيع الحكومات والمنظمات الدولية للقيام بما يجب لحماية البيئة وتصدر عن هذا المؤتمر إعلاناً عن البيئة

<sup>1</sup> Olivier Pagni, Economie du Développement durable et politiques publiques d'énergies en Europe de l'étude des paradigmes à une évaluation multicritère appliquée aux scénarios d'avenirs énergétiques en Corse, Thèse présentée pour l'obtention du grade de Docteur, Sciences Economiques, Economies et finances, Université de Corse Pascal Paoli, France, 2014, P 24

<sup>2</sup> Emilie Chardine, Modèles d'évaluation des performances économique environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, thèse le garde de docteur, Ecole doctorale informatique et mathématique de Lyon, 2011, p 30

<sup>3</sup> Yvette Veyret, le développement durable, édition sedes, France, 2007, pp 23- 24

الإنسانية متضمنا أول وثيقة دولية بمبادئ العلاقات بين الدول في شأن البيئة وكيفية التعامل معها والمسؤولية عما يصيبها من أضرار وتمثل الأولويات الحالية للبرنامج في الجوانب البيئية للكوارث والنزاعات، وإدارة النظم الإيكولوجية، والإدارة البيئية، والمواد الضارة، وكفاءة الموارد، وتغير المناخ<sup>1</sup>.

### 1982 وضع برنامج الأمم المتحدة للبيئة

(United Nations Environment Pogram)، حيث وضعت فيه ضوابط وقيود علي مجموعة من النشاطات الصناعية والإنمائية المؤثرة في البيئة.

وكان الهدف من إنشائه تأمين منبر للمجتمع الدولي يناقش من خلاله معضلات البيئة ويضع سياسات وخطط عمل لمعالجتها وينسق العمل البيئي في منظومة الأمم المتحدة كما يساعد الدول النامية في تطوير سياسات بيئية سليمة وتنفيذها في إطار التنمية المتوازنة<sup>2</sup>.

### 1987 إن قضايا البيئة والتنمية تعود لعام 1987، حيث أصدرت اللجنة الدولية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة برئاسة رئيسة النرويج "غروهارلم برتلاند" تقريرها الشهير بعنوان "مستقبلنا المشترك" الذي ركز علي تعديل أنماط التنمية بما يحول دون استهلاك الموارد الطبيعية إلى حدود الإفلاس وخلال هذا التقرير تم وضع تكريس مصطلح التنمية المستدامة أو التنمية القابلة للحياة وتعريف التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة"<sup>3</sup>.

لأمم المتحدة برئاسة رئيسة النرويج "غروهارلم برتلاند" تقريرها الشهير بعنوان "مستقبلنا المشترك" الذي ركز علي تعديل أنماط التنمية بما يحول دون استهلاك الموارد الطبيعية إلى حدود الإفلاس وخلال هذا التقرير تم وضع تكريس مصطلح التنمية المستدامة أو التنمية القابلة للحياة وتعريف التنمية المستدامة على أنها "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة"<sup>3</sup>.

### جون 1992 انعقاد قمة الأرض في ريودي جانيرو (Roy Janeiro) بالبرازيل أو ما يعرف بمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية ما بين 3 إلى 14 جوان 1992 خصص المؤتمر إستراتيجيات وتدابير تحد من التآكل البيئي في إطار تنمية قابلة للاستمرار وملائمة بيئيا.

ويعتبر أول مؤتمر عالمي حول البيئة والتنمية وقد حضرته 168 دولة بينما ارتكزت أهم محاوره على التغيرات المناخية للكوكب والتنوع البيولوجي وحماية الغابات.

### 1997 تم إقرار بروتوكول كيوتو (Kyoto) الذي يهدف إلى الحد من انبعاث الغازات الدفيئة، والتحكم في كفاءة استخدام الطاقة في القطاعات الاقتصادية المختلفة وزيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة إضافة إلى زيادة المصبات المتاحة لامتنصاص الغازات الدفيئة.

ويعتبر أول مؤتمر عالمي حول البيئة والتنمية وقد حضرته 168 دولة بينما ارتكزت أهم محاوره على التغيرات المناخية للكوكب والتنوع البيولوجي وحماية الغابات.

### 1997 تم إقرار بروتوكول كيوتو (Kyoto) الذي يهدف إلى الحد من انبعاث الغازات الدفيئة، والتحكم في كفاءة استخدام الطاقة في القطاعات الاقتصادية المختلفة وزيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة إضافة إلى زيادة المصبات المتاحة لامتنصاص الغازات الدفيئة.

ويعتبر أول مؤتمر عالمي حول البيئة والتنمية وقد حضرته 168 دولة بينما ارتكزت أهم محاوره على التغيرات المناخية للكوكب والتنوع البيولوجي وحماية الغابات.

<sup>1</sup> هيئة الأمم المتحدة، الموقع الإلكتروني: <https://www.un.org/ar/globalissues/environment/>، شوهد يوم: 2020/07/20

<sup>2</sup> الأمين العام للمنتدى العربي للبيئة والتنمية، الموقع الإلكتروني: [www.najibsaab.com](http://www.najibsaab.com)، شوهد يوم: 2020/09/09

<sup>3</sup> Emilie Chardine, Ibid, p 31

2002 انعقد في أفريل 2002 مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبورغ (Johannesburg) بجنوب إفريقيا بهدف التأكيد على الالتزام الدولي بتحقيق التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

جوان 2012: مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة، حيث حضر هذا المؤتمر العديد من رؤساء الدول والحكومات الموجودين أكثر من 50 ألف مشارك أتوا من 190 بلداً. شكلت هذه القمة محطة في مجال التنمية المستدامة وتم وضع معالم في العديد من الميادين .

12 نوفمبر 2014: أبرمت الولايات المتحدة الأمريكية والصين اتفاقية تاريخية في مجال المحافظة على البيئة وكان مضمونها أن تقوم الولايات المتحدة الأمريكية بتخفيض انبعاثات الغازات CO<sub>2</sub> في قطاعها الصناعي بنسبة 26% إلى غاية سنة 2025 وذلك مقارنة بسنة 2005 إلى أن تصل إلى تخفيض بحوالي 80% من انبعاثات CO<sub>2</sub> في آفاق سنة 2050. فيما يخص الصين فإنها قبلت أن تكون صناعاتها واستهلاكاتها للطاقة النظيفة تنز 20% من مجموع القطاع الصناعي وذلك في آفاق 2030.

#### 2014/12/14 : قمة ليما اتفاق دولي لخفض انبعاث الغازات

رغم الخلافات توصلت البلدان المجتمعمة في مؤتمر للأمم المتحدة حول المناخ المنعقد في عاصمة البيرو " ليما " إلى اتفاق يقضي بتحديد تعهدات الدول بشأن خفض انبعاثات الغازات بينما رحب الإتحاد الأوروبي بهذا الاتفاق وقد نجحت الدول في المفاوضات في ليما للحد من الاحتباس الحراري والتوصل لتجاوز الخلافات بين الشمال والجنوب لتتبنى الوفود الـ 196 المشاركة في هذا المؤتمر وثيقة تحدد تعهداتها المقبلة لخفض انبعاثات الغازات الدفيئة، ومشروع النص الذي سيستخدم في 2015 وثيقة أساسية في المفاوضات التي تسبق قمة باريس حول المناخ خلال العام. وأعلن وزير الخارجية الفرنسي لوران فابيوس الذي قرر تأخير عودته إلى فرنسا لحضور ختام المؤتمر.

اتفاق باريس حول المناخ (COP 21): وقّعت 195 دولة على اتفاق باريس بشأن المناخ ودخل حيز النفاذ في 4 نوفمبر 2016 وإذ يسلم بأن تغير المناخ يشكل خطراً على المجتمعات البشرية وكوكب الأرض وبالتالي يتطلب تعاون جميع البلدان على أوسع نطاق ممكن ومشاركتها في إطار استجابة دولية فعالة ومناسبة بغية التعجيل بخفض انبعاثات غازات الدفيئة على الصعيد العالمي، وضرورة الاستعجال في التصدي لتغير المناخ.

وإذ يقر بأن تغير المناخ شاغل مشترك للبشرية، وأن على الأطراف أن تقوم عند اتخاذ الإجراءات الرامية إلى التصدي لتغير المناخ، وإذ يقر أيضاً بالاحتياجات والشواغل المحددة للبلدان النامية الأطراف، الناشئة عن تأثير تنفيذ

<sup>1</sup> صلاح عباس، التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص ص 20-25

تدابير التصدي. إذ يؤكد بقلق شديد الحاجة الملحة إلى معالجة الفجوة الكبيرة الفاصلة بين الأثر الإجمالي لعود التدخين التي تتعهد الأطراف بتحقيقها بحلول عام 2020 فيما يتصل بالانبعاثات السنوية العالمية من غازات الدفيئة ومسارات الانبعاثات الإجمالية التي تكفل الإبقاء على ارتفاع متوسط درجة الحرارة العالمية دون درجتين مئويتين فوق مستويات ما قبل العصر الصناعي، ومواصلة الجهود الرامية إلى الحد من ارتفاع درجة الحرارة عند 1,5 درجة مئوية فوق مستويات ما قبل الصناعي. كما ويسلم بضرورة تعزيز عالمية الوصول إلى الطاقة المتجددة في البلدان النامية. يقرر أيضا أن تسعى البلدان المتقدمة، إلى التمسك بهدفها الجماعي القائم في مجال تعبئة الأموال إلى غاية 2025 في سياق إجراءات التكيف المفيدة وشفافية التنفيذ، قبل حلول عام 2025، هدفا كيميا جماعيا جديدا عتبه 100 بليون دولار<sup>1</sup>.

**مؤتمر مراكش للتغير المناخي (COP 22):** قد بلورت مختلف الدول باتخاذ تدابير مستعجلة بشأن العمل المناخي العالمي في مجالات متنوعة خلال مؤتمر الأمم المتحدة حول التغير المناخي (COP22) المنظم بالمغرب مدينة مراكش لسنة 2016. في سعيهم لتسريع تحقيق الأهداف السياسية والعملية لاتفاق باريس التاريخي حول التغير المناخي. وقد ارتكزت أعمال الدورة الـ22 لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة حول المناخ والذي يهدف إلى تعزيز العمل من أجل المناخ والتنمية، إطلاق مبادرة تكييف الزراعة في إفريقيا مع تغير المناخ<sup>2</sup>.

**مؤتمر المناخ (COP 23):** عُقد مؤتمر المناخ كوب23 من 6 حتى 17 نوفمبر 2017 في مدينة بون الألمانية بحضور نحو 200 وفد مثلوا مختلف دول العالم مع تحفظات وقلق بسبب الموقف الأمريكي، الذي سبق انعقاده وإعلان الرئيس الأمريكي ترامب بأنه سينسحب من اتفاقية باريس لكن الدول المشاركة تجاوزت موقف ترامب وتمسكت بما اتفقت عليه في باريس. وركزت أهدافه على مناقشة وتحديد آليات الحد من التغيرات المناخية. ويأتي على رأس الأهداف الحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وخفض درجة حرارة كوكبنا التي تزداد بشكل يهدد بذوبان المناطق القطبية وإغراق سواحل وجزر وتدمير مناطق تهدد مصادر حياة البشر<sup>3</sup>.

**مؤتمر المناخ (COP 24):** عقد مؤتمر الأمم المتحدة للمناخ من 02 إلى 14 ديسمبر 2018، في كاتوفيتسا، بولندا، حيث اعتمد المشاركون مجموعة من التوجيهات القوية لتنفيذ اتفاق باريس إذ كان على رأس قائمة أولوياته إنهاء "كتاب القواعد التفصيلية" من أجل تنفيذ اتفاقية باريس، وأيضا الاتفاق على أولويات العمل للتصدي

<sup>1</sup> الأمم المتحدة، الموقع الإلكتروني: <https://unfccc.int/resource/docs/2014/sbi/ara/15a.pdf> ، شوهذ يوم 2018/08/17

<sup>2</sup> <http://greenarea.me/?p=193337> , consulté le 18/08/2018

<sup>3</sup> <https://www.dw.com/ar/23/t-41466573> , consulté le 18/08/2018

لظاهرة تغير المناخ بهدف الحد من ارتفاع حرارة العالم كيلا يتعدى درجتين مئويتين مقارنة بمستويات ما قبل الثورة الصناعية<sup>1</sup>.

**مؤتمر مدريد لتغير المناخ ديسمبر 2019 (COP 25):** تقرير مؤتمر الأطراف عن دورته الخامسة والعشرين الذي انعقد بمدريد العاصمة الإسبانية في الفترة من 2 إلى 15 ديسمبر 2019 بعد اعتذار الحكومة التشيلية عن استضافتها بسبب الاضطرابات الاجتماعية التي تشهدها البلاد، إلا أن المؤتمر كان رئاسة حكومة تشيلي وبدعم من الحكومة الإسبانية، حيث عينت السيدة كارولينا شميت (Carolina Schmith) وزيرة البيئة في شيلي لتكون رئيسة المؤتمر<sup>2</sup>. كزت مجموعة من اللقاءات والندوات التي انتظمت في إطار المؤتمر على إبراز أهمية حماية المحيطات والمناطق الساحلية ونظمها الإيكولوجية من آثار التغيرات المناخية وكذا التصورات الكفيلة بدعم وتعزيز آليات الحماية لهذه الفضاءات الإيكولوجية والمحافظة على وظائفها وما يميزها من تنوع بيولوجي، كما يدعو إلى دعم وتقوية الطموحات المناخية للبلدان وملاءمتها مع التوصيات العلمية وانتظار سكان كوكب الأرض مع دعم وتشجيع العمل المناخي لدى الفاعلين والمنظمات غير الحكومية. الهدف من المؤتمر هو اتخاذ الخطوات التالية في عملية تغير المناخ للأمم المتحدة، والتي تعتبر حاسمة.

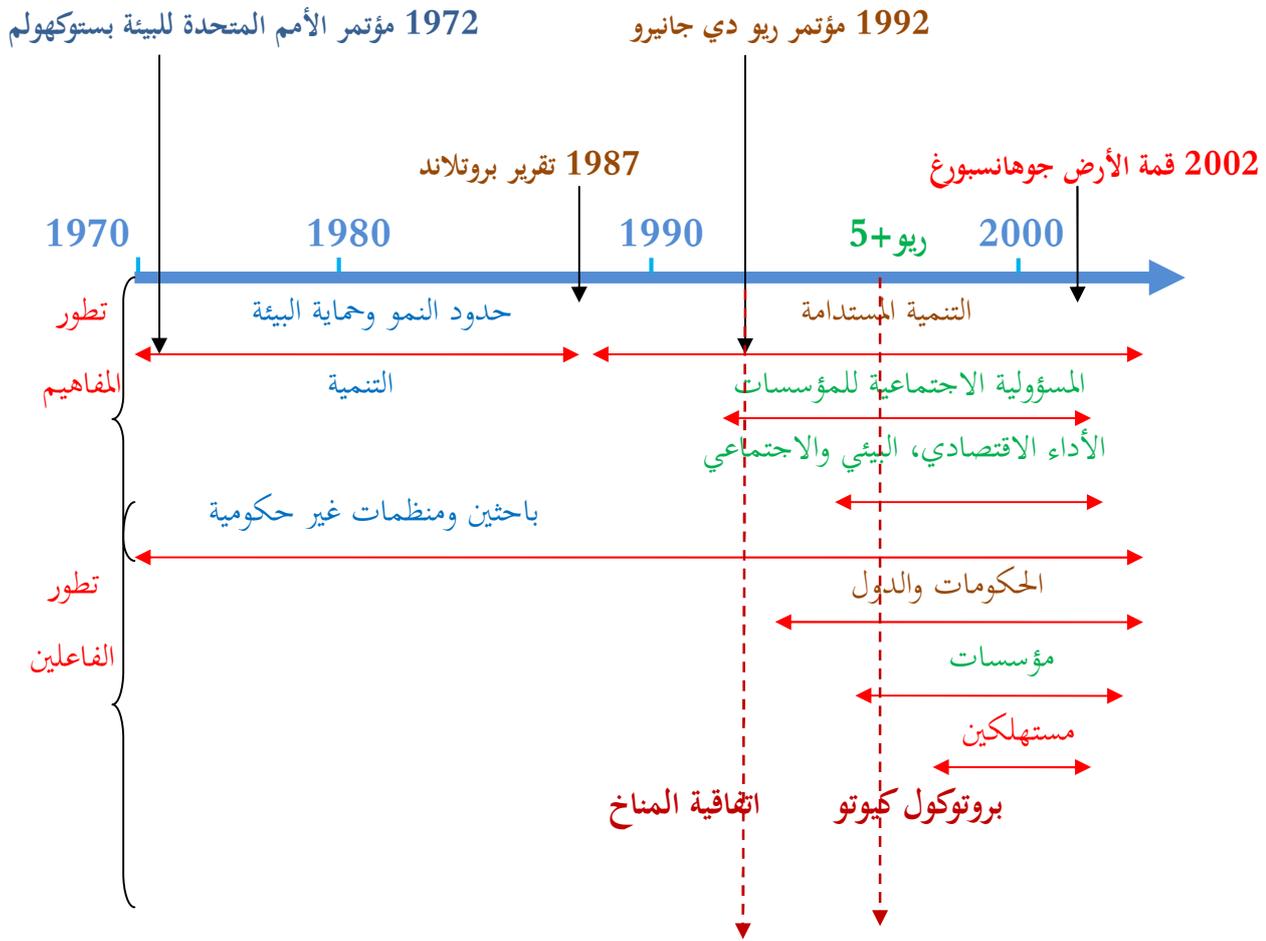
أحد الأهداف الرئيسية التي تم تحديدها بعد اعتماد المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاق باريس، الذي تم التوصل إليه العام الماضي في COP24 في بولندا، هو إنجاز العديد من المهام من أجل التنفيذ الكامل لاتفاق باريس بشأن تغير المناخ<sup>3</sup>. والشكل التالي يوضح أهم التواريخ لتطور مفهوم التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> هيئة الأمم المتحدة، الموقع الإلكتروني: <https://news.un.org/ar/events/cop24> ، شوهد يوم 2019/12/10

<sup>2</sup> United Nations Climate Change, on the web: <https://unfccc.int/cop25> , consulted the 19/12/2020

<sup>3</sup> وكالة المغرب العربي للأنباء، الموقع الإلكتروني: <http://mapecology.ma/ar> شوهد يوم 2020/12/19

الشكل رقم 01: المحطات الأساسية لتطور مفهوم التنمية المستدامة



Source : Louise Champoux-Paillé, Gouvernance et développement durable, Québec Canada, 4 juin 2015, p 05

الشكل أعلاه يبين أهم المحطات التي مر بها مفهوم التنمية المستدامة وتطور التكامل بين مختلف الجهات الفاعلة حيث نلاحظ بأنه خلال الفترة الممتدة من بداية ظهور المفهوم بمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة بـستوكهولم عام 1972 إلى غاية أن أصدرت اللجنة الدولية للبيئة والتنمية التابعة للأمم المتحدة برئاسة رئيسة النرويج "غروهارم بروتلاند" تقريرها الشهير بعنوان "مستقبلنا المشترك" كان العلماء أو الباحثين والمنظمات غير الحكومية يمثلون الجهات الفاعلة التي تنادي بحماية البيئة والحد من النمو، بينما الفترة الممتدة من 1987 إلى غاية انعقاد قمة الأرض مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة عام 2002 والتي ظهر بها مصطلح التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية، الأداء الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، فقد تم استكمال الفكرة تدريجياً من قبل الحكومات، الدول، المؤسسات والمستهلكين.

## المطلب الثاني: تعريف التنمية المستدامة

حددت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية المستدامة في تقرير برونتلاند Brundtland في عام 1987 ولأول مرة تعريف للتنمية المستدامة حيث عرفتها بأنها " تلك التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة في تلبية حاجياتهم ". والاحتياجات تتمثل في الاحتياجات الأساسية للأشخاص فلكل ساكن على الأرض الحق الإنساني في استغلال موارد الأرض، وفي الوقت المناسب كما لديه الحق في استخدام موارد الأرض ولكن لضمان استدامتها للأجيال القادمة<sup>1</sup>.

وعرفها ويليم رولكز هاوس - مدير الحماية البيئية الأمريكية - على أنها<sup>2</sup>

تلك العملية التي تقر بضرورة تحقيق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة هما عملية متكاملة وليس متناقضة .

كما توجد تعاريف أخرى للتنمية المستدامة تتمثل في<sup>3</sup>:

قدم (IUCN Caring for the Earth, 1991) منشور يتضمن تعريفاً بديلاً للتنمية المستدامة "على أنها جاءت لتحسين نوعية الحياة، ضمن القدرة الاستيعابية للنظم الإيكولوجية الحية"

وأيضاً عرف فيدرمان (Viederman, 1994) الاستدامة بأنها عملية تشاركية تخلق وتسعى إلى رؤية مجتمع يحترم ويستغل جميع مواردها بحكمة سواء كانت موارد طبيعية، بشرية، من صنع الإنسان، اجتماعية أو ثقافية. كما تسعى الاستدامة إلى ضمان ذلك من خلال الحد الممكن الذي يحقق للأجيال درجة عالية من الأمن الاقتصادي إضافة لتحقيق الديمقراطية والمشاركة الشعبية، مع الحفاظ على نزاهة الأنظمة البيئية التي تعتمد عليها الحياة، وأيضاً المسؤولية اتجاه الأجيال القادمة لتزويدهم بحقوقهم، على أمل أن يكون لديهم الحكمة والذكاء لاستخدام ما يتم توفيره وبسلوك مناسب.

إضافة لتعريف MERN ورشة العمل الدولية للبحوث التعاونية

<sup>1</sup> Khebbache Khaled, La Responsabilité sociale des entreprises comme vecteur de Développement Durable, Revue Académique de la Recherche Juridique, P-ISSN 0087-2170 , E-ISSN 2588-2287 , pp 354 - 355

<sup>2</sup> عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت: التنمية المستدامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 26

<sup>3</sup> A.Warhurst, Sustainability Indicators and sustainability performance management, Mining minerals and sustainable development, International Institute for Environment and Development, UK, 2002, p 13

(MERN International Collaborative Research Workshop, 2000)

للتنمية المستدامة هو:

"عملية التنمية داخل الأجيال وفيما بين الأجيال التي تحددها التحسينات المستمرة في الصحة والرفاهية"

بالإضافة إلى ذلك نذكر تعاريف أخرى للتنمية المستدامة كما يلي<sup>1</sup>:

● معاهدة Maastricht في جانفي 1992:

- المادة 2: تعزيز النمو المستدام مع احترام البيئة وابتكار أساليب جديدة تقلل الضرر على البيئة وبالتالي

ضمان حق الأجيال الحالية من الاستهلاك والعيش في رفاه دون المساس بحق الأجيال المستقبلية.

● مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية بريودي جانيفي في جوان 1992:

- المبدأ 01: إن البشر هم محور الاهتمام الخاصة بالتنمية المستدامة، ولديهم الحق في التمتع بحياة صحية

ومنتجة في الانسجام مع الطبيعة أي الأخذ بعين الاعتبار البيئة.

- المبدأ 02: إن الحق في تحقيق التنمية يجب أن يكون بطريقة تلي احتياجات الأجيال الحالية مع حماية البيئة

والحفاظ عليها للأجيال اللاحقة.

- المبدأ 03: لتحقيق التنمية المستدامة يجب حماية البيئة واعتبارها جزء لا يتجزأ من عملية التنمية.

وبالتالي يمكن القول بأن التنمية المستدامة هي التنمية التي تسعى لتحسين نوعية حياة الإنسان، شرط

أن لا تكون على حساب البيئة، وذلك من خلال استخدام الموارد الطبيعية بطريقة عقلانية، لا تفضي إلى

إنتاج نفايات بكميات تعجز البيئة عن امتصاصها وتحويلها، على اعتبار أن مستقبل السكان وأمنهم في أي

منطقة في العالم مرهون بمدى صحة البيئة التي يعيشون فيه مع تحقيق العدل بين أفراد الجيل الواحد وبين

الأجيال.

<sup>1</sup> Joel Ernult et Arvind Ashta, Développement durable responsabilité sociétale de l'entreprise théorie des parties prenantes évolution et perspectives, Cahiers du CEREN, Groupe ESC dijon bourgogne, 2007, p 08

## المطلب الثالث: العناصر الرئيسية للتنمية المستدامة

العناصر الرئيسية للتنمية المستدامة وفقا لـ (Bansal and Howard (1997) تتمثل في <sup>1</sup>:

- **الاتصال:** يشمل الترابط البيئي والاجتماعي والاقتصادي.
  - **الإنصاف:** يشير إلى الإنصاف داخل وفيما بين الأجيال.
  - **الحكمة والحذر:** تعني ضمان واجبات الرعاية والوقاية تكنولوجيا وعلميا وسياسيا.
  - **الأمن:** يتطلب السلامة من التهديدات المزمنة والحماية من الاضطرابات الضارة.
- كما يعتبر الفشل في تطبيق جميع هذه العناصر تعتبر التنمية غير مستدامة.

## المطلب الرابع: أبعاد ومستويات التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة مجموعة من الأبعاد والمستويات والتي سنتطرق إليها خلال هذا المطلب.

## 1- أبعاد التنمية المستدامة

التنمية المستدامة برزت لها أبعاد متعددة ومختلفة والتفاعل بينهما سيحقق فعلا التنمية المستدامة، وتتمثل

هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد الاقتصادي:** ويقصد به زيادة رفاهية المجتمع إلى أقصى حد والقضاء على الفقر من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل.
- **البعد البيئي:** ويتعلق بالحفاظ على الموارد المادية والبيولوجية مثل الاستخدام الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية في العالم وذلك من خلال الأسس التي تقوم عليها التنمية المستدامة من حيث الاعتبارات البيئية.
- **البعد الاجتماعي:** في مجال الوسائل الاجتماعية تبرز فكرة التنمية المستدامة ركيزة أساسية في رفض الفقر والبطالة والفرقة التي تظلم المرأة، والتفاوت البالغ بين الأغنياء والفقراء. وتعتبر العدالة الاجتماعية أساس التنمية المستدامة.
- **البعد التكنولوجي:** هو البعد الذي يهتم بالتحول إلى تكنولوجيا أنظف وأكفأ تنقل المجتمع إلى عصر يستخدم أقل قدر من الطاقة والموارد وأن يكون الهدف من هذه النظم التكنولوجية إنتاج حد أدنى من

<sup>1</sup> A. Warhurst, Ibid, p 13

الغازات والملوثات واستخدام معايير معينة تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتعيد تدوير النفايات داخليا وتعمل مع النظم الطبيعية<sup>1</sup>.

- **البعد السياسي** : التنمية المستدامة لها كذلك بعد سياسي، كونها تجعل من النمو وسيلة للتضامن الاجتماعي ولعملية تطوير الخيارات الاقتصادية. لذا يجب أن تكون هذه عادلة بين الأجيال بمقدار ما هي بين الدول<sup>2</sup>.
- **البعد الثقافي** : للثقافة دور حاسم في بلوغ الهدف 11 من أهداف التنمية المستدامة، الرامي إلى "العمل على أن تكون المدن والمؤسسات البشرية مفتوحة للجميع، مرنة ودائمة". إن التدخلات لصالح التنمية البشرية في مجالات مثل تلك المنصوص عليها في الهدف 3 من أهداف التنمية المستدامة والمتعلق بجودة الصحة والرفاهية، أو في الهدف 4 الخاص بجودة التعليم، تكون أكثر جدوى عندما تأخذ بعين الاعتبار السياق الثقافي وخصوصيات المنطقة أو المجموعة، كما ينص الهدف 4 بكل وضوح على دور الثقافة، حيث تدعو "التربية إلى تعزيز ثقافة السلم ونبذ العنف وإلى تقدير التنوع الثقافي ومساهمة الثقافة في التنمية المستدامة". إن التشجيع على احترام التنوع الثقافي في إطار احترام حقوق الإنسان، من شأنه أن يساعد على التفاهم الثقافي والسلم "الهدف 16: السلم، والعدالة والمؤسسات الناجعة"، وعلى التحسب للنزاعات وعلى حماية حقوق المجموعات المهمشة. كما أن الثقافة مرتبطة بكل وضوح بالعمل في مجال المناخ، إذ تركز العديد من المهن والصناعات التقليدية على المعرفة المحلية في مجال إدارة النظم البيئية واستخراج الموارد الطبيعية واستعمال المواد المحلية. وحيث أن هذه المهن لا تتطلب عادة قدرا كبيرا من التكنولوجيا والطاقة والاستثمار، فإنها تساعد على توفير وسائل دائمة للعيش وتساهم في الاقتصاد الأخضر. وإن تعددت الإشارات إلى الثقافة في جدول أعمال 2030، إلا أنه لا يعترف بالقدر المناسب بأهمية مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فدور الثقافة وتأثيرها الحقيقي في التنمية المستدامة لزال بحاجة إلى الدراسة والتقييم والتفعيل بكل دقة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية 2010، مصر، 2007، ص ص28-37

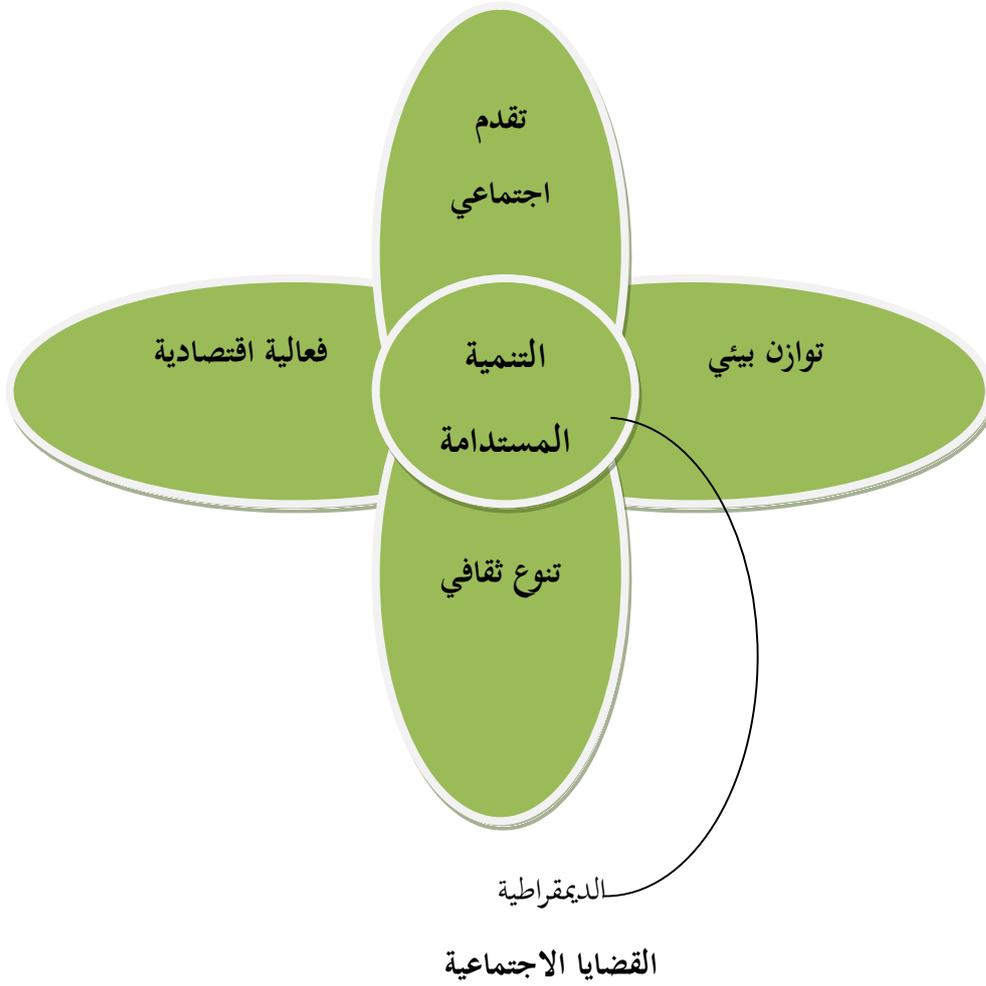
<sup>2</sup> حمداني محمد و كرابالي بغداد، استراتيجيات و السياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية و التكنولوجية، مجلة العلوم الإنسانية بالجزائر، العدد 45، 2010.

<sup>3</sup> اليونيسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، الموقع الإلكتروني:

<https://ar.unesco.org/courier/april-june-2017/lthqf-fy-smym-hdf-ltnmy-lmstdm>، شوهد يوم:

وقد تم إدماج البعد الثقافي منذ عام 2005 بعد المصادقة على الاتفاقية الدولية للتنوع الثقافي<sup>1</sup>.

الشكل رقم 02: إدماج البعد الثقافي للتنمية المستدامة



**Source :** Haut Conseil de la Coopération Internationale, Ibid , p 15

الشكل أعلاه يبين الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة مضاف إليها البعد الثقافي، حيث نلاحظ ما يلي:

- التوازن البيئي: ويمثل البعد البيئي وذلك من خلال الحفاظ على البيئة واستغلال الموارد الطبيعية دون إلحاق الضرر بالبيئة.
- التقدم الاجتماعي: ويمثل البعد الاجتماعي والذي يتحقق من خلال محاربة الفقر وتحقيق العدالة الاجتماعية.

<sup>1</sup> Haut Conseil de la Coopération Internationale, Développement Durable et Solidarité Internationale Enjeux bonnes pratiques propositions pour un développement durable du sud et du nord, France, 2006, p 15

- فعالية اقتصادية: وتمثل البعد الاقتصادي وهذا من خلال توفير الاحتياجات الضرورية لأفراد المجتمع والعمل على زيادة رفاهيته.
- تنوع ثقافي: ويمثل البعد الثقافي وذلك من خلال مساهمة الثقافة في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تعمل الثقافة على تعزيز ثقافة السلم ونبد العنف وتقدير التنوع الثقافي واحترام حقوق الإنسان.
- كما يتضح من خلال الشكل أن تطبيق التنمية المستدامة من خلال أبعادها السابقة الذكر يساهم في تحقيق الديمقراطية داخل المجتمع أي إشراك المواطنين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالبلد وحل القضايا الاجتماعية.

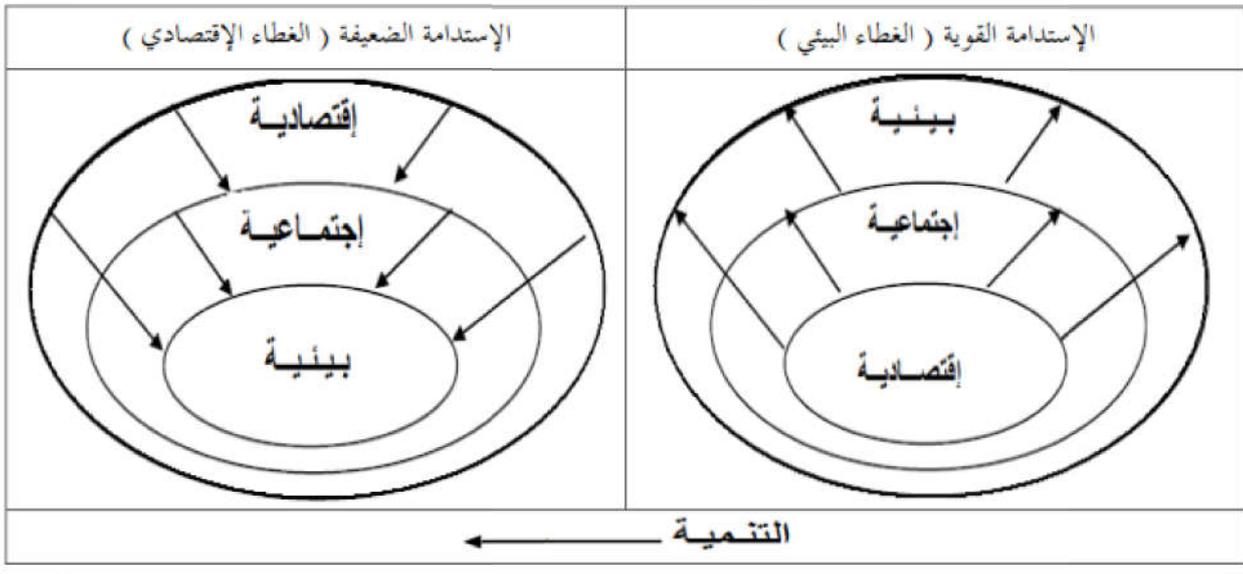
## 2- مستويات التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة مستويين أساسيين وهما<sup>1</sup>:

- **الإستدامة القوية:** تتحقق الإستدامة القوية عندما يقع مجال النشاطات الاقتصادية ضمن مجال النشاطات الإنسانية، والتي بدورها تمتد لتقع بالدائرة الإيكولوجية أي البيئية، وبالتالي فإن تلك النشاطات الاقتصادية ستتمو بشكل متضائل ولن يستمر نموها على المدى البعيد في حالة إلحاق ضرر كبير بالطبيعة التي تزودها بالموارد المادية والطاقوية. فالإستدامة القوية تتمثل في المحافظة على المكونات المختلفة لرأس المال في مستواه الأصلي كل على حدا، فهي تفرض فكرة الإحلال بين مختلف أشكال رأس المال سواء كان بشري، طبيعي، مالي، تكنولوجي... ووفقا لهذا الافتراض فإن مكونات رأس المال المختلفة تعد مكملة لبعضها البعض وليست بدائل، مثلا حصيلة بيع البترول يجب أن تستثمر في مجالات الطاقة الأخرى وتطويرها للحصول على إنتاج مستدام من الطاقة.
- **الإستدامة الضعيفة:** الإستدامة الضعيفة عكس الإستدامة القوية فهي تكون عندما يقع التوسع على حساب الموارد البيئية أي وقوع الحقل الإيكولوجي (البيئي) ومجال النشاطات الإنسانية ضمن دائرة النشاطات الاقتصادية، وبالتالي فإن هذه الأخيرة ستتمو بشكل متسارع على المدى البعيد، وكذلك الإستدامة الضعيفة تفترض للتنمية درجة من الإحلال بين مختلف عناصر رأس المال، فهي مبنية على فكرة بسيطة تقوم على أن رأس المال الطبيعي يمكن استبداله مع مرور الزمن برأس المال التكنولوجي أو المالي، على اعتبار أن أنماط رأس المال (الطبيعي، الاجتماعي، البشري، المالي، التكنولوجي) تعتبر بدائل لبعضها البعض. والشكل التالي يوضح مستويات التنمية المستدامة.

<sup>1</sup> راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط بتبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص 16

الشكل رقم 03: مستويات التنمية المستدامة



المصدر: راشي طارق، مرجع سبق ذكره، ص 29

المطلب الخامس: أهداف التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة من خلال مضمونها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها

- محو الفقر الحاد و الجوع و تحسين مداخليل البشر و تحقيق نوعية حياة أفضل للسكان حيث تحاول التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط و تنفيذ السياسات التنموية لتحسين نوعية حياة السكان في المجتمع اقتصاديا و اجتماعيا و نفسيا و روحيا، عن طريق التركيز على الجوانب النوعية للنمو، و ليس الكمية و بشكل عادل و مقبول و ديمقراطي.

- تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية القائمة و تنمية إحساسهم بالمسؤولية اتجاهها، و حثهم على المشاركة الفاعلة في إيجاد الحلول المناسبة لها من خلال مشاركتهم في إعداد و تنفيذ و متابعة و تقييم برامج و مشاريع التنمية المستدامة.

- تحقيق استغلال و استخدام عقلائي للموارد حيث تتعامل التنمية المستدامة مع الموارد الطبيعية على أنها موارد محدودة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها و تعمل على استخدامها و توظيفها بشكل عقلائي.

- إحداث تغيير مستمر و مناسب في حاجات و أولويات المجتمع و بطريقة تلائم إمكانياته و تسمح بتحقيق التوازن الذي بواسطته يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، و السيطرة على جميع المشكلات البيئية و وضع الحلول المناسبة لها<sup>1</sup>.

- محو الفقر الحاد و الجوع و تحسين مداخيل البشر لصالح الطبقات الفقيرة .  
- تحقيق المساواة على أساس الجنسين و تمتين موقع المرأة و محو الفوارق بين الجنسين في التعليم و العمل ..  
- تحسين صحة الأمومة و تقليل معدل وفيات الأمومة و الحد من وفيات الأطفال و تقليل معدل وفيات الأطفال<sup>2</sup>.

- ربط التكنولوجيا الحديثة بأهداف المجتمع حيث تحاول التنمية المستدامة توظيف التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع، و توعية السكان بأهميتها، و كيفية الاستخدام المتاح و الجديد منها في تحسين نوعية حياة المجتمع و تحقيق أهدافه دون أن يؤدي ذلك إلى مخاطر و آثار بيئية سلبية .

- تحقيق نمو اقتصادي تقني بحيث يحافظ على الرأسمال الطبيعي الذي يشمل الموارد الطبيعية و البيئية، و هذا بدوره يتطلب تطوير مؤسسات و بنى تحتية و إدارة ملائمة للمخاطر و التقلبات لتؤكد المساواة في تقاسم الثروات بين الأجيال المتعاقبة و في الجيل نفسه.

- تحقيق العدالة بين جميع أفراد المجتمع سواء العدالة الاجتماعية أو الاقتصادية كمثلا الدالة في توزيع المداخيل والثروة بين أفراد المجتمع و كذلك العدالة من خلال ترسيخ مبادئ حقوق الإنسان للأجيال الحالية و التالية<sup>3</sup>.  
- الاستدامة الاجتماعية وهذا من خلال تحسين الصحة والعافية مع تحقيق العدالة الاجتماعية وحماية حقوق الإنسان.

- الاستدامة البيئية أي الاهتمام بالإدارة البيئية ونشر التكنولوجيا النظيفة.  
- الاستدامة الاقتصادية بمعنى الأداء الاقتصادي المستدام وتعزيز المساواة بين أفراد الجيل الواحد وأيضا بين الأجيال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنت، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-30.

<sup>2</sup> مؤيد حامد عبد الله: البيئة و الاقتصاد و الاتفاقيات الدولية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 120.

<sup>3</sup> أحمد عبد الفتاح ناجي : التنمية المستدامة في المجتمع النامي، دار الكتب و الوثائق القومية، الطبعة الأولى، مصر، 2012، ص ص 70-73.

<sup>4</sup> A.Warhurst, Ibid , p 89

- عززت أهداف التنمية المستدامة من خلال الإعلان عن الأهداف الإنمائية للألفية، تمثلت في ثمانية أهداف رئيسية<sup>1</sup>:
- القضاء على الفقر المدقع والجوع
- تخفيض نسبة السكان الذين يقل دخلهم اليومي عن 1 دولار إلى النصف خلال الفترة 1990-2015.
- تحقيق تعميم التعليم الابتدائي
- ضمان تمكن الأطفال في كل مكان ذكورا وإناثا على حد سواء من إتمام مرحلة التعليم الابتدائي بحلول 2015.
- نشر العدل بين الجنسين وتعزيز المرأة
- العدل بين الجنسين (الذكر والأنثى) في مراحل التعليم الابتدائي والثانوي مع حلول 2005، وفي جميع مراحل التعليم الأخرى في موعد أقصاه نهاية عام 2015.
- تخفيض معدل وفيات الأطفال
- وهذا دون سن الخامسة إلى الثلث في الفترة من 1990 إلى 2015.
- تحسين الرعاية الصحية للأم
- من خلال خفض معدل وفيات الأمهات أثناء الولادة بمقدار ثلاثة أرباع في الفترة ما بين عامي 1990 و2015.
- مكافحة فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز والملاريا والأمراض الأخرى
- وذلك من خلال وقف انتشار هذه الأمراض بحلول عام 2015.
- ضمان توفر أسباب بقاء البيئة
- وذلك من خلال دمج مبادئ التنمية المستدامة في السياسات والبرامج القطرية وتقليص هدر الموارد البيئية والحد من معدل فقدان التنوع البيولوجي بحلول سنة 2010 وتخفيض نسبة السكان غير المتمكنين من مياه الشرب إلى النصف بحلول عام 2015.

<sup>1</sup> هيئة الأمم المتحدة، تقرير عن الأهداف الإنمائية للألفية، 2010، الموقع الإلكتروني:

<http://www.un.org/ar/millenniumgoals/pdf/2010Report.pdf>، شوهد يوم 2019/05/20

- تطوير المشاركة العالمية للتنمية

من خلال إقامة نظام تجاري ومالي متفتح ومؤسس على قواعد واضحة وغير عنصرية، معالجة الاحتياجات الخاصة بالبلدان المتخلفة، معالجة مشاكل ديون الدول النامية باتخاذ تدابير على الصعيدين الوطني والدولي لجعل تحمل ديونها ممكنا في المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية.

- الشكل رقم 04: الأهداف الإنمائية الثمانية للألفية



المصدر: مركز الأمم المتحدة للإعلام، الموقع الإلكتروني: [www.unic-eg.org](http://www.unic-eg.org)، شوهد يوم 2021/02/07

- مع انتهاء الفترة المحددة لهذه الأهداف الإنمائية للألفية وتحقيق بعضها ووجود ثغرات في أخرى، قامت الأمم المتحدة خلال القمة حول التغيرات المناخية المنعقدة في إطار الدورة العادية الـ 69 للجمعية العامة للأمم المتحدة في سبتمبر 2014 قامت الأمم المتحدة بوضع 17 هدف جديد للتنمية العالمية للفترة الممتدة بين 2015 - 2030 و التي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- القضاء على الفقر

حيث لا بد أن يكون النمو الاقتصادي شاملا للجميع بحيث يتيح وظائف مستدامة ويعزز المساواة والقضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان بحلول عام 2030.

- القضاء التام على الجوع

يتيح قطاع الغذاء والزراعة حلولاً رئيسية للتنمية، وهما قطاعان محوريان في جهود القضاء على الجوع والفقر. القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.

<sup>1</sup> The United Nations, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>, consulté le 20/05/2019

القضاء على الجوع وضمان حصول الجميع، ولاسيما الفقراء والفئات الضعيفة، بمن فيهم الرضع، على ما يكفيهم من الغذاء المأمون والمغذي طوال العام بحلول عام 2030

#### - الصحة الجيدة و الرفاه

ضمان أنماط العيش السليم وتعزيز الرفاه للجميع هما أمران ضروريان لتحقيق التنمية المستدامة، حيث تطالب الأمم المتحدة بتأمين صحي وأدوية ولقاحات كافية لجميع سكان الأرض حتى سنة 2030.

#### - التعليم الجيد

الحصول على التعليم الجيد هو الأساس في تحسين معاش الناس وتحقيق التنمية المستدامة. ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.

#### - العدل بين الجنسين أي بين الرجل و المرأة

العدل بين الجنسين ليس حقا أصيلا من حقوق الإنسان وحسب، وأنها كذلك ضرورة من ضروريات وجود عالم مستدام ينعم بالازدهار والسلام.

#### - المياه النظيفة و النظافة الصحية

إمكانية حصول الجميع على المياه النظيفة هي مكون أساسي من مكونات العالم الذي نبتغيه. ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع

#### - طاقة نظيفة و بأسعار معقولة

الطاقة هي مسألة مركزية في كل التحديات الماثلة والفرص المتاحة. لهذا ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة

#### - العمل اللائق و نمو الاقتصاد

إعادة النظر في الأفكار السائدة في الاقتصاد وأدواته والسياسات الاجتماعية الرامية إلى القضاء على الفقر تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.

#### - الصناعة و الابتكار و الهياكل الأساسية

الاستثمار في الهياكل الأساسية هو شأن حاسم في تحقيق التنمية المستدامة، لهذا وجب إقامة بني تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع والمستدام، وتشجيع الابتكار

- الحد من أوجه عدم المساواة  
الحد من التفاوت داخل البلدان وفي ما بينها.
- مدن و مجتمعات محلية مستدامة  
التغلب على التحديات التي تواجهها المدن بطرائق تتيح لتلك المدن مواصلة الانتعاش والنمو. جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة
- الاستهلاك و الإنتاج المسئولان  
تستهدف أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة إنتاج المزيد بشكل أفضل وبتكلفة أقل. ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
- العمل المناخي  
يضمن التوصل إلى حلول لتغير المناخ عدم تعثر التقدم المحرز بسبب تلك الظاهرة، وتمتع اقتصاديات البلدان بالصحة والقدرة على التكيف. اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
- الحياة تحت الماء  
تعتبر محيطات العالم هي التي تقف وراء النظم العالمية التي تجعل كوكب الأرض صالحا لسكن البشرية، ولهذا وجب حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.
- الحياة في البر  
تشكل إزالة الغابات والتصحر تحديين رئيسيين يؤثران في معاش ملايين الناس، ولهذا وجب حماية النظم الإيكولوجية البرية ومكافحة التصحر ووقف تدهور الأراضي وفقدان التنوع.
- السلام و العدل و المؤسسات القوية  
تشجيع وجود المجتمعات السلمية الشاملة للجميع، وتوفير إمكانية اللجوء إلى القضاء، وبناء مؤسسات فعالة خاضعة للمساءلة.
- عقد المؤسسات لتحقيق الأهداف  
يتطلب تحقيق التنمية المستدامة تكوين شراكات ناجعة بين الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني حيث تبنى على أهداف ورؤى مشتركة، وكذلك تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.

والشكل التالي يوضح الأهداف 17 للتنمية المستدامة (SDGs) خلال الفترة 2015-2030.

## الشكل رقم 05: أهداف التنمية المستدامة الـ 17 (SDGs) للفترة 2015-2030



المصدر: اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، الموقع الإلكتروني: <https://ar.unesco.org/sdgs>

شاهد يوم 2021/02/07

### المطلب السادس: مبادئ ومؤشرات التنمية المستدامة

خلال هذا المطلب سيتم التطرق لمبادئ ومؤشرات التنمية المستدامة.

#### 1- مبادئ التنمية المستدامة

تستند التنمية المستدامة على ثلاثة مبادئ عامة تتمثل في مبدأ العدل أو الإنصاف، مبدأ الوقاية أو الاحتياط، ومبدأ المشاركة. والتي يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### - مبدأ العدل (الإنصاف)

إذ يجب تطبيق هذا المبدأ على ثلاثة مستويات تتمثل في:

- داخل البلد: وذلك من خلال ضمان توفير احتياجات جميع الأفراد والتوزيع العادل للثروة من أجل الحد من ظاهرة الفقر.

<sup>1</sup> Joel Ernult et Arvind Ashta, Développement durable responsabilité sociétale de l'entreprise théorie des parties prenantes évolution et perspectives, Ibid, pp 09- 10

- بين البلدان والشعوب: حيث يقوم على الاعتراف بالشخصية العالمية والمشاركة بين تقسيم الموارد المتاحة وحماية البيئة، كما توجد تحديات متعلقة بالخصوص بالدول الجنوبية، والتجارة العادلة..
- المساواة بين الأجيال: حيث أن التنمية المستدامة لا تفرض المساواة داخل الجيل الواحد فقط (الحد من ظاهرة الفقر والعلاقات بين دول الشمال والجنوب) بل تفرض المساواة بين الأجيال أيضا (من خلال استقرار المناخ والحفاظ على التنوع البيولوجي،...) أي توفير احتياجات الجيل الحالي دون المساس باحتياجات الأجيال اللاحقة.

#### - المبدأ الوقائي (الاحتياط)

تم تقديم هذا المبدأ في ديباجة الدستور الفرنسي في سنة 2005، يتألف من منع العواقب البيئية لأي مشروع، إذ تكمن الوقاية في مواجهة المخاطر المثبتة بشكل ملموس حيث يتم توفير التكاليف المستقبلية والتي يصعب تقييمها، والتي يحتمل أن تكون عالية وغالبا ما يتم تجاهلها، وأغلبية المعاهدات والاتفاقيات الدولية البيئية تذكر هذا المبدأ إلا أنه غالبا ما يكون صعب التطبيق.

#### - مبدأ المشاركة

إن التنمية المستدامة تعتبر مسؤولية جماعية أي مسؤولية الجميع ولا تقتصر على فئة معينة فقط، وتتطلب مشاركة وتعاون على كل المستويات من المنظمات والدول والحكومات والنقابات والمنظمات غير الحكومية والمجتمعات اللامركزية... مع التشاور إذ تعتبر ضرورية للإدارة المستدامة للموارد وبالتالي تحفز طرق الحكم الجديدة.

## -2 مؤشرات التنمية المستدامة

- يوجد العديد من مؤشرات التنمية المستدامة منها الاقتصادية، الاجتماعية، الإنسانية، بالإضافة إلى مؤشرات خاصة بإدارة الموارد البشرية وغيرها، وفيما يلي نذكر أهم مؤشرات التنمية المستدامة<sup>1</sup>:
- القضاء على الانفجار السكاني: أي أن عدد السكان ينمو بمعدلات سريعة جدا لا تتماشى مع معدلات التنمية ولا مع الاستطاعة البيئية، ويمثل القضاء على الانفجار السكاني مؤشرا لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال الحد من عدد الولادات.
  - تحقيق الأمن الغذائي: إن التنمية الغذائية المحلية تعتبر بعدا أساسيا من أبعاد الأمن الغذائي، ولمواجهة التغيرات التي يمكن أن تحدث يجب على الدولة إيجاد مخزون إستراتيجي للاستعداد في حالة الطوارئ.

<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 150 - 151

- دعم برامج تنظيم الأسرة: خاصة في الدول التي تتصف بمعدلات نمو سكاني سريعة، وذلك من خلال مجموعة من البرامج لنشر الوعي داخل الأسر والالتزام بالحفاظ على البيئة.
- التخفيف من حدة الفقر: يجب علاج الفقر ومحاربه لأنه يعتبر عدواً آخر للتنمية المستدامة.
- دعم دور المرأة في التنمية المستدامة: باعتبار المرأة جزءاً من هذا المجتمع.
- الحد من استنزاف الموارد الطبيعية: وذلك من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية وحمايتها واستغلالها أحسن استغلال دون استنزافها.
- مكافحة التصحر: تعتبر مشكلة التصحر من المشاكل البيئية السائدة في عالمنا المعاصر، خاصة في البيئات الجافة وشبه الجافة التي تتميز بنظمها الايكولوجية أو البيئية الهشة. ولهذا يجب مكافحة التصحر من خلال ضبط النمو السكاني وترشيده بيئياً، وضبط وترشيد قطع الأشجار والاستخدام الرعوي والزراعي ووقف زحف الرمال بالإضافة إلى زرع الأشجار وتنميتها.
- قضية الطاقة: يعتبر نقص مصادر الطاقة مشكلة بيئية ملحة لدى جميع الدول، ولهذا وجب ترشيد استخدام الطاقة الأحفورية أي الطاقة غير المتجددة.
- النفايات وإعادة التدوير: حيث يجب التخلص من النفايات بطريقة سلمية تحافظ على البيئة وذلك من خلال الردم الصحي أي الدفن، الحرق، تدوير النفايات، اتخاذ إجراءات تضمن تحقيق التنمية المستدامة بتقليل حجم النفايات، وفرض الضرائب عليها، إضافة إلى نضرة التوعية البيئية، وتشجيع الاستثمارات في هذا المجال.
- المحميات الطبيعية "الحيوية": إذ أنه يمكن تحقيق التنمية المستدامة من خلال الرقابة البيئية المستمرة للحياة الفطرية، والاستمرار في إجراء البحوث والدراسات البيولوجية ونشر التوعية البيئية.
- الازدهار السياحي: حيث تعتبر السياحة مصدر من مصادر الثروة المهمة في الاقتصاد الوطني.
- صون الغابات والقضاء على القطع الجائر للأشجار: بإنشاء شبكة محمية واسعة الانتشار وترشيد استغلال الأشجار وحسن استخدامها.
- الحفاظ على الثروة السمكية: وذلك من خلال حماية الثروة السمكية في البحار من التلوث المائي ومنع المؤسسات من رمي النفايات في البحار دون معالجتها.
- الدعوة إلى العمارة الخضراء: من خلال غرس الأشجار وحماية البيئة والمحافظة عليها.

❖ بعد مؤتمر ريو عام 1992 طور برنامج الأمم المتحدة للبيئة مجموعة من المؤشرات المصممة لتحديد مدى التقدم الحكومي اتجاه التنمية المستدامة الملحق رقم 01 يوضح ذلك.

### المبحث الثاني : ماهية المسؤولية الاجتماعية

في ظل اقتصاد السوق يعتبر تحقيق أكبر عوائد مالية الهدف الرئيسي إن لم نقل الوحيد الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه، وبهذا فهي تهتم بالمالكين فقط وأهملت مسؤولياتها اتجاه أصحاب المصالح الآخرين، ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى غياب الرقابة الذاتية والخارجية وأيضاً غياب الوازع الأخلاقي، وبهذا فإن ظهور مصطلح المسؤولية الاجتماعية هو ناتج عن تفريط أغلبية المؤسسات في تنفيذها لمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للمسؤولية الاجتماعية

منذ الثورة الصناعية والتطور الصناعي وتحقيق الأرباح في تصاعد مستمر وهذا لصالح المساهمين وعلى حساب أطراف المصالح الآخرين، حيث كانت ظروف العمل المأساوية وساعات العمل الطويلة، وإصابات العمل العديدة، إضافة إلى هدر الموارد، وانتشار الأمراض وتلوث البيئة<sup>1</sup>.

أما في الآونة الأخيرة فقد شاع استخدام مصطلح المسؤولية الاجتماعية، إلا أنه مصطلح كان سائد منذ القدم حيث أعلن الفيلسوف الاقتصادي الكبير "أدم سميث" بأن احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع ستتحقق وبأكمل وجه بفضل التعاون بين المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والمجتمع.

ويعتبر أول من أشار إلى أهمية اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة شلدون Sheldon وذلك سنة 1923<sup>2</sup>.

إلا أنه يعتبر هوارد بوين (Bowen Howard) الأب الروحي لنظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ أنه أشار إلى المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية في كتابه لعام 1953 بعنوان "المسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال" Social Responsibilities of the Businessman يشرح فيه سبب اهتمام المؤسسات بمسؤوليتها وإعطاء أول تعريف "معترف به" للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

في الوقت نفسه، تثور أسئلة حول المسؤولية الاقتصادية الإضافية للمؤسسات في منتصف القرن 20، حيث جاءت نظرية فريدمان عام (1970) التي تقول أن الهدف الأساسي من إنشاء المؤسسة هو الربح، ثم ظهر ما بين

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة غير موجودة، مصر، 2006، ص 122 - 123

<sup>2</sup> نضال عمار، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التنمية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة البعث، جامعة دمشق، المجلد 38، العدد 54، سوريا، 2016، ص 124

سنوات السبعينات والثمانينات تيار جديد عملي أكثر يركز على تيسير الأعمال للمسؤولية ما عرف بمفهوم الإجابة الاجتماعية، والذي يبين كيفية العمل بطرق ونماذج تعطي للمؤسسة القدرة على العمل والرد على الضغوطات الاجتماعية، وبعدها تطور تيار جديد ما بين سنوات الثمانينات والتسعينات التيار الثالث يسمى الأداء الاجتماعي (Performance sociale) والذي ركز على ثلاث نقاط عبارة عن أسئلة تمثلت في : ما هي القيم الأخلاقية للمؤسسات؟ كيف تطبق المؤسسة مبادئها بشكل ملموس؟ ما هي النتائج الملموسة لهذه النظرية؟<sup>1</sup>.

فكرة أن المؤسسات يجب أن تقوم بالمسؤولية الاجتماعية، أي يجب أن تكون مسؤولة، لها جذورها في عمل بعض المديرين الأمريكيين في الخمسينيات، أين لا تركز المؤسسات على أرباحها بل تركز أيضا على تأثيرها على المجتمع. فإذا كانت المؤسسة تدفع لموظفيها بشكل أفضل، فإنها تساعد على منحهم القوة الشرائية، حيث يمكنهم شراء منتجات المؤسسة في حد ذاتها، بالإضافة إلى أنه إذا تمكنت المؤسسة من إدارة تأثيرها على البيئة بشكل أفضل، فإنها ستوفر المال على المدى الطويل عن طريق تجنب الاضطرار للتعامل مع الكوارث الطبيعية.

مع تطور المخاوف البيئية، وحتى الاجتماعية والاقتصادية في النصف الثاني من القرن العشرين ومع العولمة، أصبحت مسؤولية المؤسسات قضية ذات أهمية متزايدة، كما أصبح عدد متزايد من المستهلكين ينتقدون الأعمال ويرغبون في أن يكونوا أكثر التزاما بالقانون وأصدقاء للبيئة وأكثر عرضة للمساءلة بشكل عام.

ونتيجة لذلك ومنذ التسعينات، وضعت الحكومات في العديد من البلدان لوائح حول أسس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الحديثة، مثلا في فرنسا وضع القانون المتعلق باللوائح الاقتصادية الجديدة (NRE) Nouvelles Régulations Economiques هي الأولى، لإجبار المؤسسات على الإعلان عن أدائها فيما يتعلق بالتنمية المستدامة، وتتبعها لوائح مختلفة مثل قوانين غرينيل أو قوانين اليقظة. وبهذا تضطر المؤسسات إلى الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حتى لا تتخلف عن منافسيها.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعتبر أداة للإدارة والاتصالات والتطوير للمؤسسات، حيث أصبحت ضرورية لتحسين صورة المؤسسات في نظر المستهلكين، وأيضا لتحسين إدارة موارد المؤسسة وتحسين الإنتاجية الداخلية، فنظرا للأهمية البالغة التي اكتسبتها المسؤولية الاجتماعية أصبح اليوم أغلبية المؤسسات لديها تقرير CSR

<sup>1</sup> Aurélie Chamaret, Une démarche Top-Down / Bottom-Up pour l'évaluation en termes multicritères et multi-acteurs des projets miniers dans l'optique du développement durable, thèse de doctorat De l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, Spécialité Sciences Economiques , 2007, pp 25-26.

أي تقرير المسؤولية الاجتماعية، أو فريق CSR ، أو على الأقل إستراتيجية اتصال مخصصة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خاصة في الدول المتقدمة نظرا للمنافسة الشديدة في السوق.

بدأت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالفعل في فرض نفسها في أساليب تشغيل المؤسسات، إذ تنص المفوضية الأوروبية في بلاغها على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لعام 2011 أن " اتخاذ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يفرض على المؤسسات احترام التشريعات والاتفاقات الجماعية بين الشركاء الاجتماعيين لتلبية كامل متطلبات المسؤولية الاجتماعية، فمن الضروري أن المؤسسات تعمل في تعاون وثيق مع أصحاب المصالح، وهي عملية لدمج الاهتمامات الاجتماعية والبيئية، والأخلاق، وحقوق الإنسان و المستهلكين في أنشطتهم التجارية" وبالتالي، فإن نهج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يأخذ بعدا جديدا ويندمج تدريجيا في إستراتيجية حقيقية لفتح المؤسسة أمام أصحاب المصالح، وقد أدت هذه الحركة أيضا إلى تأملات حقيقية حول الدور الاجتماعي للمؤسسة<sup>1</sup>.

إن المتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة و إضافات نوعية، حيث يمكن أن نورد نشأة تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ونرصد المراحل التي تشكل إطارا لتطور المفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة كما يلي<sup>2</sup>:

### 1- الثورة الصناعية و الإدارة العلمية

تمثل الثورة الصناعية حدثا بارزا في الحياة الإنسانية حيث بداية استخدام المخترعات العلمية في منظمات الأعمال، و قد كان المستفيدين بالدرجة الأساس هم المالكون و لا يوجد أي اهتمام بالعاملين أو المجتمع كذلك لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بداياتها و أن وفرة المياه و المساحات الشاسعة و الموارد الطبيعية غير المستغلة لم تثر انتباه المجتمع إلى خطورة التلوث و المشاكل البيئية الأخرى. و بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد و خصوصا القوى العاملة اندفع البعض من رجال الأعمال و المالكين للمصانع لدراسة كيفية تحسين إنتاجية العاملين عن طريق التركيز على تحفيز العمال بالوسائل المادية و ذلك من خلال تحسين الأجور و لكن مقابل جهد

<sup>1</sup> la plateforme de l'Engagement RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

<https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.WLjBVGmA>

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري : المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص 54 - 60

كبير يدلونه لإعطاء إنتاج أكبر، و هنا نستطيع القول أن إدارات المنظمات قد وعت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين.

## 2- العلاقات الإنسانية و تجارب هوثورن

إن تزايد استغلال العاملين و إصابات العمل الكثيرة و الوفيات الناتجة عنها و كذلك تشغيل الأطفال و النساء في ظل الظروف المزرية قد ولد شعورا لدى الكثير من المهتمين بشؤون الصناعة بضرورة الاهتمام و إعادة النظر بظروف العمل. و قد كان ثمرة هذا الشعور هو التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوثورن لدراسة تأثير الاهتمام بالعاملين و بظروف العمل على الإنتاج و الإنتاجية. إن هذا يمثل نقلة نوعية في تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث بدأ الاهتمام بالمستفيد الأول و هم العاملون.

## 3- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج و تضخم حجم المنشآت

إن التطورات التي أدخلها Henry Ford بابتكاره لخط الإنتاج و الذي ترتب عليه إنتاج كميات كبيرة من السيارات أدى إلى تضخم حجم المؤسسات الصناعية و زيادة عدد العاملين صغار السن حيث يتخصص العامل لجزء بسيط جدا من العمل و لا يحتاج إلى تدريب طويل لكي يتقنه إن هذا الأمر يعني عدم مراعاة للمسؤولية الاجتماعية للمنشأة الصناعية فضلا عن بداية حصول تلوث في الجو نتيجة الأعداد الكثيرة من السيارات التي بدأت تجوب شوارع المدن خصوصا و ان نوعية الوقود المستخدم كانت منخفضة الجودة و الغازات المنبعثة من احتراقها تحمل الكثير من الملوثات للجو، كذلك بداية الاستنزاف للموارد الطبيعية كالغابات.

## 4- تأثير الأفكار الاشتراكية

تعد الأفكار الاشتراكية و الشيوعية من العلامات البارزة التي دفعت منشآت الأعمال في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية، فبالنسبة للعاملين و ما يتعلق بظروف العمل و التقاعد و الضمان الاجتماعي و إصابات العمل و الاستقرار الوظيفي كانت من أبرز المطالب التي ينادي بها العاملون في الغرب.

## 5- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير و النظرية الكينزية

إن إهمال إدارات المنظمات الصناعية لبعض مسؤولياتها اتجاه أطراف متعددة من المستفيدين جعلها في تضاد مع مصالح هؤلاء بحيث أن هدفها كان تسويق أكبر كمية من المنتجات دون الأخذ بنظر الاعتبار المستهلك و مصالحه. إن حصول الكساد العالمي الكبير و انهيار المؤسسات الصناعية و تسريح آلاف العاملين أدى إلى اضطرابات كثيرة نجم عنها دعوات مهمة لتدخل الدولة لحماية مصالح العاملين و إيجاد فرص عمل بديلة لهم، كذلك من العلامات البارزة هنا تظهر دعوة كينز و نظريته الشهيرة بوجود تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي.

إن هذه الدعوات و الكساد الكبير و تأثير الأفكار الاشتراكية أدى إلى بناء أرضية صلبة للتوجهات الأولى لتأصيل أفكار و تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية.

### 6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية و التوسع الصناعي

تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انطلاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة. فقد توسع مفهوم الديمقراطية الصناعية و تعزز دور النقابات و تعالت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل و سن القوانين التي تحمي العاملين و تعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة و تحديد حد أدنى للأجور و نظم التأمين الاجتماعي و الصحي و قوانين معالجة حوادث العمل و ظهور جمعيات حماية المستهلك، إن هذا يفترض نقلة نوعية حقيقية في تبني المسؤولية الاجتماعية .

### 7- مرحلة المواجهات الواسعة بين الإدارة و النقابات

تتميز هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات و زيادة تأثيرها في قرارات المنظمات و تزايد عدد الإضرابات و تعرض كثير من الأعمال إلى خسائر كبيرة بسببها، كما أن دعوات المطالبة بحماية البيئة و نشر الوعي البيئي و إدراك الناس للتلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية اتسعت بشكل كبير، كذلك تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا المرفوعة أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات المفترضة التي تحصل من قبل منظمات الأعمال اتجاه المستفيدين سواء كانت بشكل عدم صلاحية المنتجات و عدم جودتها من وجهة نظر المستهلك أو بعض قضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.

### 8- مرحلة القوانين و المدونات الأخلاقية

لقد تجسدت النداءات و الاحتجاجات في المراحل السابقة بشكل قوانين و دساتير أخلاقية بالطهور في شعارات منظمات الأعمال و رسالاتها بشكل صريح، و كثرت كذلك الدراسات التي تربط بين تبني المسؤولية الاجتماعية و الأداء المالي للمنشآت .

### 9- مرحلة جماعات الضغط

تعتبر هذه الجماعات قوة لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات منظمات الأعمال و من أمثلتها جماعات حماية المستهلك، جماعات حماية البيئة و المحافظة عليها، جماعات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات الدفاع عن حقوق الطفل و جمعيات السلام الأخضر و غيرها. و قد أصبحت المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة أكثر نضوجا كفكرة نظرية و أقوى حضورا على أرض الواقع كممارسة بحكم تطوير معايير واضحة و مؤشرات قياس كمية تطلبها كثير من المنظمات الدولية خصوصا تلك التي تهتم بالتنمية المستدامة.

## 10- مرحلة اقتصاد المعرفة و عصر المعلوماتية

تتسم هذه المرحلة بتغير طبيعة الاقتصاد و بروز ظواهر مثل العولمة و التخصصة و انتشار شبكات المعلومات و ازدهار صناعة تكنولوجيا المعلومات و اتساع نمو قطاع الخدمات. إن هذه المظاهر تحمل في طياتها مخاوف حقيقية و ذلك لتزايد سطوة منظمات الأعمال العملاقة نتيجة لتخلي الحكومات عن دورها التقليدي في تقديم كثير من الخدمات بسبب اتساع نطاق ظاهرة التخصصة و ما حملته معها من تسريح العاملين و تغير هيكل الاقتصاديات في دول العالم.

كل هذا حث المنظمات باتجاه تطوير مبادراتها الاجتماعية و خصوصا و أن انخيار بعض المؤسسات العملاقة في الاقتصاد الأمريكي مثل انرون قد كشف عن عدم التزام بالمسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال من حيث الإفصاح المحاسبي الصادق عن موقفها المالي و أصولها الحقيقية و عدم تضخيمها بهدف تعظيم قيمة السهم بشكل غير صحيح الأمر الذي ألحق أضرارا بالغة بالمالكين و المستهلكين و المجتمع على حد سواء.

- بالإضافة إلى ذلك يمكن إيجاز الأسباب الراجعة وراء ظهور المسؤولية الاجتماعية فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تهديد اللوائح والقوانين:** حيث أن الهيئات الحكومية تراقب جميع العمليات التجارية، وحتى تتجنب المنظمات الإجراءات الحكومية، يجب أن تتصرف المؤسسات بطريقة مسؤولة اجتماعيا واحترام القوانين الموضوعية.
- **ضغط النقابات العمالية:** حيث يتعين على المديرين الآن أن يكونوا أكثر مسؤولية أثناء التعامل مع العمال.
- **وعي المستهلك:** حيث أصبح اليوم المستهلكون على دراية تامة بجودة وسعر المنتج وأيضا بحقوقهم اتجاه المنظمات، إذ أصبح المستهلكون يرفعون دعوى في محكمة المستهلك حتى على القضايا الصغيرة.
- **تطوير معيار اجتماعي لإدارة الأعمال:** تعتبر المعايير الاجتماعية الجديدة مؤسسات الأعمال شرعية شريطة أن تخدم أيضا الاحتياجات الاجتماعية.
- **تطوير ثقافة إدارة الأعمال:** ثقافة إدارة الأعمال نشرت وعيا بين المستثمرين والمستهلكين والموظفين والعالم أكثر حساسية اتجاه القضايا الاجتماعية.

<sup>1</sup> Toopr, Better learning for better results, on the web:

<https://www.toppr.com/guides/business-studies/social-responsibilities-of-business/social-responsibility/> , consulted the 06/03/2020

- العلاقة بين المصالح الاجتماعية والمصالح التجارية: يعتبر الاهتمام الاجتماعي والمصالح التجارية متكاملان وهذا يعني أن المنظمات ستحقق فوائد طويلة الأجل.
- تطوير فئة المحترفين والإداريين: في السابق كانت منظمات الأعمال تهدف إلى تحقيق الربح فقط والاهتمام بالمساهمين وإهمال أصحاب المصالح الآخرين، ولكن اليوم الإدارة والمؤسسات التعليمية جعلت نوعاً جديداً من المديرين الذين يولون أهمية مماثلة للمسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الثاني : تعريف المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مجموعة من التعريفات، وجميعها تدور حول نفس المعنى، والذي يتمثل في أنه يجب على المؤسسات أن تتحمل مسؤوليتها كاملة أمام جميع أصحاب المصالح من حملة أسهم المؤسسة، العمال، المستهلكين، المجتمع، الموردين، البيئية وأخذ متطلباتهم بعين الاعتبار وليس الاهتمام بحملة الأسهم فقط<sup>1</sup>. كما سبق وذكرنا بأن (Sheldon) يعتبر أول من أشار إلى أهمية اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة وهذا كان عام 1923 .

وكان هوارد بوين ( Bowen Howard ) أول من أشار إلى المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية في كتابه لعام 1953 بعنوان "المسؤوليات الاجتماعية لرجال الأعمال" حيث عرفه بأنه: "التزام رجال الأعمال بتنفيذ الاستراتيجيات واتخاذ القرارات والقيام بالممارسات والأنشطة التي تتلاءم مع أهداف وقيم المجتمع بشكل عام"<sup>2</sup>. وقد ذكر (Friedman, 1970) بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات توسع وبشكل كبير منذ أن أعتبر فيها بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي زيادة الأرباح<sup>3</sup>.

عرف (Wood, 1991) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها التزام المنظمات بقيم وإجراءات وسياسات ومساهمات محددة ومسؤوليتها تجاه المجتمع. كما حدد (Mohr et al) سنة 2001 تعريف للمسؤولية

<sup>1</sup> Peter Raynard & Maya Forstater, UNIDO and the world Summit on sustainable development, Corporate social responsibility: Implications for small and medium enterprises in developing countries, Vienna, 2002, p 05

<sup>2</sup> Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier, Responsabilité sociale des entreprises et performance complémentarité ou substituabilité, Revue des sciences de gestion, , n 223, 2007, p 58

<sup>3</sup> A.Warhurst, Ibid, p 13

الاجتماعية بأنها التزام المؤسسات وشركات الأعمال بتخفيض وإزالة الأنشطة والممارسات غير الآمنة والتي تضر المجتمع<sup>1</sup>.

حسب معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية فإن "المسؤولية الاجتماعية هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما تجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم".

البنك الدولي عام 2005 يرى أن "المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة والعمل مع الموظفين وأسرتهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيدهم قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء".

حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة سنة 1999 فإن "المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".

حسب (Archie B Carroll, 1979) فإن "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات".

ولو رجعنا إلى الأبحاث الرائدة ل Carroll في هذا المجال نجد أنه وضع بأن المسؤولية الاجتماعية مفهوم يشتمل على أربعة جوانب رئيسية: الأول يتمثل بالمسؤولية الاقتصادية المطلوبة والثاني بالمسؤولية القانونية والثالث بالمسؤولية الخيرة والرابع بالمسؤولية الأخلاقية.

ومن التعريفات الرسمية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تعريفها من قبل الاتحاد الأوروبي حيث حددت المفوضية الأوروبية في بلاغها الثالث بشأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (2011)، بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي "مسؤولية المؤسسات اتجاه تأثيراتها على المجتمع". كما نشر الاتحاد الأوروبي عام 2001 ورقة خضراء حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث حددت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها:

<sup>1</sup> Jaffar Abbas et al, the effects of corporate social responsibility practices and environmental factors through a moderating role of social media marketing on sustainable performance of business firms, sustainability, article, 2019, p 07, on the web: [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability), consulted the 29/05/2020

"الإدماج الطوعي للشواغل الاجتماعية والبيئية للمؤسسات في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع أصحاب المصالح، فكون المرء مسؤولاً اجتماعياً لا يعني الوفاء الكامل بالواجبات القانونية السارية فحسب، بل الذهاب إلى أبعد من ذلك واستثمار أكثر في رأس المال البشري والبيئة وعلاقات أصحاب المصالح"<sup>1</sup>.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي يقصد بها الأخذ بعين الاعتبار توقعات ومتطلبات مختلف أصحاب المصالح والذين يتمثلون في العملاء، الموظفين، المجتمع، جمعيات حماية المستهلك، المنظمات غير الحكومية، السلطات المحلية وغيرهم، كما وجب على المؤسسة الالتزام بحماية البيئة من مختلف أنواع التلوث والمحافظة عليها.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يعني أن المؤسسات يقررون بمبادرة منهم (تكون طوعية أي اختيارية) للمساهمة في تحسين المجتمع وجعل البيئة أنظف.

فالمؤسسة المسؤولة اجتماعياً لا يعني الرضا الكامل فقط بالالتزامات القانونية المعمول بها، بل أيضاً اهتمامها بالجانب البيئي ومتطلبات أصحاب المصالح ككل، وهذا لا يتعارض بالضرورة مع الأداء الاقتصادي للمؤسسة بل يعود بالفائدة على المؤسسة، فمن خلال الخبرة المكتسبة مع الاستثمار في التقنيات و الممارسات التجارية المسؤولة بيئياً تشير إلى أن المؤسسات ذات التوجه البيئي إلى جانب الامتثال للقانون، يمكنها من زيادة القدرة التنافسية<sup>2</sup>.

وقد حددها Berkowitz ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية لمسؤوليات المنظمة تمثلت في<sup>3</sup>:

#### - المسؤولية اتجاه تحقيق الأرباح

وتشير إلى أن مسؤولية المنظمة كانت متمثلة فقط في تحقيق الأرباح للمالكين ولحملة الأسهم، وهذه المسؤولية تؤيد ما جاء به الاقتصادي Friedman.

#### - المسؤولية اتجاه أصحاب المصالح

نتيجة الانتقادات الموجهة لأهداف الربحية كمسؤولية وحيدة تركز عليها المنظمة، ظهر ما يسمى بالمسؤولية اتجاه أصحاب المصالح والتي تركز على ضرورة الاهتمام بتلبية أهداف أصحاب المصالح من مستهلكين، عاملين، مجهزين، موزعين،... وغيرهم.

<sup>1</sup> la plateforme de l'Engagement RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

<https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.WLjBVGmA>

<sup>2</sup> Marie-Françoise Guyonnaud, Du management environnemental au développement durable des entreprises, Agence de l'Environnement et de Maitrise de l'Energie, CAP 2D, France, 2004, P6

<sup>3</sup> فؤاد محمد الحسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و انعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة مقدمة للحصول

على شهادة الدكتوراة في علوم التسويق، جامعة المستنصرية، مصر، 2003، ص ص 37-38

- المسؤولية اتجاه المجتمع

وقد انتشر هذا المفهوم في الأعوام الأخيرة، ويشير إلى ضرورة التزام المنظمة بالمسؤولية اتجاه البيئة والمجتمع بشكل عام .

- في عام 1979، اقترح Carroll تعريفاً تم تصميمه كجزء من مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والذي يتضمن أربعة أبعاد أو مكونات: اقتصادية وقانونية وأخلاقية وخيرية<sup>1</sup>. والشكل أدناه يوضح هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الشكل رقم 06: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات



**Source :** Archie B Carroll, 2002, (cité par) Nicoleta Farcane et Eusebiu Bureana, Ibid, p 40

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن Carroll قدم نموذج للمسؤولية الاجتماعية على شكل هرم يتكون من

أربعة أبعاد كما يلي:

<sup>1</sup> Nicoleta Farcane & Eusebiu Bureana, History of Corporate Social Responsibility concept, 2015, pp 31-48 on the web: [www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1720152/03.pdf](http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1720152/03.pdf)

- المسؤولية الاقتصادية: تمثل البعد الاقتصادي والذي يقع في قاعدة الهرم حيث يعتبر الوظيفة الرئيسية للمؤسسة المتمثلة في إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها أفراد المجتمع مقابل ربح معين.
- المسؤولية القانونية: تمثل البعد القانوني الذي يقع بالقسم الثاني من الهرم ويقصد به احترام المؤسسة للقوانين السائدة.
- المسؤولية الأخلاقية: تمثل البعد الأخلاقي الذي يقع بالقسم الثالث من الهرم ويقصد به من واجب المؤسسة أن تكون مواطن صالح من خلال مراعاة المبادئ والسلوكيات الأخلاقية في اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الخيرية: تمثل البعد الخيري الذي يقع في أعلى الهرم ويقصد به الأعمال الطوعية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع.

### المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية في المنظور الإسلامي

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان في أحسن صورة، خلقه للعبادة وكلفه بأن يكون خليفة في هذه الأرض، و قد عرف الدكتور عبد الله بن إبراهيم بن عبد الله الناصر الاستخلاف بأنه "تمكين الله للبشر عامة ولبعضهم خاصة في إحلالهم محل من قبلهم في ملكية الأرض والمال"، فالخلافه تحدد مكانة المسلم و دوره و تتحدد من خلالها مسؤولياته، والتكليف يدل على أن كل فرد مسئول عما يقوم به، فالاستخلاف هو أمانة يجب أداؤها ويجب إدارة هذه الأمانة بما يحقق المنفعة للأمة كلها ومن هذا المنطلق الاستخلاف يعني بأنه يتعين على رجال الأعمال ممارسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ذلك أن المؤسسات تعتبر مؤسسات بشرية و هي جزء من الأمة الإسلامية وتبين الكثير من الدلائل القرآنية أن الإسلام أعطى أولوية للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية كما يلي<sup>1</sup>:

في قوله تعالى (وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَى) سورة المائدة الآية 3

وقوله عز وجل (وَأَتَى الْمَالَ عَلَى حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ) سورة البقرة الآية 177

و قوله أيضا (وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ) سورة الذاريات: الآية 19 وذلك كله ابتغاء مرضاة الله

وليس لأي غرض دنيوي كقوله تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ) سورة الزلزلة الآية 7

فضلا عما يمكن أن يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة نفسية وسعادة روحية لا تقدر بثمن، لقوله تعالى

(فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ) سورة البقرة الآية 184

كما أن عمل الخير وإشاعته وتثيته من المقاصد الشرعية أو الضرورات الأصيلة التي تم حصرها في خمس

<sup>1</sup> نعيمة يحياوي وفضيلة عاقل، التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي، الموقع الالكتروني:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/11/>، شوهد يوم 2020/06/09

وهي: المحافظة على الدين، النفس، النسل، العقل، المال وزاد بعضهم سادسة و هي المحافظة على العرض، فحقوق المسلم كلها مسؤوليات اجتماعية، وإن كان الفرد مطالباً بالمسؤولية الاجتماعية، فعلى مستوى الجماعات والمؤسسات والبنوك تكون المسؤولية أعظم.

إضافة إلى هذه الدلائل القرآنية نجد كذلك مثلها في السنة النبوية الشريفة، فنجد صلى الله عليه و سلم يقول "لا ضرر و لا ضرار" رواه ابن ماجه و الدارقطني، كما يشير في قوله صلى الله عليه وسلم " كل سلامي من الناس عليه صدقة: كل يوم تطلع فيه الشمس تعدل بين اثنين صدقة، و تعين الرجل في دابته، فتحمله عليها، أو ترفع له عليها متاعه صدقة، و الكلمة الطيبة صدقة، و كل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، و تميظ الأذى عن الطريق صدقة " متفق عليه

ويبين " كلكم راع و مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع و هو مسئول عنهم، و الرجل راع على أهل بيته، و هو مسئول عنهم، و المرأة راعية على بيت بعلها وولده، و هي مسئولة عنهم، و العبد راع على مال سيده، و هو مسئول عنه، ألا و كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته" رواه البخاري

ويشير إلى الأخوة والعدالة الاجتماعية اللذان يعكسان مفهوم المسؤولية الاجتماعية في قوله صلى الله عليه و سلم " (المسلم أخو المسلم، لا يظلمه ولا يسلمه، من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته، و من فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة، و من ستر مسلماً ستره الله يوم القيامة " متفق عليه كما يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى " متفق عليه

إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية التي نص عليها التشريع الإسلامي سواء ما جاء في القرآن الكريم أو ما وصانا عليه نبينا عليه الصلاة والسلام تطبيقاً سليماً والالتزام به يمكن المجتمعات الإسلامية من تحقيق التقدم والتطور والرقي والازدهار، وبناء مجتمعات بعيدة كل البعد عن كافة الآفات والأضرار سواء كانت في الأشخاص، أو المجتمع، أو البيئة.

فتطبيق العقيدة السليمة وبشكل صحيح والتوحيد الخالص لله تعالى وسعي المسلم إلى نيل رضا الله واجتنب المحرمات وكل ما يغضب الله، كل هذه الأمور تعمل على تنظيم العلاقات بين العبد وربّه، وكذلك تحسن علاقة الإنسان بأخيه الإنسان، وعلاقته أيضاً مع البيئة.

كما تتحدد المسؤولية الاجتماعية في الدين الإسلامي من خلال ثلاثة جوانب مهمة تتمثل في التالي<sup>1</sup>:

#### - مسؤولية الفرد اتجاه نفسه

كرم الله عز وجل الإنسان أحسن تكريم وفضله على جميع المخلوقات، وسخر له كل النعم الموجود في السماء والأرض، وهذا كله يعتبر دعوة من الله تعالى للإنسان لأن يحافظ على نفسه وحياته وبقائه، وذلك من خلال النظافة وطهارة الجسم والثوب والمكان التي تعتبر من الإيمان، وكذلك ممارسة الرياضة والأكل الطيب الحلال والوقاية من الأمراض وعلاجها، وإتباع ما أحل الله والابتعاد عن المحرمات وضبط النفس وضبط غرائزه، مع اكتساب الصفات الحميدة، وحسن التعامل مع الغير، والقيام بالعمل الصالح وهذا من أجل التعايش مع الجماعة بسلام وتوطيد علاقات التماسك والتعاون.

#### - مسؤولية المجتمع عن بعضه البعض

إن الفرد جزء من المجتمع ولهذا فهو مسؤول عن المجتمع الذي يعيش فيه، وذلك من خلال مساعدة الفرد لغيره من الأفراد وكذا مساعدة الأغنياء للفقراء كفرض الزكاة، وهذا من أجل تحقيق سعادة جميع أفراد المجتمع، وأيضاً ربط القلوب بأواصر المحبة والأخوة.

#### - مسؤولية الدولة عن الفرد والمجتمع

بالرغم من أن الله عز وجل فرض مجموعة من الواجبات على المسلمين اتجاه الفقراء، إلا أن الدولة أيضاً مسؤولة عن الفقراء والمحتاجين، ومن حق كل الفقراء مطالبة الدولة بالإنفاق عليه، وبهذا الدولة مسؤولة عن جميع أفراد المجتمع.

والمؤسسة اعتبرتها الشريعة الإسلامية فرد من أفراد المجتمع وجبت عليها مجموعة من الالتزامات، كمسؤوليتها أمام العمال، الزبائن، الموردين، المجتمع، البيئة...

وفي الأخير يمكن القول أنه إذا قام كل فرد منا بجميع مهامه وتحمل مسؤولياته التي نصت عليها شريعتنا فإنه سيتحقق التكامل والتكافل في الحياة، والوصول إلى ما يرضاه الله ويحبه لقوله تعالى:

" وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ " صدق الله العظيم

#### المطلب الرابع: أساسيات المسؤولية الاجتماعية

خلال هذا المطلب سيتم التطرق لأهمية، مجالات، أبعاد، عناصر، ومبادئ المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> عمار طهرات، أمين مخفي، المقاربات العملية للمسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في التنمية المستدامة تجارب دولية رائدة بين النموذجين الإسلامي والوطني، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2018، ص ص 116-117

## 1- أهمية المسؤولية الاجتماعية

- إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يحقق العديد من الفوائد من خلال المردود المتحقق للجهات الثلاث الرئيسية التي ستجني الفائدة من هذا الالتزام و نعني بها هذا المجتمع و الدولة و المنظمة يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي<sup>1</sup> :
- تحسين صورة المنظمة بالمجتمع و ترسيخ المظهر الإيجابي لدى العملاء و العاملين و أفراد المجتمع بصورة عامة خاصة إذا كانت المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات طوعية للمنظمة أتجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة أو غير مباشرة من وجود المنظمة.
  - المسؤولية الاجتماعية تضفي تحسينا على مناخ العمل السائد في منظمة الأعمال و تؤدي إلى إشاعة التعاون و الترابط بين مختلف الأطراف
  - زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين و قلبي التاهيل و الأقليات و المرأة و الشباب و غيرهم
  - الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الاجتماعية
  - تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية
  - ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة و مختلف الفئات ذات المصالح
  - تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد و المجموعات و المنظمات و هذا سيساهم بالاستقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية
  - كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل و الشفافية و الصدق في التعامل فإن هذه الجوانب تزيد من الترابط الاجتماعي و ازدهار المجتمع على مختلف المستويات
  - الدولة هي أحد المستفيدين الرئيسيين من إدراك منظمات الأعمال لدورها الاجتماعي حيث أن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها و خدماتها الصحية كذلك فإننا نتوقع أن عوائد الدولة ستكون أفضل بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية المختلفة و رفد الدولة بمستحققاتها من الضرائب و الرسوم و المساهمة في القضاء على البطالة و التطور التكنولوجي.

## 2- مجالات المسؤولية الاجتماعية

الجدول التالي يلخص مجالات المسؤولية الاجتماعية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 52 - 53

الجدول رقم 01: مجالات المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية	
القطاع الصحي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء المستوصفات، والعلاج للفقراء</li> <li>- عمل برامج لعلاج الحالات المرضية</li> <li>- عمل مراكز لعلاج الحالات الخطيرة</li> </ul>
التعليم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء المدارس، وتوفير الأدوات المدرسية</li> <li>- مساعدة الفقراء في دفع الرسوم</li> <li>- نشر ثقافة أهمية التعليم ودوره</li> </ul>
التنمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنمية المستدامة</li> <li>- التنمية البشرية</li> <li>- استغلال الموارد</li> <li>- مكافحة الفقر</li> </ul>
الأسرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غرس القيم الاجتماعية</li> <li>- التنشئة الاجتماعية الصحية</li> <li>- التربية السليمة مع مكافحة الممارسات غير الأخلاقية</li> </ul>
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحماية من التلوث</li> <li>- محاربة الضوضاء</li> <li>- الحفاظ على الموارد النادرة</li> <li>- إقامة مشاريع حماية البيئة</li> </ul>
الصحافة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية</li> <li>- نشر أخبار صادقة</li> <li>- إعلانات مجانية لحملة التوعية</li> <li>- إنشاء مساحات خضراء وملاعب للأطفال</li> <li>- إقامة رحلات ترفيهية للأطفال الفقراء وذوي الاحتياجات الخاصة</li> </ul>
الأنشطة التطوعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مساعدة الفقراء</li> <li>- محو الأمية</li> <li>- أنشطة صيفية للطلاب</li> <li>- تشجير الأماكن المحتاجة</li> <li>- حملات النظافة</li> </ul>

المصدر: خلوفي سفيان وشريط كمال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كآلية لضمان نجاح برامج حماية البيئة في

الجزائر، مجلة الاقتصاد والبيئة، المجلد 01، العدد 01، 2018، ص 87

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مجالات المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في:

- الصحة: ويشمل كل ما له علاقة بالقطاع الصحي من بناء المستوصفات والعلاج المجاني للفقراء وغيرها.
- التعليم: ويتضمن كل ما له علاقة بقطاع التعليم كبناء المدارس، توعية أفراد المجتمع بأهمية ودور التعليم، وتقديم المساعدة للفقراء لدفع الرسوم...
- التنمية: من خلال الاستغلال العقلاني للموارد، التقليل من ظاهرة الفقر والاهتمام بالموارد البشري وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة داخل المجتمع.
- الأسرة: ويشمل هذا المجال التربية السليمة والقضاء على الممارسات غير الأخلاقية داخل المجتمع من خلال زرع القيم الاجتماعية والأخلاق الحميدة.
- البيئة: وذلك من خلال احترام البيئة وحمايتها من جميع أنواع التلوث، والمحافظة على الموارد خاصة منها غير المتجددة.
- الصحافة: وهذا من خلال استغلال الإعلام في توعية المجتمع بأهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية وأثرها الإيجابي على جميع أصحاب المصالح.
- الأنشطة التطوعية: وتشمل كل برامج محو الأمية، تقديم المساعدات الخيرية للفقراء، وحملات التشجير والنظافة.

### 3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية

يوجد تنوع كبير في أبعاد المسؤولية الاجتماعية وهذا حسب ما أشار إليه العديد من الباحثين، حيث تم تصنيف أبعاد مختلفة للالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، كل حسب وجهة نظره، فحسب تعريف المسؤولية الاجتماعية الذي قدمه مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة تنبعت المؤسسات إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار للأبعاد الثلاثة التي عرفها المجلس وهي "حماية البيئة، التقدم الاجتماعي، النمو الاقتصادي" كما تعتبر الأبعاد الأكثر تداولاً بين مختلف الباحثين والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

#### • البعد البيئي

هذا البعد يشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى الحد من التأثير السلبي على البيئة الناجم عن نشاطات المؤسسة، والعمل على الحفاظ على البيئة واحترامها والمحافظة على الموارد الطبيعية من خلال الاستغلال العقلاني لها. من متغيرات هذا البعد "متطلبات البيئة من برامج ووسائل، الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من

<sup>1</sup> شافية قربي ومودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة دراسة تحليلية من وجهة نظر إطار مؤسسية روية للعصائر (NCA)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف، مجلة الباحث، العدد 16، الجزائر، 2016، ص 123-124

أجل المحافظة على البيئة والتي تتمثل في إجراءات التخلص من النفايات بطريقة سليمة وعلمية ومكافحة جميع أنواع التلوث ومسبباتها.

### • البعد الاجتماعي

يشمل هذا البعد الأنشطة والبرامج الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة من أعمال خيرية وتطوعية وغيرها وهذا تلبية لمتطلبات ورغبات أصحاب المصالح (الأطراف المرتبطين والذين لديهم علاقة بالمؤسسة).

### • البعد الاقتصادي

ويشمل هذا البعد النشاطات والعمليات والسياسات والإجراءات ذات الطبيعة الاقتصادية، ومن خلال هذا البعد يتم العمل على زيادة المبيعات وتحسين الإنتاجية... إضافة إلى ذلك تم تصنيف أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى<sup>1</sup>:

### • المسؤولية الاقتصادية

- الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.
- المؤسسات المسؤولة اجتماعيا تسعى جاهدة لخفض تكاليف التشغيل.
- يجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتحقيق أعلى عوائد لمساهميها.
- لا ينبغي صرف انتباه المؤسسات عن وظائفها الاقتصادية، إضافة لحل المشاكل الاجتماعية.

### • المسؤولية القانونية

- المؤسسات الجيدة تعمل جاهدة للامتثال لجميع قوانين الدولة واللوائح.
- يجب أن تعمل المؤسسات بدقة في الإطار القانوني للمجتمع.
- في بعض الأحيان يكون من المناسب للمؤسسات أن تنتهك بعض القوانين واللوائح.
- يتعين على المؤسسات الالتزام بجميع قواعد ولوائح الدولة على الرغم من ذلك قد يكون مكلفا بالنسبة لهم.

### • المسؤولية الأخلاقية

- يجب على المؤسسات عدم المساس بالقواعد الأخلاقية للمجتمع من أجل تحقيق أهداف المؤسسات.
- المؤسسات المسؤولة اجتماعيا تفعل دائما ما هو صحيح وعادل.

<sup>1</sup> Rangsan Nochai & Titida Nochai The Effect of Dimensions of Corporate Social ,Responsibility on Consumer's Buying Behavior in Thailand: A Case Study in Bangkok, International Conference on Economics, Social Sciences and Languages (ICESL'14), Singapore, 14-15 May 2014, p 44

- يجب على المؤسسات تجنب إلحاق الأذى بأي ثمن
- من المناسب في بعض الأحيان للمؤسسات للانخراط في مشكوك فيها ممارسات لتحقيق مكاسب اقتصادية.

• المسؤولية الخيرية

- يجب على المؤسسات المساهمة بالموارد للمجتمع.
- المؤسسات المسؤولة اجتماعيا تسعى جاهدة لتوفير لتحسن المجتمع
- يجب على المؤسسات أن تعزز العمل التطوعي.
- يتعين على المؤسسات تخصيص موارد لدعم الثقافة والفنون.

4- عناصر المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية عناصر رئيسية وأخرى فرعية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: عناصر المسؤولية الاجتماعية

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
المنافسة العادلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين</li> <li>- احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين</li> </ul>
التكنولوجيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها</li> <li>- استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة</li> </ul>
قوانين حماية المستهلك	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها</li> <li>- حماية الأطفال صحياً وثقافياً</li> <li>- حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.</li> </ul>
حماية البيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع تلوث المياه والهواء والتربة.</li> <li>- التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.</li> <li>- منع الاستخدام التعسفي للموارد.</li> <li>- صيانة الموارد وتنميتها.</li> </ul>
السلامة والعدالة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.</li> <li>- ظروف العمل ومنع عمل صغار السن.</li> <li>- إصابات العمل.</li> <li>- التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي.</li> <li>- عمل المرأة وظروفها الخاصة.</li> <li>- المهاجرين وتشغيل غير القانونيين.</li> <li>- عمل ذوي الاحتياجات الخاصة.</li> </ul>
المعايير الأخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.</li> <li>- مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.</li> <li>- مراعاة حقوق الإنسان.</li> </ul>
الأعراف والقيم الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام العادات والتقاليد.</li> <li>- مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.</li> </ul>
نوعية الحياة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نوع التغذية.</li> <li>- الملابس.</li> <li>- الخدمات.</li> <li>- النقل العام.</li> <li>- الذوق العام.</li> </ul>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 82

- من خلال الجدول السابق نلاحظ بأنه يوضح عناصر المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في:
- المنافسة العادلة: وذلك من خلال منع الاحتكار لتجنب إلحاق الضرر بالعملاء، مع احترام قواعد المنافسة النزيهة.
  - التكنولوجيا: وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا حديثة لتجنب إلحاق الضرر بالبيئة واستفادة المجتمع من الخدمات التي تقدمها هذه التكنولوجيا.
  - قوانين حماية المستهلك: وتشمل القوانين التي تحمي المستهلكين من اقتناء مواد تلحق به الضرر ومن كل أنواع الغش والاستغلال.
  - حماية البيئة: وذلك من خلال احترام البيئة وحمايتها من جميع أنواع التلوث، والاستغلال العقلاني للموارد.
  - السلامة والعدالة: ويقصد بها توفير الجو المناسب للعمل لتفادي وقوع الحوادث، ومنع تشغيل الأطفال، بالإضافة إلى تحقيق العدالة بين الجنسين وضمان التقاعد والضمان الاجتماعي مع توفير مناصب الشغل لذوي الاحتياجات الخاصة.
  - المعايير الأخلاقية: وذلك من خلال احترام حقوق الإنسان ومراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف
  - الأعراف والقيم الاجتماعية: وذلك من خلال احترام عادات وتقاليد أفراد المجتمع إضافة لمكافحة الافات الاجتماعية.
  - نوعية الحياة: وهذا من خلال احترام نمط حياة أفراد المجتمع.

## 5- مبادئ المسؤولية الاجتماعية

تشمل مبادئ المسؤولية الاجتماعية الاستدامة، المسائلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام حقوق الإنسان، احترام المعايير الدولية للسلوك، واحترام وسيادة القانون، مجمل هذه المبادئ تشكل نشاط المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم 03: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

المبدأ	مضمون المبدأ
Sustainability الاستدامة	يقصد بالاستدامة الآثار الناجمة عن النشاطات الحاصلة في الوقت الحاضر على الخيارات المتاحة مستقبلاً، إذ أن الموارد المستغلة حالياً لن تكون متوفرة للاستخدام في المستقبل، وهذا راجع للكمية المحدودة لهذه الموارد كالفحم والنفط والمعادن فهي موارد نادرة ومتوفرة بكمية محدودة، ولهذا فإن تطبيق الاستدامة يتطلب قيام المجتمع بإعادة إنتاج الموارد المستغلة من جديد فمثلاً صناعة الورق تتطلب سياسة إعادة زرع الأشجار المحصودة.
Accountability المساءلة	يقصد بالمساءلة اعتراف المنظمة بالآثار الناجمة عن أنشطتها والتي تؤثر سلباً على البيئية، وقياس هذه الآثار وكتابة تقارير عنها وتقديم هذه التقارير لجميع أصحاب المصالح وتكون لديها مصداقية بمعنى دقة في قياس الآثار والحلو من التحيز.
Transparency الشفافية	ويقصد بالشفافية الوسائل التي يمكن من خلالها التعرف على الآثار الخارجية الناجمة عن نشاط المنظمة من خلال تقاريرها، وأن الحقائق الخاصة بهذه الآثار والموجودة بالتقارير تكون متوفرة لدى جميع أصحاب المصالح وليس المساهمين فقط.
Ethics السلوك الأخلاقي Behavior	ويعني به أن تتصرف المنظمة بشكل أخلاقي مع جميع أصحاب المصالح، وبناء سلوكها على أخلاقيات الأمانة والعدل، كما ينبغي على المنظمة تعزيز السلوك الأخلاقي وذلك من خلال وضع وتحديد قيمها ومبادئها الأساسية ووضع هياكل حوكمية، مع تحديد وتطبيق معايير السلوك الأخلاقي التي تتلاءم مع أنشطة المنظمة وأهدافها.
احترام أصحاب المصالح Respect for stakeholders interests	ويقصد به أنه يجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار لأصحاب المصالح واحترام متطلباتهم واحتياجاتهم.
احترام سيادة القانون Respect for the rule of law	ويعني بهذا المبدأ أنه يجب على المنظمة احترام سيادة القانون بشكل إلزامي، وسيادة القانون تعني هيمنته حيث لا يحق لأي شخص أو منظمة مهما كان أن يكون فوق القانون فالقانون يطبق على الجميع دون تمييز.
احترام المعايير الدولية Respect for international norms of behavior	ويعني بهذا المبدأ أنه يجب على المنظمة احترام المعايير الدولية للسلوك والالتزام بمبدأ سيادة القانون، ففي الحالات التي لا يكون فيها توفر الحد الأدنى لحماية المجتمع أو البيئة ينبغي على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى احترام المعايير الدولية للسلوك.
احترام حقوق الإنسان Respect for human rights	ويعني بمبدأ احترام حقوق الإنسان أنه يجب على المنظمة احترام حقوق الإنسان كما يجب أن تعترف بأهمية حقوق الإنسان.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

قدري إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على المؤسسات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014-2015، ص ص 44-47

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه توجد مجموعة من المبادئ الأساسية تشكل مع بعضها البعض نشاط المسؤولية الاجتماعية والتي تتمثل في: الاستدامة، المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام أصحاب المصالح (الأطراف المعنية)، احترام حقوق الإنسان، احترام المعايير الدولية واحترام سيادة القانون.

### المطلب الخامس: فوائد وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية

#### 1- فوائد المسؤولية الاجتماعية

يمكن استخلاص فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات فيما يلي<sup>1</sup>:

##### ● فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمة

- فالمسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة تقوم بتحسين العلاقات مع الأطراف المعنية، إضافة إلى تعزيز ولاء العمال ورفع معنوياتهم بإشعارهم بروح الإنتماء إلى المؤسسة، وأيضا تحسين صحة العمال والحرص على سلامتهم، تحفيز العمال وتشجيعهم والاستماع لشكاويهم للاحتفاظ بهم وتحقيق إنتاجية عالية وأفضل من حيث الكمية والنوعية.

- وكذلك من أهم فوائد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خارج المنظمة هو جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم مطور لتطلعات المجتمع، تحسين ممارسات إدارة المخاطر، بالإضافة إلى ذلك انخفاض عدد الشكاوي والدعاوي القضائية، تعزيز سمعة المؤسسة وتحسين صورتها وزيادة ثقة المواطنين بالمؤسسة مما يزيد نيل رضا العملاء واستقطاب زبائن جدد وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة وضمان بقائها في السوق واستمرارها وقدرتها على المنافسة وارتفاع قيمة أسهم المؤسسة.

##### ● فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع.

- الاستقرار الاجتماعي الناتج عن وجود العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- زيادة الوعي بأهمية التواصل الدائم والاندماج التام بين المؤسسة وجميع أصحاب المصالح.

- الارتقاء بالتنمية وزيادة الوعي الاجتماعي لدى أفراد المجتمع مما يساهم في تفشي الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية.

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص ص

### • فوائد المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للدولة

- تقليل الأعباء على الدولة التي تتحملها من أجل أداء واجباتها التعليمية، الصحية، والاجتماعية وغيرها من الخدمات، إذ تصبح المؤسسات المطبقة للمسؤولية الاجتماعية تتحمل معها جزء من هذه الأعباء.
- ارتفاع عوائد الدولة بسبب زيادة الوعي لدى المؤسسات بأهمية المساهمة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.

### 2- عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية

يمكننا القول أن هناك عاملين رئيسيين يفسران نجاح المسؤولية الاجتماعية والتي تكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أ- العامل الأول

يشير هذا العامل إلى إلغاء القيود المالية، الذي يتم تنفيذه في البلدان المتقدمة، والتي وضعت سنة 1980 مما يعكس ظاهرة العولمة الحالية. هذا عامل يساهم في تراجع تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية، وبالتالي إلى اختفاء تدريجي لشكل من أشكال الاقتصاد يقوم على أسس وطنية خاصة في شكله التضامني، ومع تكاثر الفضائح المؤثرة على صورة الشركة كإهمالها لعمالها. كان السبب والأمر الذي بات ضروريا من أجل انتهاج إستراتيجية الاقتصاد المسؤول، وذلك من خلال اهتمام المؤسسة بمختلف أصحاب المصالح، حيث أصبحت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسيلة للتنظيم الذاتي للمجتمع العالمي.

#### ب- العامل الثاني

ما ساهم في نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يتعلق بالتأثيرات التي تنتجها المؤسسات من خلال أنشطتها، حيث تؤثر سلبا على البيئة والمجتمع ككل واستغلالها للاعقلاني للموارد الطبيعية. وأمام الضغوطات على المؤسسات من مختلف أطراف المصالح من زبائن ومنظمات حماية المستهلك، بات ضروريا على المؤسسات تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها واهتمامها بمختلف متطلبات أصحاب المصالح وذلك من أجل كسب الزبائن وضمن بقائها في السوق واستمرارها.

### المطلب السادس: المسؤولية الاجتماعية وبعض المفاهيم المرتبطة بها

#### 1- المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة

<sup>1</sup> A.Bendiabdellah et D.Benabou, Bonne gouvernance et Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises, revue de recherches et etudes scientifiques, Volume 2, Numéros 1, p 08

ترتبط المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بتنفيذ استراتيجيات التنمية المستدامة، فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي مفهوم تدمج بموجبه المؤسسات الجوانب الاجتماعية والبيئية. أي أنه بالإضافة إلى النظر في الربحية والنمو، تحتاج المؤسسات إلى النظر في تأثيرها على البيئة والمجتمع. وهذا يتعين عليهم الانتباه إلى جميع أصحاب المصالح من العملاء والموظفين والمساهمين والموردين والمجتمع ككل، وأيضا أن يكونوا مسؤولين أمامهم عن أنشطتهم<sup>1</sup>.

أصبح واجبا على المؤسسات التي تريد البقاء في السوق والاستمرار وتحقيق الرقي والازدهار أن تدرج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجياتها ومخططاتها وفي نشاطاتها الاقتصادية، بما يضمن لها المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية الأداة الفعالة التي تحقق ذلك، من خلال دمج المعايير والقيم الأخلاقية في مختلف نشاطات ووظائف المؤسسة الاقتصادية، والتزامها بالتصرف أخلاقيا اتجاه جميع أصحاب المصالح والمجتمع وكذلك البيئة، لأن اهتمام المؤسسة بمجريات أصحاب المصالح والمجتمع، وحمايتها للبيئة من مختلف أنواع التلوث، وأيضا محافظتها على الموارد الطبيعية يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها لأن نجاح المؤسسة أصبح لا يقتصر فقط على تحقيقها لأهدافها الاقتصادية فحسب بل ما تحققه المؤسسة أيضا على المستوى الاجتماعي والبيئي، ومن هنا تظهر أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في دعم وتحقيق التنمية المستدامة فهما مفهومان متكاملان إلى أبعد الحدود. إن مبادئ المسؤولية الاجتماعية تقوم على مبادئ التزام المؤسسات باتخاذ قرارات تعتمد على العوامل المالية مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج الاجتماعية والأضرار البيئية التي تلحقها أنشطة المؤسسة بالبيئة على المدى القصير والمتوسط والطويل.

إضافة إلى ذلك توجد علاقة وثيقة بين التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، حيث أن التنمية المستدامة تقوم على أهداف بيئية، اجتماعية واقتصادية، كما تسعى المؤسسة كمجتمع أصغر لتحقيق هذه الأهداف، ومنه فإن برامج المسؤولية الاجتماعية تسعى جاهدة من أجل المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة ويتضح ذلك بشكل أكثر فيما ورد في المواصفة القياسية الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 والتي تهدف إلى مساعدة المؤسسات في تبني سياسات من شأنها العمل على استدامة التنمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Joel Ernult and Arvind Ashta, How to measure global sustainable performance in a service enterprise? A case study of the credibility of Vigeo's rating of caisse d'épargne, Journal of services Research, Special Issue, Institute for International Management and Technology, 2008, p 102

<sup>2</sup> فايز علي المطيري (المدير العام)، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، منظمة العمل الدولية، مؤتمر العمل العربي، البند الثامن، الدورة الخامسة والأربعون، القاهرة 8-15 أبريل 2018، ص 28

وبشكل عام فإن المنظمة التي تود أن تمارس مسؤوليتها الاجتماعية وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة عليها مراعاة ما يلي<sup>1</sup>:

- احترام البيئة وتحقيق نظم الأمان في الإنتاج والمنتجات.

- إثراء الحوار الاجتماعي وتحسين ظروف العمل.

- احترام حقوق الإنسان.

- محاربة الفساد والرشوة وتبييض الأموال.

- الالتزام وتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع المحلي والمساهمة في التنمية المحلية.

- الحوار مع أصحاب المصالح واستشارهم.

- الانضمام للمعايير الدولية المتعلقة لمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

حظيت العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة بالاهتمام خاصة في الفترة الأخيرة، وقد أصبحت المؤسسات تعير اهتماماً لتأثير أنشطتها الاقتصادية على البيئة والمجتمع ككل وذلك من أجل مجتمع أحسن ومن أجل تحقيق تنمية داخل المجتمع، وهذا يوضح العلاقة بين الوطيدة بين المفهومين، إذ تعمل المؤسسات على تحقيق أهداف التنمية المستدامة عن طريق دمجها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجياتها. إضافة إلى ذلك فإن هذه العلاقة إطارها ومعاييرها وضعتها المنظمات العالمية غير الحكومية بمساهمات تطوعية وذلك من خلال الاتفاقات والمؤتمرات التي سعت جاهدة من أجل تطويرها ومن بينها إعلان منظمة العمل الدولية لمبادئ العمل الدولية والسياسات الاجتماعية سنة 1988، مبادرة الاتفاق العالمي سنة 1999، وغيرها...

هذه المبادرات والمؤتمرات شجعت أصحاب المصالح في المؤسسات للتعاون والحوار والعمل من أجل تحقيق الأهداف البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية وذلك عن طريق توقع المخاطر الناتجة عن أنشطة المؤسسة ووضع أو اقتراح حلول وقائية لها<sup>2</sup>.

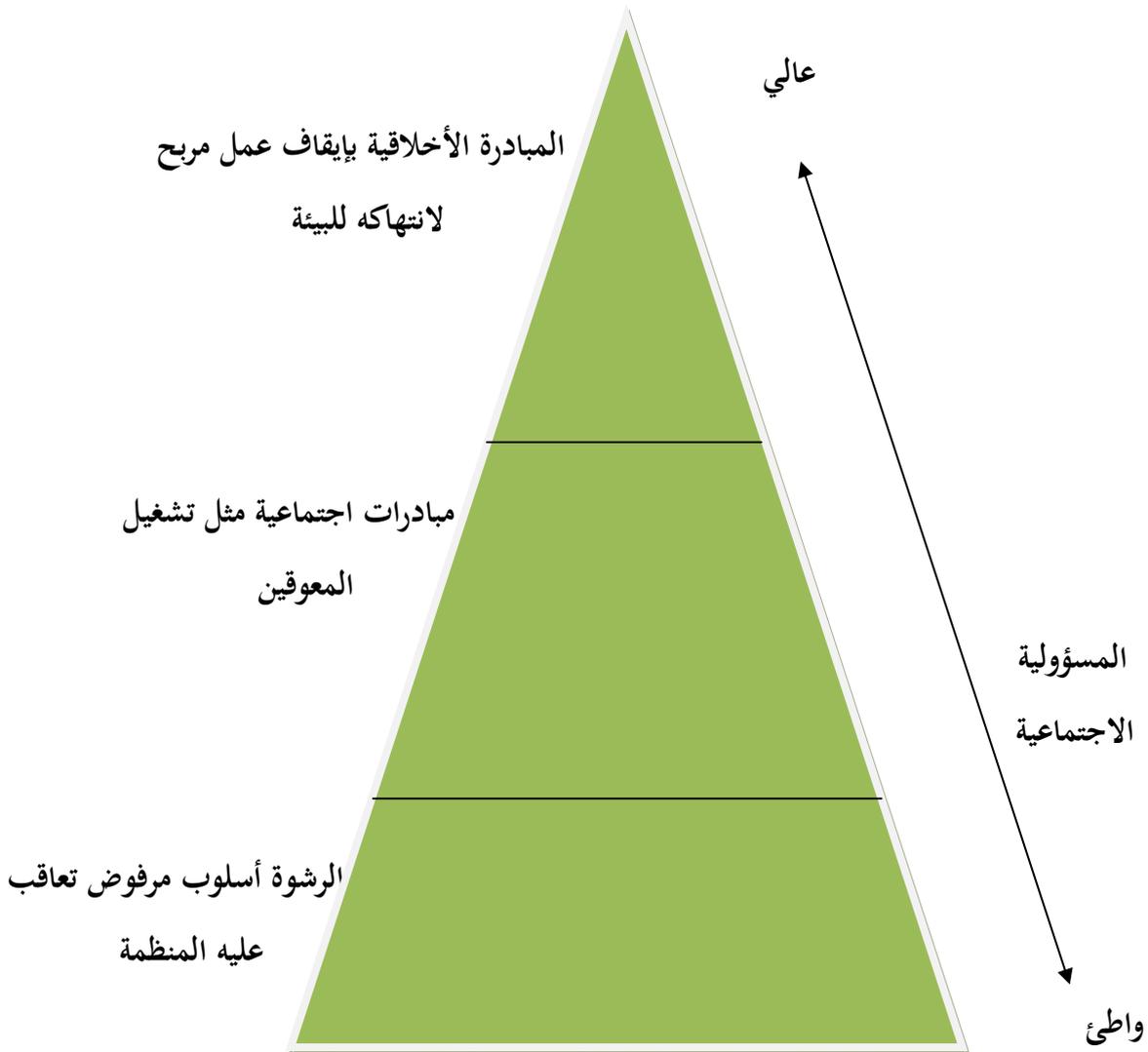
<sup>1</sup> أمينة قهواجي و حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، يومي 14-15 نوفمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016، ص 12

<sup>2</sup> عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص 63-65

## 2- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

المسؤولية الاجتماعية تمثل التزاماً أوسع فهي مجموعة كبيرة من المبادرات تجاه جميع أصحاب المصالح وذلك من أجل إنشاء تصور جماعي للعمل وتبادل المصالح بين الأطراف بعيداً كل البعد عن لاهتمام بمصلحة المؤسسة فحسب، أما أخلاقيات الأعمال تعتبر التزام أوسع وأعلى لكونها تتعلق بالقيم التي وجب على المؤسسة عدم اختراقها حتى وإن كانت لا تتعلق بمسئولة قانونية لكنها تعتبر موقف أخلاقي غير سليم كتلويث البيئة وغيرها<sup>1</sup>... وكما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم 07: مدى تدرج الالتزام وفق القانون والأخلاق



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 197

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 196-200

من الضروري وجود علاقة إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال اتجاه مختلف الأطراف، يعتبر الاهتمام بالجانب الأخلاقي والسلوكيات الأخلاقية سبق كثيرا جانب التفكير بتحمل المسؤولية الاجتماعية. كما أن المسؤولية الاجتماعية تطورت في بداية الأمر من المصالح الخاصة للمؤسسات وليس في إطار تفكير مجرد ومباشر لرؤية أخلاقية للأعمال وتطورها.

إن السلوك الأخلاقي في الأعمال يجب أن لا يكون مجرد حسابات اقتصادية أو مشاركة جماعية بل ترتبط بالنزاعات الأخلاقية لدى الأفراد المجتمع وهي بذلك تمثل ضميرا مستنيرا آخذا في الاعتبار الحالات المطلقة في السلوك بعيدا عن اعتبارات تضارب مصالح مختلف الفئات. توجد مؤسسات ذات توجه اجتماعي والتزام أخلاقي عالي وفي هذه الحالة فإن المؤسسة منسجمة في طبيعة التزاماتها الاجتماعية مع جميع الجوانب الأخلاقية سواء كانت قانونية أو غير قانونية. كما توجد مؤسسات أخرى معاكسة تماما للمؤسسات السابقة فتكون مؤسسات غير ملتزمة أخلاقيا وليست متبينة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح. بينما الحالات الأخرى المتبقية من المؤسسات فهي إما أن تكون ملتزمة أخلاقيا وبشكل كبير إلا أنها غير متبينة للمسؤولية الاجتماعية وغائبة تماما عن الدور الاجتماعي إلا بما يفرضه القانون. أما المؤسسات الأخرى فهي المؤسسات المتبينة للمسؤولية الاجتماعية وبصورة كبيرة إلا أنها أقل التزاما بالجوانب الأخلاقية. والشكل التالي يوضح ذلك.

### الشكل رقم 08: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

التزام أخلاقي عالي وضعف في الالتزام الاجتماعي	ملتزم أخلاقيا واجتماعيا
غير ملتزم أخلاقيا ولا اجتماعيا	ملتزم اجتماعيا مع ضعف بالالتزام الأخلاقي

عالي ← → واطئ

تبنى المسؤولية الاجتماعية

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي و صالح مهدي محسن العامري، مرجع سبق ذكره، ص 198

يستخدم مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال كمترادفين لطبيعة العلاقة الكبيرة بينهما، وقد طرحنا سابقا بأن المسؤولية الأخلاقية تعتبر من أبعاد المسؤولية الاجتماعية. تلعب الإدارة العليا للمؤسسة دورا هاما في تبنيتها لاستراتيجيات تتحمل فيها كامل مسؤوليتها الاجتماعية طواعية وكذلك تستند هذه

الاستراتيجيات إلى الأبعاد الأخلاقية كما تعكسها المبادئ الأساسية وقيم الإدارة العليا وقيم الأطراف الأخرى المؤثرة فيها. بالإضافة إلى ذلك لا يقبل أبدا طرح النظري لكون المؤسسة ملتزمة أخلاقيا بل يتطلب من الإدارة العليا للمؤسسة التطبيق الفعلي.

### 3- المسؤولية الاجتماعية وحوكمة المؤسسات

كلمة حوكمة المؤسسات تأتي من الترجمة الإنجليزية corporate governance هو مصطلح جديد جاء لحل المشاكل القديمة وقد عرفت حوكمة المؤسسات وفقا ل G.Charreaux سنة 1997 بأنه مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم من خلالها إدارة الشركة والرقابة عليها، وذلك عن طريق تنظيم العلاقات بين مختلف أصحاب المصالح سواء كانوا قادة، مساهمين، موظفين، عملاء، وموردين... وغيرهم وبمعنى آخر البيئة المجتمعية ككل، أي أن آليات الحكم لا تسهم فقط في تأمين مساهمة المساهمين فقط بل تمس جميع أصحاب المصالح<sup>1</sup>.  
الحوكمة تعتبر نظام متكامل للرقابة المالية والرقابة غير المالية، حيث أن هذا النظام يتم من خلاله إدارة المؤسسة والرقابة عليها.

تتم الحوكمة بالمجتمع بأسره، حيث تقوم الحوكمة بتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح لتكون علاقات دائمة وإلزامية وتفاعلية يتم التعبير عنها في علاقات تعاقدية كاملة أو غير مكتملة تنظمها في معايير ومؤسسات ذات طابع رسمي وغير رسمي. كما ويتم تعريف الحوكمة من خلال هدفها وهو تحقيق التنمية في المجتمع ككل، إضافة إلى عملية صنع القرار والقواعد الرسمية وغير الرسمية التي تحدد العلاقات بين أصحاب المصالح وبين المجتمع ككل<sup>2</sup>.  
إضافة إلى ذلك تعرف الحوكمة الاقتصادية من خلال عملية صنع القرارات الاقتصادية العامة، وهي التي تحدد قرارات الوكلاء الاقتصاديين والعلاقات التجارية بين أصحاب المصالح الاقتصادية ككل، بطريقة ملموسة.  
كما يمكن تعريف الحوكمة بأنها مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة وأصحاب الأسهم وأصحاب المصالح.

وتكمن أهمية حوكمة المؤسسات فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Fateh Debla, Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : Etude de quelques cas, Mémoire présenté et soutenu publiquement pour l'obtention du diplôme magister en Sciences Economiques, Université El Hadj Lakhdar Batna, Faculté des Sciences Economiques des de Gestion Département des Sciences de Gestion, Algérie, pp 80- 81

<sup>2</sup> Hamid Temmar, l'économie de l'Algérie, office des publications universitaires, l'Algérie, 2015, pp 31- 32

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة المؤسسات، الدار الجامعية، الطبعة غير موجودة، 2008، ص ص 15- 16

- تقليل المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري.
- فتح أسواق جديدة للشركة وتحقيق ميزة تنافسية.
- تحسين مستوى أداء المؤسسات وبالتالي تحقيق التنمية والتقدم.
- حوكمة المؤسسات تساعد المؤسسات على تحديد أهدافها وطريقة تحقيقها.
- الشفافية في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات هذا ما يزيد من ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرار.
- استقطاب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار.
- كما للحكومة مجموعة من الأهداف التي تسعى لوصولها وهي<sup>1</sup>:
- تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني،
- تحديد وتقسيم المهام والمسؤوليات الموكلة للمديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة،
- تدعيم الشفافية في جميع المعاملات وعمليات المؤسسات، والتدقيق المالي، وذلك من أجل الحد من الفساد المالي والمحاسبي،
- تعزيز المساءلة وتقييم أداء الإدارة العليا،
- تحسين وتطوير إدارة الشركة، من خلال مساعدة مسيري الإدارة في تبني إستراتيجية سليمة وجيدة
- رفع درجة الثقة في الشركة لتمكينها من الحصول على التمويل المرغوب
- تحقيق الشركة والدولة أفضل عائد على استثماراتها
- تجنب حدوث الأزمات المالية والإدارية
- تحسين الكفاءة الاقتصادية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي
- تحقيق العدالة بين جميع أصحاب المصالح
- إحداث الثقة بين أصحاب المصالح لتقليل المخاطر للحد الأدنى
- تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها
- تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي
- وضع الهيكل المناسب الذي يحدد أهداف الشركة ووسائل تحقيقها مع تحسين أدائها.

<sup>1</sup> عطا الله و محمد عبد الفتاح العشاوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الطبعة غير موجودة، مصر، 2008، ص ص 35-

إن المسؤولية الاجتماعية من المميزات التي تتميز بها حوكمة المؤسسات، إذ أن هذه الأخيرة تجبر المؤسسات على أن تكون مسؤولة اجتماعيا وتفرض عليها تبني المسؤولية الاجتماعية بمختلف أبعادها واهتمامها بكافة متطلبات أصحاب المصالح والمحافظة على البيئة، وهذا لأن البقاء وتحقيق التطور والتقدم في ظل البيئية الاقتصادية الحالية يتطلب من المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية أي أن اهتمام المؤسسات لا يقتصر فقط على تحقيق الربح وهذا يكسب المؤسسة سمعة جيدة ويحسن صورتها<sup>1</sup>.

#### 4- المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات

عرف (Drucker, 1993) مواطنة المؤسسات بأنها الالتزام الفعلي. كما تعني المسؤولية، وأيضا تطبيق مواطنة المؤسسات يحدث تغيير داخل الجماعة والمجتمع والبلد ككل<sup>2</sup>.  
يمكن تعريف مواطنة المؤسسات بأنها تبني التركيز الاستراتيجي من قبل الشركة للقيام بمسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والرعاية المتوقعة منها من قبل أصحاب المصالح، بالإضافة إلى ذلك يمكن تعريف مواطنة المؤسسات على أنها مفهوم متعدد الجوانب الذي يحقق المصالح الخاصة للأعمال وأيضا أصحاب المصالح ومصالح المجتمع ككل وهذا بشكل مشترك<sup>3</sup>.

من أجل أن تكون المنظمة مواطنا صالحا يجب عليها أن لا تعمل على تحقيق الربح وتحقيق مصلحة حملة الأسهم فقط، بل مصلحة جميع أصحاب المصالح، وأيضا حماية البيئة والالتزام بالمحافظة عليها، والمشاركة في التبرعات للجمعيات والأعمال الخيرية، وكذلك البرامج التعليمية والثقافية، وهذا من أجل تطوير المجتمع وتحسين الظروف المعيشية لجميع أفراد المجتمع. بالإضافة إلى ذلك وجب على المؤسسات العمل بشفافية وتقديم السلع والخدمات السليمة الخالية من الأضرار الصحية ووفقا لرغبات المستهلكين، كما يجب أن تكون ممارسة المواطنة في المؤسسات دائمة وبشكل منتظم، وتكون جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسات. فمن خلال ما سبق يتضح أن كلا المفهومين "المسؤولية الاجتماعية ومواطنة المؤسسات" مفهومين قريبين من بعضهما جدا لدرجة التطابق، حيث أن غالبية المصطلحات المستعملة فيهما تكون متشابهة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نوال العزيمي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية تجرية الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموط، الأردن، يومي 17-18 أبريل 2013، ص 169

<sup>2</sup> A. Warhurt, Ibid, p 14

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص ص 229-230

<sup>4</sup> مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014، ص 97

## المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية

إن ممارسة المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يجب أن يكون بإرادة المؤسسة فهو واجب طوعي تقدمه المؤسسة لجميع أصحاب المصالح، دون الأخذ بنظر الاعتبار لحسابات الربح والخسارة، ووعي مدراء المؤسسات بذلك يعكس نضجهم الأخلاقي ومدى وعيهم.

## المطلب الأول: أصحاب المصالح ودورهم في المؤسسة

مفهوم أصحاب المصالح Stakeholders أو ما يعرفون بالمستفيدين من وجود المؤسسة تطور عبر الزمن متأثراً بتطور الحياة بشكل عام. ففي البداية كان الاعتقاد السائد أن المالكين هم المستفيدون الوحيدون من وجود المؤسسات التي أنشئوها وزودوها برؤوس الأموال اللازمة لعملها واستمرارها. أما اليوم فإن أصحاب المصالح تضغط على المنظمات لتبني أهدافها وحاجاتها ومتطلباتها، إن قائمة أصحاب المصالح لم تتوقف عند حدود فئات معينة داخلية أو خارجية بل أن هذه القائمة نحتها تتسع يوماً بعد يوم لتحتوي فئات أوجدها التطور الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي والحضاري والمعرفي الحاصل في البيئة<sup>1</sup>.

فئات المستفيدين المختلفة من منظمات الأعمال أي أصحاب المصالح يمكن حصرها في التالي<sup>2</sup>:

## 1- المجموعات الرئيسية من أصحاب المصالح

تضمن هذه الفئة جميع أصحاب المصالح الذين لهم علاقة مميزة مع الشركة، بمعنى أنها تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل هذه الفئة كل من:

- **المساهمون:** يمثل المساهمون فئة مهمة من أصحاب المصالح، حيث أن هؤلاء يملكون حقوق ملكية جزء من أصول المؤسسة ما يحول لهم الحق في الاستفادة من جزء من أرباحها على اختلاف أصنافهم.
- **الزبائن أو العملاء:** إن هذه الشريحة من أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود المؤسسة وبقائها مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات وتسويقها ووجود طلب عليها من قبل هؤلاء.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور ونعمة عباس الحفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص 292

<sup>2</sup> حمزة رملي وإسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية على الجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharme)، ص ص 327-328، الموقع الإلكتروني:

<https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/.../32.pdf>، شوهد يوم 2019/05/27

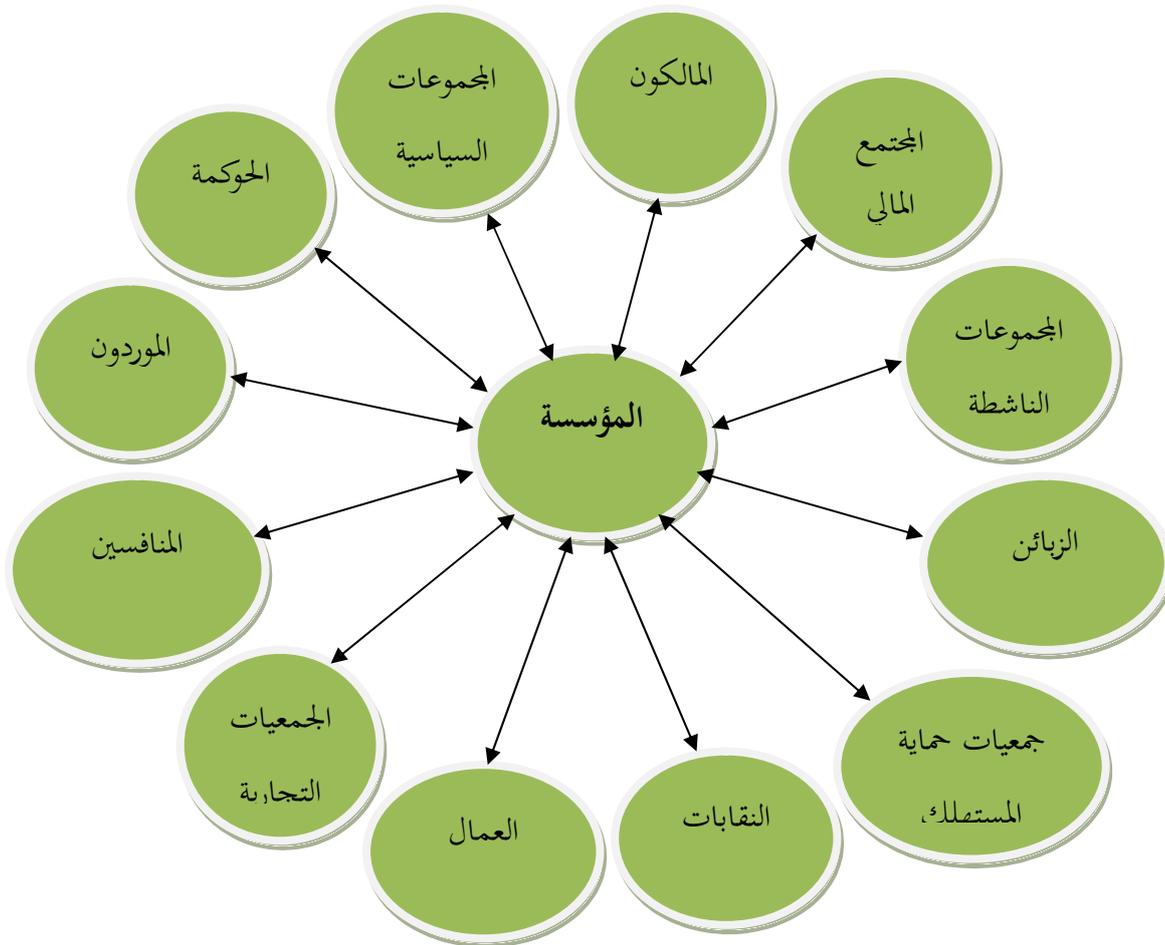
- **الموردون:** يتوقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، هؤلاء يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها.
- **العمال:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين أو الأجراء من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبر العامل مصدر خلق القيمة في المؤسسة حيث أن له مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجر فحسب بل تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين والتدريب وكذلك نظام للحوافز. كما يندرج ضمن هذا الطرف كل المسيرين والمدراء باعتبارهم أجراء رغم التعامل معهم بطرق متنوعة على اختلاف الكتابات، فالبعض يعتبرهم من أصحاب المصالح الآخرين في تجسيد إجراءات المنظمة ومسؤولياتها.
- **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

## 2- مجموعات أصحاب المصالح الآخرون

- تشكل هذه الفئة من أفراد أو جماعات غير حاسمة في نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، لكنهم قد يكونون عرضة لمخاطر وأضرار ناتجة عن هذه الأهداف وتضم هذه الفئة:
- **المنافسون:** تحتوي هذه المجموعة على جميع المؤسسات التي تنشط في قطاع الصناعة الخاص بالمؤسسة، فإن المنافسين للمؤسسة يتأثرون بنشاطها ويؤثرون عليها.
  - **الحكومات:** تدخل السلطات الحكومية كطرف من أصحاب المصالح في المؤسسة من خلال تأثيرها على المؤسسات بالسياسات التنظيمية والقوانين والتشريعات الاستثمارية.
  - **الدائنون:** يدخل ضمن هذا الطرف حاملو السندات التي أصدرتها المؤسسة وتم الاكتتاب فيها من طرفهم أو شراؤها من السوق المالي، ويعتبر حاملو السندات من الممولين للشركة غير أنهم يختلفون عن المساهمين سواء من حيث تحمل المخاطر أو من حيث العائد المتحصل عليه.
  - **البيئة والطبيعة:** ويقصد بها كل من التربة والماء والهواء، وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها الممارسات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية على صحة الإنسان.
  - **المنظمات غير الحكومية:** تناما دور هذه الجماعات في وقتنا الحالي، فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كممثل لأصحاب مصالح آخرين فإن نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.

- **الجمهور ووسائل الإعلام:** تلعب وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على المؤسسات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية.
  - **الأجيال السابقة واللاحقة:** يعتبر فريدمان Freedman أن هناك أطرافا من الأجيال السابقة يمكن اعتبارهم من أصحاب المصالح، ويشير إلى مؤسسي المؤسسات الكبرى حول العالم، كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحقوق الأجيال المستقبلية في تلبية حاجياتها مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة.
- ❖ حسب R.Edward Freeman فإن أصحاب المصالح تضم مجموعة من الفئات التي تربطها علاقة بالمؤسسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 09: أصحاب المصالح في المؤسسة



**Source :** R.Edward Freeman, Strategic Management A Stakeholder Approach, Library of Congress Cataloging in Publication Data, London, 1984, p 55

• ولأصحاب المصالح أهمية يمكن ذكر بعضها فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال يعدون موارد حيوية لها حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها، كما أن إقامة علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد موردا مهما يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية، ولعل من الجدير بالذكر أن بروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد .. هذا فضلا على أن تلك المنظمات أصبحت تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصا عند صناعتها.
- تساهم علاقات أصحاب المصالح في بروز الميزة التنافسية، فمنظمات الأعمال أدركت أن سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، يعد أمرا في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، و من كليهما قد يولد كما غفيرا من المنافع، وخصوصا تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.
- نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح يمكن رؤيته واعتباره كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها ومما يؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يولد مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصا حملة الأسهم.

### المطلب الثاني: نطاق المسؤولية الاجتماعية

تعتبر برامج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات شاملة لمجموعة من الجوانب المتنوعة بيئية، اجتماعية، اقتصادية، قانونية، ثقافية، والجدول التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسة إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد،

الجدول رقم 04: نطاق المسؤولية الاجتماعية

الالتزامات	الجانب
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الممارسات البيئية الصحيحة في العملية الإنتاجية وحماية البيئة من التلوث بمختلف أنواعه.</li> <li>- تطوير بيئة العمل وتحسينها</li> <li>- احترام البيئة أي الالتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي</li> </ul>	البيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز القيم الأخلاقية للمجتمع والتكافل الاجتماعي</li> <li>- احترام الأنظمة السائدة في المجتمع واحترام مختلف الثقافات</li> <li>- التصدي للكوارث والأزمات ومواجهتها</li> <li>- دعم الأنشطة الصحية والرياضية والاجتماعية</li> </ul>	الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية</li> <li>- احترام الأنظمة السائدة والالتزام بها أثناء ممارسة العملية الاقتصادية</li> <li>- تحقيق العدالة بين العمال والاهتمام بهم وتدريبهم لتحسين كفاءاتهم</li> </ul>	الاقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- احترام القوانين المحلية والدولية والالتزام بها أثناء ممارسة المؤسسة لنشاطها الاقتصادي</li> <li>- نشر التقارير بكل شفافية لإتاحة الفرصة للإطلاع عليها</li> </ul>	القانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دعم التطور الثقافي والحضاري</li> <li>- نشر الوعي بأهمية احترام الأنظمة والالتزام بالقوانين السائدة في المجتمع</li> <li>- تعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية ودعم التواصل الثقافي والعالمي.</li> </ul>	الثقافي

المصدر: مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 83

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نطاق المسؤولية الاجتماعية شامل وواسع حيث يغطي مختلف الجوانب البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية والثقافية كما يلي:

- الجانب البيئي: وذلك من خلال حماية البيئة من جميع أنواع التلوث والاثار السلبية الناجمة عن نشاط المؤسسات.
- الجانب الاجتماعي: أي احترام القيم الأخلاقية والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع مع تقديم الدعم لأفراد المجتمع خاصة في الأزمات.
- الجانب الاقتصادي: ويقصد به الالتزام بالنظام السائد واحترامه خلال ممارسة النشاط الاقتصادي وأيضا تدريب العمال وتحقيق العدل والمساواة بينهم.

- الجانب القانوني: أي وجب على المؤسسة الالتزام بالقوانين السارية خلال ممارستها لنشاطها، ونشر تقارير الإفصاح والسماح لأصحاب المصالح بالإطلاع عليها.
- الجانب الثقافي: وذلك من خلال دعم التطور الثقافي والحضاري للمجتمع، وتعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية.

### المطلب الثالث: النظريات التي فسرت المسؤولية الاجتماعية

والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- نظرية الدور

وتوضح هذه النظرية أهمية الأنشطة في تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى الأفراد بشكل عام والطلبة بشكل خاص، فهذه الأنشطة يكون من خلالها التفاعل والمشاركة وتحديد الأدوار المتنوعة والمسؤوليات المختلفة للأفراد، الأمر الذي يولد لدى الفرد نوعاً من الشعور بالمسؤولية وتحقيق الذات داخل الجماعة، ومن ثم محاولة تحقيق هذا الدور المكلف به وتحقيق ذاته والنجاح، الأمر الذي يولد لدى الفرد الممارس للنشاط الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والالتزام بالدور المكلف به، وعندما يشارك الطالب في الأنشطة المدرسية يبدأ في تعلم المزيد من السلوك الإيجابي والمهارات والخبرات خلال علاقته وتفاعله مع الآخرين وبذلك يتولد لديه الإحساس الكبير بدوره كفرد أو كطالب مسؤول داخل الجماعة أو المجتمع ككل، وعليه أن يتصرف بكل مسؤولية والتزام مع غيره وبما يقتضيه دوره في الحياة.

وتعد نظرية الدور من أهم النظريات المتعلقة بالخدمة الاجتماعية بصفة عامة وخدمة الفرد بصفة خاصة، حيث أنها توضح تفاعل الفرد مع بيئته الاجتماعية وعلاقته مع الآخرين والعمل على تفسير هذا التفاعل، وتنصب نظرية الدور على دراسة موضوعات متعددة مثل أدوار الأفراد، والأسرة والجماعات الصغيرة، والتوافق الاجتماعي، والتنشئة الاجتماعية ومشاكلها، ومتطلبات الأدوار ومسؤولياتها وفقاً للمعايير الثقافية، ومدى التزام الفرد بها أو عجزه عنها.

وتصور نظرية الدور الأفراد الذين يشغلون المراكز ويؤدون الأدوار بوصفهم يكشفون عن صفتين مترابطتين:

- الخصائص المتعلقة بالذات

- مهارات وقدرات أداء الدور

إن المفاهيم المرتبطة بالذات في نظرية الدور متنوعة ولكنها تميل إلى أن تتجمع حول اهتمام تحليلي بتأثير مفاهيم الذات على تفسير مختلف أنواع التوقعات التي تقود وترشد السلوك في مكانة معينة، أما مهارات أداء الدور

<sup>1</sup> صفاء طارق حبيب كرمة ونورجان عادل محمود ده مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية، المكتب

فتعني تلك الإمكانيات التي لدى الأفراد لإدراك مختلف أنواع التوقعات بدرجات مختلفة من الكفاءة وبمختلف أساليب أداء الدور.

وإستراتيجية نظرية الدور تمثل منظورا نظريا ومدخلا ملائما لفهم التفاعل الاجتماعي، وما يرتبط به من سلوك وتنظيم اجتماعي وذلك بالدخول إلى ذلك العالم الغامض المتمثل في الشخصية الإنسانية، ومحاولة فهم العلاقة بين الشخصية والمجتمع من خلال الأدوار الاجتماعية.

فالطالب عندما يكلف بدور معين من خلال النشاط الممارس يتولد لديه شعور وحماس بالقيام بإتمام هذا الدور المكلف به، وهذا الشيء يولد لديه شعور بالمسؤولية الاجتماعية.

وبهذا يمكن استنتاج أن هذه النظرية تهتم بالأدوار المختلفة والمتوقعة من كل فرد في المجتمع، وكذلك المعايير والأفكار والأفعال والواجبات والحقوق وسلوك الفرد الشاغل مكانة معينة في المجتمع، وذلك في موقف معين وما يترتب عليه من عمليات وأفعال معينة، والفرد له أدوار من خلال السلوك والتفاعل مع الآخرين وبالتالي فهو هنا يشارك الآخرين في الأعمال والأنشطة مما يزيد من دوره ومسؤولياته وتنميتها في ذاته، والمجتمع يتوقع من الشخص أشياء معينة وكذلك الناس تتوقع منه أدوارا معينة وهذا بطبعه ينمي المسؤولية الاجتماعية لديه.

## 2- النظريات السلوكية

وتشمل على:

### 1- نظرية التعلم

نظرية التعلم من النظريات السلوكية التي تعتمد على ملاحظة السلوك، والنظريات السلوكية على مختلف أنواعها وتطبيقاتها وتركز على السلوك وكيفية تعلمه، وبدأ حديثا التحول إلى الموقف الاجتماعي بكل تعقيداته بمعنى إحساسات الناس عن مختلف المواقف، وقدرتهم على التمييز بينها واختيار الموقف الملائم وسمي ذلك بنظرية التعلم أو النظرية الاجتماعية السلوكية.

ويعتبر التعلم بأنه تعديل السلوك، كما أصبح الآن ينظر إلى عملية التعلم على أنها عملية تغير وتعديل في سلوك الفرد، وهذا التغيير يستمر مدى الحياة، فالفرد منذ ولادته وهو على اتصال بالبيئة يؤثر ويتأثر بها ويحاول التكيف معها، فيحاول التغيير من سلوكه بحيث يتفق مع مواقف الحياة التي يعترض لها، ومع هذا التكيف يكتسب الفرد أساليب جديدة للسلوك تتفق مع ميوله وتشبع الحاجات وتحقق له الهدف المطلوب وهو بهذا التفاعل المستمر مع البيئة يظهر ما يعرف بالخبرة نتيجة هذا التفاعل، ونوع هذه الخبرة التي يواجهها الفرد بحيث تؤدي به إلى اكتساب مهارات واتجاهات ومعارف وأفكار ومعلومات نافعة له وللمجتمع.

و الشروط الأساسية للتعلم تتمثل في:

- وجود دافع عند المتعلم يدفعه إلى موضوع التعلم.
- وصول المتعلم إلى مرحلة النضج أو النمو للقيام بأوجه نشاط التعلم.
- أن يمارس المتعلم نشاطا خاصا حتى يحقق هذا الغرض.

## 2- النظرية المعرفية

تهتم هذه النظرية بالكشف عن كيف ينمي الناس معارفهم للتفكير والفهم، ويشمل القدرة على التعلم والتفكير، ومن أشهر علماء نظريات الإدراك جين بياجيه الذي ذهب إلى أن الناس يمرون بمراحل مختلفة من عمليات التعلم والتفكير من مرحلة الرضاعة إلى الشباب ولكل مرحلة خصائصها المتميزة في التفكير والتعلم. هذه النظرية تهتم بعملية كيفية التعلم والمعرفة من خلال ما يتلقاه الفرد في هذه الحياة. والطالب في الجامعة يتلقى ويأخذ بالأنشطة الطلابية وهو هنا في عملية تعلم واكتساب للمعرفة والذي بدوره ينمي لديه الخبرة والمهارة وتنمية المسؤولية الاجتماعية. أيضا هذه النظرية تهتم بتوضيح أثر التعلم على الفرد أو الطالب من خلال النشاطات التي يحصل عليها خلال عملية التفاعل الاجتماعي فهي تزيد فيه جوانب مختلفة في شخصيته من خلال المشاركة فيها واكتسابها خلال المواقف اليومية الحياتية والمدرسية فهو هنا في عملية تعلم سلوكي إيجابي للأدوار والمهام المختلفة التي تشبع حاجاته ورغباته.

## 3- النظرية النفسية - الاجتماعية

### • نظرية أدلر (Adler)

لقد عد أدلر الناس مخلوقات اجتماعية متأثرة بالقوى الاجتماعية أكثر من تأثرها بالقوى البيولوجية، فالفرد عند أدلر لا يمكن أن يعيش حياته بأمان واستقرار ويحقق أهدافه وهو خارج نطاق جماعته لذا يتوجب عليه أن يتعاون وأن يكون معطاء للمجتمع لكي يحقق أهدافه وأهداف مجتمعه ويعيش بأمان واستقرار. ينظر أدلر إلى أن الفرد والمجتمع كشيئين مترابطين يعتمد كل منهما على الآخر، وعلى الناس أن يعملوا بأسلوب متعاون وبناء من أجل خدمة بعضهم وهذا يتطلب أن يشعر كل فرد في المجتمع أنه جزء مهم من المجتمع وبهذا الشعور يتغلب على مشاكل الحياة ويحقق كل فرد أهدافه، ومن خلال هذا الشعور يتغلب على مشاكل الحياة ويحقق كل فرد أهدافه وبالتالي تتحقق مسؤولية الفرد اتجاه مجتمعه ومسؤولية المجتمع في رعاية أبنائه.

كما فسر أدلر المسؤولية الاجتماعية على أساس أن هناك أربعة أساليب يتبناها الناس في حياتهم وهي:

- أسلوب السيطرة

- أسلوب الأخذ

- الأسلوب السليم أو الصحيح

إن أفضل الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها الإنسان في مواجهة مواقف الحياة هو الأسلوب السليم أو الصحيح لأنه أسلوب قائم على التحكم بالذات والتعاون مع الآخرين، لذلك فإنه يستطيع أداء مسؤولياته الاجتماعية نحوهم.

كما يعتقد أن الانسجام مع الآخرين هو من أولى المهام التي تواجه الفرد من أجل تكيفه الاجتماعي، وأن الشخص الذي لا يمتلك شعورا بالاهتمام الاجتماعي سيصبح منبوذا وغير مقبول اجتماعيا، لكونه شخصا خارجا عن المعايير والقيم والقواعد الخاصة بالمجتمع. وهذا مظهر خطير من مظاهر نقص المسؤولية الاجتماعية وهو في نفس الوقت لم ينادي بالخضوع الأعمى لرغبات وحاجات الآخرين بل ضرورة التنسيق والتعاون من خلال الانسجام والتناغم مع الآخرين لتحسين قابلية الفرد والمجتمع.

### • نظرية فروم (Fromm)

يعتقد أن الإنسان يملك نضالا فطريا للعدل والحقيقة، وأن سعيه لذلك يعد جوهر المسؤولية الاجتماعية وإخفاق الفرد في تحقيق إمكاناته على الوجه الأكمل يعد نقصا يؤدي به إلى الشعور بالتعاسة وتدني صحته النفسية، وأن الإنسان برأيه لا يولد خيرا ولا شريرا بالفطرة لكنه يمكن أن يكون شريرا إذا أخفق من أن ينمو ويتطور بشكل كامل، وإذا ما أعيقت حاجة الإبداع لديه ولأي سبب، يصبح الناس مخربين، فالهدم والإبداع أشياء موجودة في الطبيعة البشرية لكن الذي يسبب بروز هذا السم هو المجتمع الذي يحيط بالفرد من خلال أنماط التنشئة الاجتماعية. والطريقة الأمثل لجعل الإنسان على وفاق مع نفسه ومع الآخرين هي باستثمار إمكاناته وقابليته وهذا متروك له، وبهذا يتجلى أهمية تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية لدى كل فرد من أفراد المجتمع.

وكانت نظرة فروم متفائلة في طرح فكرة إمكانية تكون مجتمع يسمح للناس بتحقيق دوافعهم، وهذا المجتمع هو الذي يتسم بالحب والأخوة والتماسك في العلاقات الإنسانية وتزول وتخفى فيه مشاعر العزلة والاغتراب. وأن البشر يجب أن يعيشوا في الحياة عن طريق تقديم الاحترام للآخرين، وأن يستخدموا العقل والتخيل لخلق ارتباط مع الآخرين في المجتمع بالحب المثمر الذي يتضمن الرعاية والمسؤولية والاحترام والموازنة بين المسؤولية وحالة الأمان ليتمكن من حب ذاته والآخرين ويمتلك شخصية سوية.

## 4- نظرية سوليفان ( Sullivan )

وأشار إلى أن الإنسان لا يمكنه العيش بمعزل عن المجتمع والآخرين، كما صور الإنسان بصورة إيجابية تبعث الأمل، ويعتقد أننا بإمكاننا تغيير مجتمعنا مثلما نستطيع تغيير أنفسنا والشعور بالمسؤولية الاجتماعية هو الذي يحكم هذا التغيير ويحدد مساراته، على أساس أهمية المحيط الأسري والاجتماعي للفرد في تنمية الشعور بالمسؤولية الاجتماعية وإمكانية تعزيزها بالإيمان بأهمية الفرد ودوره في المجتمع وأهمية المجتمع في رعاية أفرادهم وإعدادهم للتفاعل مع الحياة.

## 5- نظرية روجز (Rogers)

تناول روجرز في نظريته العلاقة بين الفرد والمجتمع، فالإنسان برأيه مخلوق واع وعامل يحكمه الإدراك التام لذاته وللمحيط الذي يعيش فيه، وبإمكان الفرد أن يحيى حياة آمنة تجلب السعادة له ولمجتمعه. وينبغي أن نشق بالفرد وبدوافعه وقدراته وشعوره بالمسؤولية لفهم نفسه والمجتمع الذي يحيط به مما يؤدي لحسن اندماجه في المجتمع، لأن غاية النمو النفسي والتطور الاجتماعي هو أن تتكامل وظائف الفرد النفسية، حيث أن النمو النفسي السليم لحياة الفرد يمكن أن ينتج فردا متكامل الوظائف النفسية.

والتكامل النفسي والاجتماعي لا ينتج إلا بعد أن يحقق أفراد المجتمع كافة دواتهم ويؤكدوا مهاراتهم وإمكانياتهم، وأن الفرد الذي يحقق ذاته ويسعى لخدمة وتطور مجتمعه يوصف بالوعي التام بكل خبراته.

## 6- نظرية ماسلو (Maslow) نظرية الحاجات

تعرف الحاجة بأنها حالة من النقص والافتقار والاضطراب الجسمي والنفسي إن لم تلق إشباعا أثارت لدى الفرد نوعا من التوتر والضييق لا يزول إلا إذا أشبعت الحاجة.

وقد حاول " أبراهام ماسلو " أن يقدم نظرية للحاجات، حيث وضع تسلسلا هرميا للحاجات الإنسانية عند الإنسان، منطلقا من ثلاث سمات هي:

- عدم إشباع الحاجات الإنسانية يولد توترا عند الأفراد يرغمهم على توجيه سلوكياتهم نحو العمل، لتحقيق الأهداف الشخصية التي تبدو أكثر فائدة لهم.
- تنظيم الحاجات الأساسية في ترتيب هرمي، بحيث تكون الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم هي التي تمثل المستوى الأول من الأهمية التي يلزم إشباعها قبل حاجات المستويات التالية، وتمثل الحاجات الإنسانية في قمة الهرم الحاجات الأقل أهمية بالنسبة لسابقها.
- هناك مجموعات عامة للحاجات وهي التي تعمل كدوافع للسلوكيات التي يمارسها الإنسان.

وقد وصفت الحاجات طبقاً لنظرية الحاجات إلى خمسة أنواع مرتبة وفقاً لأهمية الحاجة ومدى قوتها، حيث تم وضع هذه الحاجات في مستويات متدرجة وهي:

✓ الحاجات الفسيولوجية

✓ حاجات التماس الأمن

✓ الحاجات الاجتماعية

✓ حاجات التقدير

✓ حاجات الذات

تقوم هذه النظرية على أساس كونها تقدم إطاراً تفسيريًا لأهمية الأنشطة الحياتية والطلابية في إشباع احتياجات الأفراد والطلاب الأساسية، ويكون الإقبال على هذه الأنشطة من قبل الأفراد والطلاب بصورة كبيرة عندما تشبع الاحتياجات وتحقق الرغبات والتوافق مع ما يريدون أن يؤمن لهم.

والطلبة في مرحلة المراهقة يمتلكون طاقة ونشاط كبير، ولهم من الحاجات والرغبات والمتطلبات والتي يجب أن تحقق وتؤمن لهم من قبل هذه الأنشطة، وبذلك فإن هذه الأنشطة تساهم في دورها الكبير والأساسي نحو إكساب هؤلاء الطلبة الخبرات والمهارات الأساسية، وتنمية المسؤوليات الاجتماعية في نفوسهم، وهذا بلا شك يؤدي بدوره إلى توفير وإيجاد البواعث لتأدية أدوارهم في الحياة كما يطلب منهم، والإستطاعة على تنمية المسؤوليات وتحملها على الوجه الذي يتوقعه منهم المجتمع والأسرة.

كما يرى ماسلو أن على كل فرد أن يسعى لخدمة المجتمع ضمن اختصاصه ووفقاً لمؤهلاته وقدراته، فالرسم يجب أن يرسم والفنان يجب أن يوظف فنه لخدمة المجتمع، وهذه تعد مسؤولية اجتماعية يتحملها الفرد وهكذا لكل من يرغب بالحياة في سلام مع ذاته ومع الآخرين.

كما أكد على ضرورة أن يحترم كل فرد ذاته ويقدم الاحترام للآخرين وهو جانب آخر من جوانب المسؤولية الاجتماعية، كما يجب على الأفراد في المجتمع أن يكونوا أمنين في تصورهم عن دوائهم وعن الآخرين. كما يلاحظ في أفكار ماسلو أن الأفراد المحققين لدوائهم عادة ما يشعرون أن لديهم رسالة يقومون بها لتحمل مسؤولياتهم الاجتماعية وأداء مهامهم، فالعمل خارج دوائهم الذي يكرسون له معظم طاقاتهم هو في الواقع يعني شعورهم بالالتزام وبالتالي فهم يحققوا دوائهم أكثر من غيرهم مما يجعلهم يجدون متعة أكبر من غيرهم ويشعرون بالسعادة أكثر من غيرهم وهم يمتلكون روح المسؤولية اتجاه الآخرين ومعانائهم ولا يأبهون للجهد المضني لأجسامهم وعقولهم ما داموا يعملون على تحقيق تلك الرسالة بعيداً عن النفاق والرياء الاجتماعي.

كما يرى ماسلو أن الإنسان يسعى بصورة مستمرة لتحقيق ذاته وهو جانب مهم من جوانب المسؤولية الاجتماعية لدى أبناء الجنس البشري.

### 7- نظرية سترونك (Strong)

وهو صاحب نظرية التأثير الاجتماعي، حيث يرى أن التفاعل الاجتماعي يعتمد على إمكانية الفرد في أن يكون مصدر قوة وجذب للآخرين حتى تكون خبراتهم مفيدة ويتمكنون من أداء مهامهم ومسؤولياتهم الاجتماعية بنجاح، وأن الشخص من خلال قوة شخصيته وخبرته في التشخيص سوف يتمكن من كسب ثقة الآخرين وتغيير سلوكهم وأداء مهامهم وتوجيهها بالاتجاه الأفضل.

الإنسان قادر على جعل الآخرين واثقين فيه ومتعاونين معه بشرط أن يمتلك العديد من الإمكانيات والمهارات وأساليب الإصغاء، وذلك فقط بالربط بين تنمية المسؤولية الاجتماعية وامتلاك الفرد لمهارات محددة فضلا عن قدرته في التأثير في الآخرين وخبراته الواسعة وقوة شخصيته.

### 8- نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا

فسر العالم البرت باندورا سلوك الفرد على أساس مشاهدة النموذج ومراقبة الأفعال التي تصدر عنه ثم تقليده، أي أن تعلم الفرد يأتي من خلال رؤية نموذج أو حالة معينة ثم تعميم التنبيه والمحاكاة لاكتساب السلوك المطلوب، ولذلك فإن حل مشكلات الفرد وأداء مسؤولياته الاجتماعية يتوقف على مشاهدة ومحاكاة النموذج، غير أن نمذجة سلوك الشخص الآخر لا تتم إلا بعد توفر عدد من العوامل، من أبرزها أن يكون النموذج على قدر من القبول والجدبية.

وأيضاً ربط باندورا بين اكتساب السلوك عامة وتحمل أداء المسؤوليات الاجتماعية خاصة ليس عن طريق التعزيز وحسب، بل عن طريق التعلم عن طريق النمذجة في أداء السلوك والمهام الاجتماعية.

ومن خلال المحيط الأسري والمحيط الاجتماعي من الأصدقاء والجيرة المحلية والمعلمين في المدرسة أو من وسائل الاتصال الجمعية يندمج الفرد سلوكه خلال عملية المشاهدة والملاحظة فيندمج سلوكه وفق قيم وعادات وتقاليد المجتمع الذي يعيش فيه.

### المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة

موضوع المسؤولية الاجتماعية يحتوي على مواقف مؤيدة لأن تبني المنظمة مزيداً من الأدوار الاجتماعية وبالمقابل هناك من يعارض هذا التوجه ويعتبره مهدداً لوجود منظمات الأعمال الحرة، فكلتا الطرفين يدعم آراءهم بحجج قائمة على أسس عقلانية وعلمية والتي نستعرضها في التالي.

## 1- الحجج المؤيدة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

- الحجج وراء قيام المنظمات بمهام المسؤولية الاجتماعية وبمتغيراتها المختلفة تنحصر بالتالي<sup>1</sup>:
- تعد مجالاً مناسباً في العلاقة بين المنظمة والمجتمع وبما يمكنها من البقاء في السوق.
  - تحقيق حالة الإشباع للحاجات ويعني مساهمتها في تحقيق الربحية الاجتماعية لعموم المجتمع، ودون أن تنحصر بمن يمتلك القسم الأعظم من القوة الشرائية.
  - تمثل فعلاً أخلاقياً "واجباً"، وعلى إدارات المنظمات إعطاء المزيد من الاهتمام والرعاية الإنسانية والخيرية.
  - أنها تعمل على تحسين وتطوير صورة المنظمة أمام المجتمع.
  - أنها تمثل الحالة الأفضل للمستثمرين وذلك عن طريق رفع قيمة الأسهم على الأمد الطويل، لما تحظى به منظمة الأعمال من ثقة لدى المجتمع، وما تقوم به للحد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مستقبلاً.
  - القانون والتشريعات لا يمكنها أن تستوعب كل التفاصيل المرتبطة بالمجتمع، ولكن بوجود المسؤولية الاجتماعية في الأعمال فإنها ستمثل قانوناً اجتماعياً .
  - إن لم تقم منظمات الأعمال بمهامها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية ومساعدة المجتمع في معالجة وحل المشكلات التي يعاني منها فإنها يمكن أن تفقد الكثير من قوتها التأثيرية في المجتمع.
  - الوقاية من المشكلة أفضل من علاجها، لذلك من المناسب ترك منظمات الأعمال لتعمل في المجتمع لتجنب المشكلات قبل أن تتفاقم ويصعب علاجها.

## 2- الحجج المعارضة للقيام بمهام المسؤولية الاجتماعية

تنطلق الحجج أو الآراء المعارضة لقيام منظمات الأعمال بمهام المسؤولية الاجتماعية، إذ تكون هذه المهام تتعارض مع الهدف الرئيسي لمنظمة الأعمال والمتمثل بتحقيق الربح، وبالتالي فهي تنسجم تماماً مع الأفكار المنطلقة من المفهوم الكلاسيكي أو التقليدي للمسؤولية الاجتماعية والتي تعارض وجود هدف يفوق أو يوازي الهدف الأحادي للمنظمة وهو تحقيق الأرباح. وعليه فإنه إذا أردنا أن نحدد الحجج التي تدعو لعدم القيام بمهام المسؤولية الاجتماعية فيمكن حصرها بالتالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص 49-52

<sup>2</sup> محمد صالح علي عياش، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية طبيعتها وأهميتها، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب بمجموعة البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، تركيا، 2010، ص 43

- إذا ما أخذت المؤسسات بمهام المسؤولية الاجتماعية وبشكل متزايد، فإنها ستتحول بوقت قصير إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية.
- تنفيذ مهام المسؤولية الاجتماعية عمل طوعي تقوم به المؤسسة ولا يحدد بالقانون، وبالتالي لا تمتلك قوة القانون في إلزامية التنفيذ من قبل المؤسسات.
- إذا انفردت بعض المؤسسات بإنفاق مبالغ على تنفيذ برنامج المسؤولية الاجتماعية ودون غيرها من المنافسين الآخرين، فإن ذلك يعني تحملها تكلفة إضافية من شأنها أن تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلبيًا على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.
- محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى المؤسسات في حل ومعالجة المشاكل الاجتماعية التي تعترض لها.
- إذا تم القيام بتنفيذ المسؤولية الاجتماعية فإن ذلك يضعف تحقيق الأهداف الرئيسة الأخرى للمؤسسة، لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة من جهودها.
- تطبيق وتنفيذ المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة يتطلب تكاليف عالية، والتي من شأنها أن تنعكس على المجتمع في النهاية، من خلال زيادة في قيمة أسعار المشتراة من قبل أفراد المجتمع.
- مدراء المؤسسات أو القائمين على إدارة هذه المؤسسات هم ليسوا بالقضاة الذين يمكنهم النطق بالأحكام في تجاوز المشكلات الاجتماعية أينما وجدت، وإنما ذلك من مسؤولية الدولة والجهات التابعة لها وذات العلاقة.
- تعد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة، لأن القرارات المتعلقة بها تكون معقدة ومتضمنة العديد من المتغيرات والتي يصعب استيعابها في الكثير من الأحيان، وخصوصًا في المنظمات صغيرة الحجم.
- ❖ كما يقترح (Keith Davis) في سنة 1973 الحجج المؤيدة والمعارضة لإدخال المسؤولية الاجتماعية في المجتمع والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 05: الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية

الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية	الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية
تعظيم الربح أي تحقيق أقصى ربح	تحقيق مصلحة طويلة الأجل للمؤسسة
التكاليف الاجتماعية للمشاركة الاجتماعية	تحسين صورة وسمعة المنظمة
نقص المهارات الاجتماعية	شرعية وجود المنظمة بالمجتمع
التخفيف من الأهداف الرئيسية للمنظمة	تجنب التنظيمات الحكومية أي تقليل العبء على الدولة
إضعاف القدرة التنافسية للمنظمات المحلية	الامتثال للمعايير الاجتماعية والثقافية
تمتع المنظمة بقوة اجتماعية	الاهتمام بمتطلبات أصحاب المصالح
عدم السيطرة على نتائج الأعمال الاجتماعية	منح المنظمة فرصة للحد من شرور أفراد المجتمع (بسبب معاناتهم)
عدم وجود دعم من الجماعات ذات التأثير في المجتمع كالجمعيات	المنظمة تمتلك الموارد اللازمة من رأس مال وخبرة وغيرها
	إمكانية تحويل المشاكل الاجتماعية إلى فرص تستفيد منها المنظمة لتحقيق الربح
	الوقاية خير من العلاج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على

Davis Keith, the case for and against business assumption of social responsibilities, Academy of management journal, volume 16, number 2, pp 313- 321

الجدول أعلاه يبين مجموعة من الحجج التي تؤيد إدخال المسؤولية الاجتماعية في المجتمع وأخرى تعارض ذلك، حيث أن الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية ترفض تطبيقها لأنها تعتبر المسؤولية الاجتماعية مجرد عبء وتكلفة إضافية على المؤسسة وتضعف القدرة التنافسية للمؤسسات المحلية وبالتالي من الملاحظ أن المعارضون للمسؤولية الاجتماعية هدفهم الوحيد هو تحقيق الربح أي تحقيق أهداف المساهمين فقط. بينما المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية فهم يهتمون بجميع أصحاب المصالح من خلال تلبية متطلباتهم، حيث أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها يساعدها في كسب ولاء المجتمع وتحسين صورتها وسمعتها وبالتالي تحقيق أرباح أكثر على المدى المتوسط والطويل وذلك من خلال الاهتمام بالعمال وحاجياتهم، المحافظة على البيئة واحترامها وتقديم منتجات أو سلع صحية

وغير مضرّة وصديقة للبيئة هذا ما يساعد المؤسسة في الحفاظ على عملائها واستقطاب عملاء جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وتحقيق إيرادات أكثر من التكلفة التي تتحملها المؤسسة عند بداية تطبيق المسؤولية الاجتماعية.

### المطلب الخامس: جهود المنظمات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية

هناك عدد من المبادرات الدولية الهامة التي تستهدف دعم وترويج وتطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أهم هذه المبادرات ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الميثاق العالمي للأمم المتحدة

في عام 1999 الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان بقمة دافوس أصدر مبادرة دولية المعروفة باسم "الميثاق العالمي" دعت بمقتضاها الأمم المتحدة المؤسسات للتخلي بروح المواطنة المؤسسية، والمشاركة الطوعية في المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. وقد تضمن هذا الميثاق عشرة مبادئ في نطاق حقوق الإنسان ومعايير العمل وحماية البيئة ومكافحة الفساد. وبالتوقيع على هذا الميثاق تتعهد المؤسسات على التزامها بهذه المبادئ وبمسئوليتها الاجتماعية وفقا لمبادئ هذا الميثاق.

والمبادئ العشرة التي يقوم عليها هذا الميثاق أو الاتفاق العالمي تتمثل في:

- يجب على المؤسسات دعم واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا ضمن نطاق تأثيرها.
- ضمان عدم خضوع المؤسسات لأي انتهاكات لحقوق الإنسان.
- يجب على المؤسسات الحفاظ على حرية اختيار العلاقات والاعتراف الفعلي بحق إبرام الصفقات الجماعية.
- القضاء على كافة أنواع العمل الإجباري.
- الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في الوظائف والمهن بين العمال داخل المؤسسة.
- يتعين على المؤسسات حماية البيئة والعمل على المحافظة عليها من جميع أشكال التلوث.
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية اتجاه البيئة.

<sup>1</sup> Anne Peeters, La Responsabilité Sociale des Entreprises, revue courrier hebdomadaire du CRISP, 2004, pp 15- 23, article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2004-3-page-1.htm>

- التشجيع على تطوير وتعميم تقنيات حديثة تكون صديقة للبيئة.
- واجب على مؤسسة العمل محاربة جميع أشكال الفساد بما في ذلك الابتزاز والرشوة.

## 2- النقاش في منظمة العمل الدولية

النقاش حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في منظمة العمل الدولية هو بلا جدال واحدة من الأقدم على المستوى الدولي، كانت عمالة الأطفال واحدة من الموضوعات الأولى التي تعالجها المؤسسات ولذلك كان من المستحيل على المنظمة أن تكون غير مبالية بهذا التطور. على الرغم من الصعوبات السياسية التي أثارها هذه المناقشة، اعتمدت منظمة العمل الدولية في 17 يونيو 1999 اتفاقية حول أسوأ أشكال عمل الأطفال. مكتب العمل الدولي يتابع التطورات في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في العالم كله، كما يستمر نشاط الملاحظة هذا كجزء من مجموعة العمل على البعد الاجتماعي لتحرير التجارة الدولية. إضافة لذلك فإن منظمة العمل الدولية طورت تعاوناً تقنياً، لاسيما في سياق الاتفاق العالمي، وتشمل هذه الأنشطة والمواد التدريبية مشروع يهدف إلى زيادة الوعي بالإعلان بشأن المؤسسات متعددة الجنسيات ويسن المبادئ التوجيهية لسلوك المؤسسات الكبيرة في العمالة، وخاصة في البلدان النامية. وأيضاً تم إقامة مشروع مشترك بين منظمة العمل الدولية والأمم المتحدة للبيئة والأمم المتحدة الذي تم إنشاؤه في عام 2003، وهو يهدف إلى "توفير الخدمات في مجال القوى العاملة من خلال المراكز الوطنية للإنتاج المستدام".

## 3- إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمؤسسات متعددة الجنسيات

تعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية واحدة من أوائل المنظمات المهتمة بجودة إشراك المؤسسات في البلدان النامية أو الناشئة وهذا منذ منتصف عام 1970، البلدان الموقعة هي أعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إضافة لبعض الدول غير الأعضاء. وقد اعتمدت مبادئ توجيهية لاهتمام المؤسسات متعددة الجنسيات في نهاية التسعينات، هذه المبادئ تهدف إلى تشجيع البلدان لتقدم مساهمة إيجابية في التقدم الاقتصادي والبيئي والاجتماعي، كما تغطي المبادئ التوجيهية مجموعة واسعة من المجالات التي تتراوح من العمل إلى الجمعيات المهنية، حقوق الإنسان، البيئة، نشر المعلومات، المنافسة، الضرائب، العلوم والتكنولوجيا. وقد أعلنت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الاستثمار الدولي والمؤسسات متعددة الجنسيات جملة من الأمور لتطبيق المعاملة الوطنية على الأجانب وتعتزم ضمان "إطار متوازن" للاستثمار الدولي في تحديد حقوق وواجبات مجتمع الأعمال والحكومات.

## 4- البنك الدولي

البنك الدولي يوفر قروضا بمختلف أنواعها للبلدان النامية، في هذا الإطار وفي ضوء مهمة "التنمية" المجسدة في مبادئها التأسيسية، هذه المؤسسة المالية الدولية، وضعت آلية لتعزيز مواطنة المؤسسات وتشجيع الفرص الاستثمارية التي تلبي احتياجات المعايير الأخلاقية، معهد البنك الدولي الذي يوفر التدريب للجهات الفاعلة الخاصة والعامّة في الجنوب، من جانبها، أطلقت دورة عبر الإنترنت على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

## 5- منتدى الاتحاد الأوروبي لأصحاب المصالح المتعددين

أطلق جاك ديلور في عام 1993 نداء من أجل الشعور بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المتخذة لضمان أنها تسهم في تعزيز التماسك الاجتماعي، وفي أعقاب هذا الإعلان دعا البرلمان الأوروبي إلى اعتماد مدونات سلوك للمؤسسات متعددة الجنسيات العاملة في البلدان النامية وكذلك مع بلدان أوروبا الوسطى والشرقية، حيث أن هذه المؤسسات التي تقول إنها مقتنعة بأهمية واهتمام المؤسسات الموجهة نحو الاستماع إلى أصحاب المصالح وتشجيعهم في جميع المؤسسات بالإضافة إلى ذلك نظام الأفضلية المعمم (الاجتماعية والبيئية) وهو نظام لخفض الرسوم الجمركية مشروطة بالتحسينات الاجتماعية والبيئية. وقد نشرت المفوضية الورقة الخضراء أو الكتاب الأخضر بعنوان "تعزيز الإطار الأوروبي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" في عام 2001 كمساهمة في الهدف الاستراتيجي من أجل نمو اقتصادي مستدام مصحوب بتحسين كمي ونوعي في العمالة وزيادة التماسك الاجتماعي.

كما اقترحت المفوضية تنظيم منتدى أوروبي لأصحاب المصالح المتعددين في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهذا في عام 2002، مهمة المنتدى تتمثل في:

- إعداد تقرير يقدم إلى المفوضية والبحث عن طرق لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لتعزيز الابتكار.
- تحسين المعرفة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتسهيل التجارة الخبرات والممارسات الجيدة
- تشجيع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- تنوع وتقارب وشفافية ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كذلك
- التنمية في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أعضاء المنتدى هم :

- اتحاد القارات الصناعية وأصحاب العمل في أوروبا والاتحاد الأوروبي
- المؤسسات العامة (CEEP) ، E UROCOMMERCE
- الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- مجلس الأعمال العالمي للتنمية (WBCSD)
  - الاتحاد الأوروبي للتعاونيات (C ECOP)
  - ممثلين عن الاتحاد التجاري للاتحاد الأوروبي (ETUC)
  - الاتحاد الأوروبي للمديرين التنفيذيين (E UROCADRES) والاتحاد الأوروبي للمديرين
  - المنظمات غير الحكومية منظمات غير حكومية بيئية
  - المكتب الأوروبي لنقابات المستهلكين (BEUC)
  - منظمة التجارة العادلة (FLO)
  - الاتحاد الدولي لحقوق الإنسان (FIDH)
- كما وتحضر العديد من المنظمات الدولية المناقشات بصفة مراقب:
- "البرلمان، المجلس، لجنة المناطق، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، منظمة العمل الدولية، برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP)، الأمم المتحدة، الأمم المتحدة للاتفاق العالمي، أمانة الشركاء الأفارقة، منطقة البحر الكاريبي والمحيط الهادئ (ACP) والمنتدى الأوروبي للاستثمار الاجتماعي".

#### المطلب السادس: أفضل المؤسسات في مجال المسؤولية الاجتماعية

- حسب تقرير Reputation Institute لعام 2017، تعتبر المؤسسات الكبرى أكثر المؤسسات ذات مؤشر قوي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهذا راجع إلى<sup>1</sup>:
- تشارك القيادة في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
  - تماشى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع غرض العلامة التجارية للمؤسسة.
  - أجندة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تدور حول العمل وليس مجرد خطاب فقط.
  - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تقود المشاركة الداخلية والخارجية.
  - تركز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على المصالح الإنسانية والاجتماعية.

<sup>1</sup> Reputation Institute, Global CSR RepTrak, 2017, on the web: [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

## الجدول رقم 06: أفضل 26 مؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية لعام 2017

الترتيب	المؤسسة	الترتيب	المؤسسة
01	LEGO Group	14	Rolex
02	Microsoft	15	Michelin
03	Google	16	Sony
04	The Walt Disney Company	17	IBM
05	BMW Group	18	Adidas
06	Intel	19	3M
07	Robert Bosch	20	BBC
08	Cisco Systems	21	Campbell Soup Company
09	Rolls-Royce Aerospace	22	Anheuser-Busch InBev
10	Colgate-Palmolive	23	Canon
11	Barilla	24	Toyota
12	SAP	25	Danone
13	IKEA Group	26	Siemens

Source : Reputation Institute, Global CSR RepTrak, , 2017, p 22, on the web:

[www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن شركة LEGO تصدرت قائمة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات العالمية، وبالتالي أصبحت رائد عالمي في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لعام 2017، حيث أن استدامة استثمارات الشركة وضعها في القمة وهذا بتبنيها لمختلف سمات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بالحوكمة التي تعتبر المحرك الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إضافة للتأثير الإيجابي على المجتمع، والتصرف بطريقة أخلاقية والعدل، الانفتاح والشفافية، التصرف بمسؤولية لحماية البيئة، الاهتمام بالعمال وتحقيق الإنصاف والمساواة فيما بينهم.

### المبحث الرابع : المواصفة الدولية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

أصبح لزاما على المؤسسات تبني نظم فعالة لتحسين فعالية وكفاءة ممارساتها المسؤولة اجتماعيا وبهذا وضعت المنظمة الدولية للمعايرة المواصفة الدولية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية، وهي مواصفة دولية تقدم إرشادات وتوضيحات حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، لمساعدة المؤسسات في كيفية ممارسة مسؤولياتهم الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح كما تدعم المؤسسات المسؤولة اجتماعيا.

#### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المواصفة الدولية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية

في الوقت الحالي صار ممارسة المسؤولية الاجتماعية ضروري لضمان بقاء المؤسسة في السوق وتحسين أدائها وتحسين صورتها داخل المجتمع، وذلك من خلال المواصفة الدولية (ISO 26000).

#### 1- تعريف المنظمة العالمية للمعايير (التقييس) ISO

المنظمة الدولية للمعايير (International Organization for Standardization) أيزو (ISO) هي منظمة دولية مستقلة غير حكومية لا تهدف للربح<sup>1</sup>، تأسست عام 1946، وتوجد الأمانة المركزية للمنظمة في جنيف بسويسرا، تضم 164 عضوا، وتعمل على رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والأسس والاختبارات ومنح الشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع تجارة السلع والخدمات على مستوى عالمي في شتى المجالات، قرر مؤسسوها إعطائها الشكل القصير ISO.

ISO مشتق من isos اليوناني، يعني متساوية أي كان البلد، أي كانت اللغة دائما المساواة ISO.

تضمن معايير ISO الدولية أن تكون المنتجات والخدمات آمنة وموثوقة وذات نوعية جيدة، بالنسبة للأعمال التجارية، فهي أدوات إستراتيجية تقلل التكاليف عن طريق تقليل النفايات والأخطاء وزيادة الإنتاجية، كما تساعد المؤسسات على الوصول إلى أسواق جديدة، وتهيئة الفرص أمام البلدان النامية وتسهيل التجارة العالمية الحرة والنزيهة.

#### 2- مفهوم المواصفة الدولية ISO 26000

يمكن تعريف ISO26000 على أنها إحدى أهم المواصفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والتي قدمت مقترحها المنظمة العالمية للتقييس ISO عام 2010، وقد كانت نتاج عمل دام أربع سنوات بعد احتجاج منظمة المستهلكين على ممارسات المؤسسات المتعددة الجنسيات، إذ بدأت المنظمة العالمية للتقييس على إثر ذلك عام 2001 بإعداد دراسات جدوى حول وضع معايير تعني بالمسؤولية الاجتماعية واستشارة آراء العديد من الأطراف

<sup>1</sup> International Standard Organisation : <https://www.iso.org/about-us.html> date 26-01-2019

,consulté le 03/04/2019

المعنية، وخبراء من أكثر من 80 دولة كمرحلة أولى، تلتها إنشاء مجموعة استشارية إستراتيجية مكونة من المهتمين بالموضوع لاستشارتهم في تكوين معيار عالمي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات عام 2002 في المرحلة الثانية، لتقيس المجموعة بالمرحلة الثالثة مدى الاستفادة من وضع المعيار المطلوب ومدى خلق قيمة مضافة على البرامج الموجودة عام 2003، وصولاً إلى تقديم مقترح بالمعيار المعني عام 2004<sup>1</sup>.

بالإضافة لذلك تعتبر المواصفة ISO 26000 مواصفة دولية تقدم إرشادات وتوجيهات تخص المسؤولية الاجتماعية، يمكن استخدامها في جميع المنظمات بشتى أنواعها في كل من القطاع العام والخاص، وفي كل الدول سواء كانت المتقدمة أو النامية أو الدول في طريق النمو، هذه المواصفة تساعد المنظمات في جهودهم الرامية للتعاون بأسلوب مسئول اجتماعيا و الذي يتطلبه المجتمع بطريقة متزايدة كما تهدف إلى دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطط الإستراتيجية والأنظمة والممارسات والعمليات للمؤسسات. كما تعتبر ISO 26000 مواصفة أكثر وضوحا بشأن مبادئ "المساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي واحترام مصالح أصحاب المصالح"، وتقدم المواصفة معلومات أساسية حول منظمة العمل الوطنية، منظمة العمل الدولية، إضافة إلى معلومات أكثر تفصيلا معلومات تتعلق بعمل الأطفال وتغير المناخ... وقد تمت الموافقة على ISO 26000 بنسبة 94 ٪، كما أنه معترف به من قبل المفوضية الأوروبية باعتبارها جزءا من "المجموعة الأساسية المعترف بها دوليا"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طه نوري أسماء ودهام علاء، مدى تبني المنظمات العامة لمعايير المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للاتصالات السلكية،، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 44، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، 2015، ص 158

<sup>2</sup> International Standard Organisation : <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> , consulté le 03/04/2019

الشكل رقم 10: النموذج الشامل للمواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000



Sources: Guidance on social responsibility, International Standard, 2010, First edition

- من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية لديها 6 بنود تتمثل في:
- البند 1: بعنوان "المجال" وهو دليل إرشادي لجميع أنواع المنظمات بغض النظر عن حجمها أو موقعها.
  - البند 2: بعنوان "المصطلحات والتعريفات" يتم فيه تقديم تعريف المصطلحات الرئيسية لإدراك مفهوم المسؤولية الاجتماعية وطريقة استخدام المواصفة الدولية.
  - البند 3: بعنوان "فهم المسؤولية الاجتماعية" يتم فيها وصف تاريخ تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بالتنمية المستدامة.
  - البند 4: بعنوان "مبادئ المسؤولية الاجتماعية" يتم فيها تقديم مبادئ المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في القابلية للمساءلة، الشفافية، السلوك الأخلاقي، احترام مصالح الأطراف المعنية، احترام سيادة القانون، احترام معايير السلوك الدولية.
  - البند 5: بعنوان "ممارستان رئيسيتان للمسؤولية الاجتماعية" إذ تتمثل هذان الممارستان في إدراك المسؤولية الاجتماعية أي الفهم الجيد للمسؤولية الاجتماعية وتحديد الأطراف المعنية ومشاركتهم أي إشراك جميع أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
  - البند 6: بعنوان "الموضوعات الجوهرية للمسؤولية الاجتماعية" يتم خلالها توضيح الموضوعات الجوهرية والمتمثلة في حقوق الإنسان، الممارسات العمالية، البيئة، ممارسات التشغيل العادلة، قضايا المستهلك والتنمية والمشاركة الاجتماعية وكذلك تناول القضايا المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية.
  - البند 7: بعنوان "دمج المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة" يقدم دليل إرشادي حول وضع المسؤولية الاجتماعية في حيز الممارسة داخل المنظمة.
- بالإضافة إلى البنود تطرقت المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية إلى الملحق والمراجع الموضحة بالشكل كما يلي:
- الملحق الذي يقدم أمثلة عن الأدوات والمبادرات التطوعية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
  - المراجع وتتضمن المصادر الموثقة.
- 3- مزايا وفوائد العمل وفقا للمعيار الدولي للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000**
- والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:
- تصميم وبناء إستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية مخصصة للمؤسسة.

<sup>1</sup> المعهد البريطاني للمعايير، الموقع الإلكتروني : <https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-26000> ، شوهد يوم

- تعديل هذه الإستراتيجية للعمل في جميع البيئات القانونية والثقافية والسياسية.
- إدارة القضايا الاجتماعية والبيئية الخاصة بالمؤسسات.
- إشراك العاملين والمجتمعات وشركاء العمل في الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.
- كسب ثقة ومصداقية أعلى كمؤسسة مسؤولة اجتماعيا.

### المطلب الثاني: أهداف مواصفة المسؤولية الاجتماعية ISO 26000 في المؤسسات الاقتصادية

تمثل أهداف مواصفة ISO 26000 فيما يلي<sup>1</sup>:

#### ● على مستوى أداء المؤسسات اتجاه المجتمع

- مساعدة المؤسسات في ممارسة مسؤولياتها الاجتماعية، و احترام الاختلافات الثقافية الاجتماعية و البيئية و القانونية و ظروف التنمية الاقتصادية.
- توفير التوجيهات العملية التي تجعل من المسؤولية الاجتماعية قابلة للتطبيق و الممارسة العملية.
- تعزيز مصداقية التقارير المعدة من أجل عرض تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية.
- التوافق مع الاتفاقيات والمبادرات الدولية المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية و التحسيس بأهميتها و مكاسبها للمؤسسات.
- العمل المشترك على المستوى الدولي في حقل المسؤولية الاجتماعية و توحيد ممارساتها ليسهل تقييمها بشكل متماثل في الدول المختلفة.

#### ● على مستوى الأداء البيئي و الدور التنموي

- جعل من الممارسات العملية للمسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية المستدامة، و الحفاظ على الإنسان و الحيوان و البيئة، و الاعتماد على القوانين المنظمة لذلك مثل : حقوق الإنسان و قوانين حماية البيئة.
- اعتبار كل قضايا التنمية كمكون أصيل لمواصفة المسؤولية الاجتماعية.
- نشر مفاهيم و ممارسات المسؤولية الاجتماعية من خلال دمجها في البرامج التنموية و التعليمية و التثقيفية و برامج البحث العلمي في الجامعات.

#### ● على مستوى علاقة المؤسسات بأصحاب المصالح

<sup>1</sup> مقدم وهيبية، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، ورقة مشاركة في الملتقى الوطني حول الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية... أم قطعية، يومي 23 و 24 أبريل 2012/04/23، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2012، ص ص 08-09

- تحسين العلاقة بين المؤسسة و باقي أصحاب المصالح المتعاونين معها، و ذلك من خلال إقامة حوار مشترك بين الطرفين موضوعه حول أهمية تحقيق المنافع المتبادلة.
- الالتزام بحقوق كل من العاملين و المستهلكين و الموردين، و تحسينها بشكل مستمر، في سبيل أن تتحسن الذهنية اتجاه المؤسسة، و تتكاتف جهود كل الأطراف لتحقيق المصالح العامة.
- عدم إهمال حق المجتمع في استفادته من مزايا تمنحها المؤسسة الاقتصادية الصناعية، مثل عدالة التوظيف، و منح المساعدات و الهبات لمنظمات المجتمع المدني، و المساهمة في تحقيق التنمية بكافة أشكالها.
- تحمل تبعات النشاطات الصناعية على البيئة، فإن كانت نشاطات ملوثة يجب التخفيف من حدة التلوث، مع محاولة تجنب كل ما من شأنه أن يؤثر سلبا على البيئة و تفاديه.

المطلب الثالث: المحتويات والإرشادات التي تقدمها المواصفة القياسية الدولية ISO 26000 للمنظمات

● محتويات المواصفة القياسية الدولية ISO 26000

- المواصفة القياسية الدولية ISO 26000 تركز على سبعة مواضيع للمسؤولية الاجتماعية، والتي تتمثل في<sup>1</sup>:
- الحوكمة.
  - حقوق الإنسان (العناية الواجبة، مواقف المخاطرة المتعلقة بحقوق الإنسان، تجنب التورط، حل المشاكل، التمييز والجماعات المستضعفة، الحقوق المدنية والسياسية، الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، المبادئ الأساسية والحقوق في العمل).
  - الممارسات العمالية (التوظيف وعلاقات العمل، ظروف العمل والحماية الاجتماعية، الحوار الاجتماعي، الصحة والسلامة في العمل، تطوير وتدريب القوى البشرية في مكان العمل).
  - البيئة (منع التلوث، الاستخدام الدائم للموارد، تكيف وتخفيف التغير المناخي، حماية البيئة والتنوع الحيوي واستعادة البيئة الطبيعية).
  - ممارسات التشغيل العادلة (محرارية الفساد، الانخراط السياسي المسؤول، المنافسة العادلة، تعزيز المسؤولية الاجتماعية في سلسلة القيمة، احترام حقوق الملكية).

<sup>1</sup> ISO26000 and the SDGs, contributing to the United Nations Sustainable Development Goals with ISO 26000, on the web:

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf>

- المواضيع المتعلقة بالمستهلك (ممارسات تسويقية عادلة ومعلومات صحيحة وغير منحازة وممارسات تعاقدية عادلة، حماية صحة وسلامة المستهلك، الاستهلاك المستدام، خدمة ودعم المستهلك وحل النزاعات، حماية بيانات المستهلك وخصوصيته، الحصول على الخدمة الأساسية).
- التعليم والتوعية (المشاركة والتنمية الاجتماعية، التعليم والثقافة، خلق وظائف العمل وتنمية المهارات، التطوير التكنولوجي وآلية الحصول عليها، خلق الثروة والدخل، الصحة، الاستثمار الاجتماعي).

● الإرشادات التي تقدمها المواصفة القياسية الدولية ISO 26000 للمنظمات

توفر ISO 26000 إرشادات حول كيفية عمل المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو نشاطها أو موقعها للعمل، وذلك بطريقة مسؤولة اجتماعيا وهذا يعني التصرف بطريقة أخلاقية وشفافة تسهم في صحة المجتمع ورفاهيته<sup>1</sup>:

- المفاهيم والمصطلحات والتعريفات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- خلفية واتجاهات وخصائص المسؤولية الاجتماعية.
- المبادئ والممارسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.
- المواضيع المحورية والقضايا الأساسية ذات الصلة بالمسؤولية الاجتماعية.
- دمج وتطبيق وتعزيز السلوك المسؤول اجتماعيا في المنظمة من خلال سياساتها وممارساتها داخل دائرة تأثيرها.
- تحديد أصحاب المصالح وإشراكهم والتعامل معهم.
- التواصل بشأن الالتزامات، والأداء و المعلومات الأخرى المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الرابع: مبادئ المواصفة القياسية الدولية ISO 26000

تقوم المواصفة القياسية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية على المبادئ التالية:

- مبدأ المساءلة: ويعني بأن المنظمة يجب عليها قبول إجراء الفحص والتدقيق وأن تكون مسؤولة عن الآثار السلبية لأنشطتها على المجتمع والاقتصاد والبيئة، حيث تنطوي المساءلة على التزام الإدارة لتكون مسؤولة على المصالح

<sup>1</sup> نشرة تعريفية، المسؤولية الاجتماعية ايزو 26000، ص 03، الموقع الالكتروني:

المسيطرة للمنظمة وعن الإجراءات المتخذة لمنع تكرار غير مقصود وآثار سلبية غير متوقعة، كما يجب على المنظمة أن تكون مسؤولة أمام السلطات القانونية فيما يتعلق بالقوانين واللوائح.

● **مبدأ الشفافية:** ويعرف أيضا بالكشف ويقصد به أن تكون المنظمة شفافة في القرارات والأنشطة التي تؤثر على المجتمع والبيئة، كما يجب أن تكشف بشكل واضح ودقيق وكامل وبطريقة معقولة ودرجة كافية السياسات، القرارات والأنشطة التي هي مسؤولة عنها، إضافة إلى ذلك يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بسهولة، وبطريقة مباشرة يمكن الوصول إليها وأيضا مفهومة لأصحاب المصالح لأنهم هم الذين يتأثرون بطرق كبيرة من قبل أنشطة المنظمة، وهذا في الوقت المناسب والواقعية مع تقديمها بطريقة واضحة وموضوعية وهذا لتمكين أصحاب المصالح بتقييم دقيق لتأثير قرارات المنظمة وأنشطتها على كل منهم<sup>1</sup>.

● **مبدأ السلوك الأخلاقي:** ويقصد بهذا المبدأ أنه ينبغي على المؤسسة التصرف بشكل أخلاقي وهذا بشكل دائم وفي جميع الأوقات، كما يجب بناء سلوك المؤسسة على أخلاقيات الأمانة والعدل والتكامل سواء تعلق الأمر بالأفراد أو الحيوانات أو البيئة مع التزام المؤسسة بأخذ متطلبات أصحاب المصالح، كما يجب على المؤسسة تعزيز السلوك الأخلاقي بشكل فعال وهذا من خلال:

- وضع هيكل يساعد المؤسسة على تعزيز سلوكها الأخلاقي وفي تفاعلها مع الآخرين.
  - تحديد وتبني وتطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتناسب مع أهدافها وأنشطتها.
  - تشجيع وتعزيز مراعاة معايير السلوك الأخلاقي الخاص بها.
  - تحديد معايير السلوك الأخلاقي المتوقعة من موظفيها.
  - منع حدوث أي تضارب في المصالح بالمؤسسة من شأنه إحداث سلوك غير أخلاقي ومواجهة ذلك عند حدوثه.
  - إنشاء آليات رقابية لمراقبة وتطبيق السلوك الأخلاقي.
  - إنشاء آليات لتسهيل عملية تقديم التقارير المخالفات الخاصة بالسلوك الأخلاقي لتفادي الخوف أو الانتقام.
- **احترام أصحاب المصالح:** يجب على المؤسسة تقبل فكرة وجود أصحاب المصالح الذين لديهم مصالح متنوعة في أنشطتها ومنتجاتها وكل ما يؤثر عليهم، كما يجب على المؤسسة احترامهم وأخذ متطلباتهم بعين الاعتبار، وبهذا يجب على المؤسسة القيام بما يلي:
- أن تحدد أصحاب المصالح وأن تكون على دراية بحاجاتهم واحترام هذه المصالح.

<sup>1</sup> International Standard Organisation : <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>  
consulté le 05/04/2019

- أن تعترف بالحقوق القانونية والمصالح الشرعية لأصحاب المصالح.
- أن تأخذ بعين الاعتبار آراء أصحاب المصالح والتي تتأثر بقرارات المؤسسة، وإن لم يكن لهم دورا كبيرا في حوكمة المؤسسة أو لم يكونوا على علم بمصلحتهم في قرارات المؤسسة وأنشطتها.
- **احترام سلطة القانون:** يعنى بسلطة القانون سيادته إذ أنه لا يحق لأي فرد أو منظمة أن تكون فوق القانون الذي تخضع له الحكومة. وفي سياق المسؤولية الاجتماعية، فإن احترام سلطة القانون يعني أن تنصاع المؤسسة لجميع القوانين واللوائح المطبقة وتلتزم بها سواء كانت المحلية أو الدولية. ويتضمن ذلك الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح السارية مع ضرورة الإعلان عليها وملاحظتها داخل المؤسسة مع إعلام جميع الموظفين بها.
- **مبدأ احترام الأعراف الدولية للسلوك:** يجب على المؤسسة أن تحترم الأعراف الدولية للسلوك مع الالتزام بمبدأ احترام سلطة القانون، كما ينبغي عليها السعي جاهدة لاحترام الأعراف الدولية للسلوك بالبلدان التي يكون فيها القانون الداخلي لا يوفر الحماية اللازمة للمجتمع والبيئة، أما في حالة ما إذا كان القانون الداخلي أو تطبيقه يمنع المؤسسة من احترام الأعراف الدولية للسلوك، يجب على المؤسسة أن تبذل قصارى جهدها لاحترامها.
- **مبدأ احترام حقوق الإنسان:** حيث ينبغي على المؤسسة تنفيذ السياسات واحترام حقوق الأفراد الموجودة بالإعلان العالمي لحقوق الإنسان والاعتراف بأهمية هذه الحقوق، كما يجب على المؤسسة على القيام بما يلي:
  - احترام وتعزيز الحقوق الموجودة بالميثاق الدولي لحقوق الإنسان.
  - تقبل أن هذه الحقوق عالمية وتعتبر جزء لا يتجزأ من الحقوق المطبقة في كافة الدول والثقافات والمواقف.
  - اتخاذ إجراءات نحو العمل على احترام حقوق الإنسان في البلاد التي لا تحمي فيها حقوق الإنسان.
  - الالتزام بمبادئ احترام الأعراف الدولية للسلوك إذا كان تطبيق القانون الوطني لا يوفر حماية كافية لحقوق الإنسان<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011، ص ص 115-

## خلاصة

أصبح للمسؤولية الاجتماعية حيزا ومساحة بالغة الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات، كما تحظى باهتمام من قبل المؤسسات لما لها من فوائد مترتبة عليها، فتبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها العامة يساهم في تعزيز نجاحها في المجتمع الذي تنشط فيه، حيث يتعين على المؤسسة تأدية مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه جميع أصحاب المصالح (أصحاب المصالح الرئيسيين وأصحاب المصالح الآخرين)، كما أن اهتمام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية بنفس اهتمامها بالجانب الاقتصادي الربحي يعتبر مساهمة منها في التنمية المحلية الذي يكسبها صفة المواطنة، بالإضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية ليست مجرد عبء مالي بالنسبة للمؤسسة كما يعتقد البعض بل تكتسب المؤسسة من خلالها مجموعة من الفوائد كسمعة جيدة في السوق، حصولها على ميزة تنافسية وبالتالي تحقيقها لأهدافها خاصة في ظل عصرنا الحالي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة.

## الفصل الثاني

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين  
أداء المؤسسات الاقتصادية

## تمهيد

تولي المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة بالمواضيع المتعلقة بالأداء لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، كما تعتبر عملية تقييم الأداء الهادفة إلى تحسين الأداء وبالتالي بناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز في ظل البيئة التي تنشط فيها، ومع تزايد تأثير المؤسسات على البيئة والمجتمع الذي تعمل فيه لم يعد مقبولاً منها الاهتمام بالمالكين فقط بل وجب عليها أن يكون تأثيرها إيجابياً على جميع أصحاب المصالح، فممارسة المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح ينعكس على تحسين أداءها وضمن استمرارها في السوق وتقبلها من طرف المجتمع وبالتالي تحقيق أهدافها، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول : ماهية أداء المؤسسات
- المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسات
- المبحث الثالث: تحسين أداء المؤسسات
- المبحث الرابع : تجارب بعض المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أدائها
- المبحث الخامس: الأداء المستدام

## المبحث الأول : ماهية أداء المؤسسات الاقتصادية

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد بصفة عامة، و تطوير و زيادة كفاءة المؤسسات بصفة خاصة، حيث من خلاله تتشكل الركائز الأساسية لأي مجتمع أو منظمة والتي يؤمن لها انطلاقة نحو الحضارة و الرفاهية. و هذه الحقائق أثبتتها تجارب المؤسسات في الدول المتقدمة و بدأت الدول النامية في التركيز عليه بغية تحقيق معدلات أعلى للنمو في المستويات الإنتاجية، و العائد، و زيادة نسب الانتفاع من الطاقة الإنتاجية المتاحة.

## المطلب الأول : المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

لتزال المؤسسات الاقتصادية تشغل حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الكثير من الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم باعتبارها النواة الرئيسة في النشاط الاقتصادي للمجتمع خصوصا مع التطور الذي عرفه الاقتصاد في العالم فهي مصدر الثروة الإجمالية للمجتمع.

## 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية (بالإنجليزية) Economic Corporation فهي منظمة اقتصادية ذات استقلالية، تتميز باتخاذها القرارات المالية، والإعلامية، والمادية، والمتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع أهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني، كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها عبارة عن تجمع من الأشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل المالية والفكرية، بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناء على أهداف تحددها الإدارة، حتى تحقق الأرباح أو المنافع الاجتماعية، أيضا تعرف بأنها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل، كما تُعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للأفراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق أرباح مالية<sup>1</sup>.

وتعرف المؤسسة بأنها منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية إنتاج قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني معين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <https://mawdoo3.com/> , consulté le 05/06/2019

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2013، ص 28

## 2- أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها، ونستطيع تلخيصها فيملي يلي<sup>1</sup>:

### 1- الأهداف الاقتصادية

- تحقيق الربح: لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة إذا لم تستطع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأس مالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج.
- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الواردات من الموارد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين.

### 2- الأهداف الاجتماعية

- مستوى مقبول من أجور العمال: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا شرعا وعرفا، إذ يعتبر العمال العنصر الحيوي والحي في المؤسسة.
- تحسين مستوى معيشة العمال: إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي يجعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها.

<sup>1</sup> <http://www.startimes.com/?t=23592003> , consulté le 05/06/2019

- إقامة أنماط استهلاكية معينة: إذ تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ
- امتصاص الفائض من العمالة.

### 3- الأهداف الثقافية والرياضية

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية: تعمل المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من الوسائل الترفيهية والثقافية مثل المسرح، المكتبات والرحلات نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل واستغلالها بشكل جيد وعقلاني، أو تدريبهم على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة وكل هذا يلزم استعمال الكفاءات جيدا.
- تخصيص أوقات للرياضة: تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

### 4- الأهداف التكنولوجية

- البحث والتنمية: إن تطور المؤسسات أدى إلى توفير مصلحة خاصة بعملية تطور الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، ويخصص لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهمية لتصل على نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية.

### المطلب الثاني: مفهوم أداء المؤسسات ومكوناته

يعتبر أداء المؤسسات مفهوم جوهرياً بالنسبة للمؤسسة، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراساتهم لأداء المؤسسات.

## 1- مفهوم أداء المؤسسات

خلال القرن العشرين اتسع مفهوم أداء المؤسسات، فحسب (Zenisek, 1979) فإن التطور التاريخي للمؤسسات مر بأربعة مراحل أساسية تمثلت المرحلة الأولى في الفترة الممتدة بين 1850-1910 التي عرفت بالاهتمام الكلي بالقادة والعمل فقط، بينما الفترة 1910-1950 فيها بدأ دور النقابات يظهر بقوة للدفاع عن حقوق العمال وهنا بدأ الاهتمام بالعمال، أما الفترة 1945-1965 اشتهرت بظهور تقنيات التسويق وبهذا توجب على المؤسسات تطوير احتياجات الزبائن خلال هذه الفترة وبالتالي امتد تدريجيا الاهتمام بالزبائن والموردين، وأخيرا في منتصف الستينات ومع تزايد الوعي وتزايد عدد الشكاوي ضد المؤسسات بدأ الطلب تدريجيا من المؤسسات أن تأخذ بعين الاعتبار لصحة الأفراد مع الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية<sup>1</sup>.

إضافة إلى ذلك يعتبر الأداء الصورة الحية التي تعكس مستوى قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام مواردها البشرية والمادية والمالية بطريقة عقلانية تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة التي تمارسها<sup>2</sup>. كما عرف حسب معايير الأساسية وهي الجودة، الوقت، والتكلفة، وهناك من يضيف المرونة، سرعة رد الفعل، الإبداع... الخ<sup>3</sup>.

إن الاختلاف حول مفهوم أداء المؤسسات ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، فالأداء في أبسط صوره يمثل: النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ويستند كل من Miller et Bromily منطلقات النظرة المستندة للموارد في تعريفهم أداء المؤسسات، ويعدان أن الأداء هو محصلة إستطاعة المؤسسة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها ويحدد الأداء من حيث النواتج وتحقيق الأهداف الكمية، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية، فالأداء هو محاولة تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Christophe Germain et Stéphane Trebucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy, France, 2004, p 35

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص ص 40-38.

<sup>3</sup> مجاوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الباحث، العدد السابع، 2007، ص 46.

<sup>4</sup> دداش أمنة وبوزيان عثمان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة سعيدة، الجزائر، ص 234

وبصفة عامة ينظر إلى الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين<sup>1</sup>.

رغم اختلاف الباحثين في وجهات نظرهم حول وضع تعريف موحد إلا أنهم يتفقون في أن أداء المؤسسة مفهوم يمثل نجاح أو فشل المؤسسة أي إذا كان الأداء جيدا فهذا يعني نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها بينما إذا كان الأداء ضعيفا فهذا حتما يؤدي إلى فشل المؤسسة ويؤثر عليها بشكل سلبي وبالتالي لا تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين و الدارسين في هذا المجال و لم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به، و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً لأداء المؤسسات<sup>2</sup>:

أداء المؤسسات هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بما المؤسسة، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمؤسسة، وأيضا هو العمل الذي يؤديه الفرد و مدى تفهمه لدوره و اختصاصاته و فهمه للتوقعات المطلوبة منه، و مدى إتباعه لطريقة أو لأسلوب عمل الذي ترشد له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

أداء المؤسسات هو ذلك العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومستوى جودة معينة-النوعية- ويؤدي بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط والسلوك، بالإضافة إلى أنه قيام الفرد بالنشاطات المستترة الضمنية أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة بأبعاد ثلاثة هي كمية العمل، نوعيته و نمطه.

وبصفة عامة يمكن تعريف الأداء بأنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمات، فعندما يتم وضع الإستراتيجية المتضمنة للأهداف تسعى المؤسسة للوصول إلى الأداء المالي ممثلا في تحقيق الربح.

## 2- مكونات أداء المؤسسات

غالبا ما يرتبط مفهوم أداء المؤسسات ببعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه أهمها الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، إلا أن هناك اختلاف بينها، وهذا ما سيتم التطرق إليه مع تحديد العلاقة بينها وبين الأداء<sup>3</sup>.

1- الكفاءة، تعني إنجاز النتائج (المخرجات) بأقل استخدام للموارد (المدخلات)، أي تركز على مفهوم الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل تكلفة.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2011، ص 89

<sup>2</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني: <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>، شوهد يوم 2019/02/14

<sup>3</sup> شطارة نبيلة ولبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المحور

الرابع دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها، جامعة البلدة2، الجزائر، السنة غير موجودة، ص 5

2- **الفعالية**، وهي مصطلح مرتبط بتحقيق الأهداف، كما يعني التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.

3- **الإنتاجية**، تعبر عن كفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وبالتالي تقوم على دراسة العلاقات القائمة بين الموارد المستخدمة وبين النتائج المحققة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن أداء المؤسسات ما هو إلا محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة من أجل ضمان الاستمرارية والنمو، وأن أي خلل في أي منها لا بد أن يؤثر على الأداء سلباً.

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على أداء المؤسسات

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية، و البعض الآخر عوامل خارجية و تتمثل هذه العوامل مجتمعة "قوة دافعة" كبيرة تحدد المسار الاستراتيجي للمؤسسة، وتعتبر دراسة هذه العوامل و تحليلها ضروري لتحقيق منهجية سليمة في تقييم الأداء، منها<sup>1</sup> :

#### 1- العوامل السياسية

- وجود سياسات حاكمة لأعمال المؤسسة.
- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المؤسسة.
- طبيعة النظام السياسي في الدولة.
- المناخ السياسي العام و أثره على المؤسسة.

#### 2- العامل الاقتصادي

- الموارد الاقتصادية للمؤسسة.
- العمالة و البطالة وآثارها على المؤسسة.
- الاقتصاد المحلي و الإقليمي و العالمي وآثاره على المؤسسة.
- النظام الاقتصادي للدولة و آثاره على المؤسسة.

#### 3- العامل الاجتماعي

- مصالح و قضايا و حاجات المؤسسة و المجتمع.

<sup>1</sup> مدونة المتخصص، الموقع الإلكتروني :

- مستوى الأخلاق والقيم و السلوك العام.
- توجيهات المجتمع و نمط حياته و طبيعة إنسانيته.
- طبيعة العلاقات الإنسانية و المجتمعية.

#### 4- العامل التكنولوجي

- مدى المواكبة للتقدم التقني.
- أثر التقنية على أداء المؤسسة.
- مدى الاهتمام في توظيف التقنية لحياة أفضل.
- مدى توفر التقنية الحديثة في السوق.

#### 5- العامل البيئي

- طبيعة المناخ و البيئة الداخلية للمؤسسة.
- نوعية السياسات والقيم والمعايير للمؤسسة.
- الموقع الجغرافي والاستراتيجي للمؤسسة.
- المجال الذي تتحرك فيه المؤسسة.

### المطلب الرابع: الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء المؤسسات

والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- الإلمام بالعمل

يعد الإلمام بالعمل ركن أساسي من أركان الأداء، فمعرفة العامل بالعمل الذي يؤديه، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المؤسسة.

#### 2- ناتج العمل

إن مستوى الإنجازات التي يحققها العامل ومدى مقابلتها للمعايير النموذجية الكمية والنوعية والزمنية وضغط التكاليف وكل ما يميز ناتج عمله من قيمة مضافة " بصمات العامل في العمل".

#### 3- سلوك العامل

<sup>1</sup> نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004، ص 17-18

إن سلوك العامل في أداء وظيفته، من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج التي يستخدمها في وظيفته، وذلك من حيث مدى اهتمامه بها والاعتناء والصيانة وتجنب تلفها.

#### 4- السلوك الاجتماعي

مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل مشكلات العمل.

#### 5- الحالة النفسية

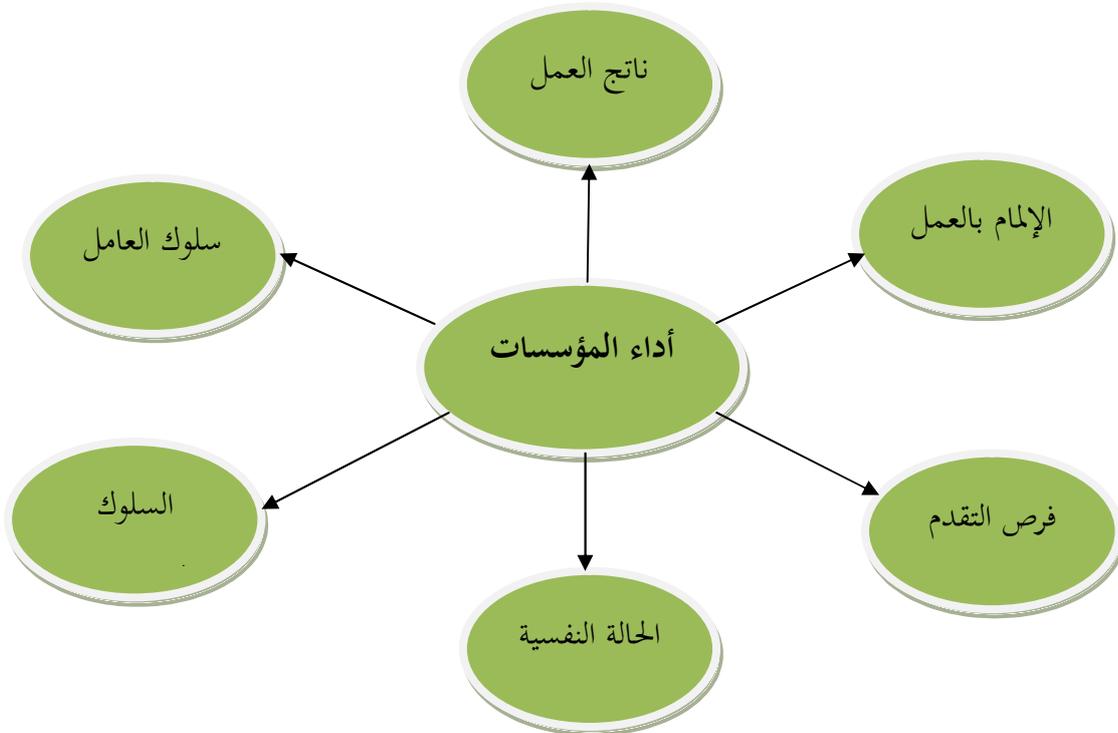
إن الحالة النفسية للعامل والتي تسمح له بالتصرف بمزاج معين يكون العامل من خلاله إما في حالة حماس ورغبة للعمل والاستعداد لإتقانه، ويتفاعل مع عمله باليقظة والحضور الذهني، وإما يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

#### 6- فرص التقدم

يمكن للعامل من أجل زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه أن يسلك طريق التحسين والتقدم باكتساب المهارات والمعلومات التي يمكن تعلمها واكتسابها من برامج التدريب والممارسة الميدانية.

كما سبق يمكن أن نلخصه في الشكل التالي :

الشكل رقم 11: الجوانب المتداخلة في أداء المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17- 18

### المطلب الخامس: أنواع ومستويات أداء المؤسسات

يوجد مجموعة من أنواع أداء المؤسسة وأيضاً عدة مستويات له والتي سيتم التطرق إليها خلال هذا المطلب.

#### 1- أنواع أداء المؤسسات

هناك عدة أنواع لأداء المؤسسات أهمها الأداء البيئي، الاجتماعي، الاقتصادي، المالي، التنظيمي والوظيفي.

#### 1-1- الأداء المالي

#### 1-1-1- تعريف الأداء المالي

يستخدم الأداء المالي مجموعة من المؤشرات المالية لقياس مدى إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، ويعتبر الداعم الرئيسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، كما يساهم في توفير الموارد المالية ويزود المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين مختلفة والتي تساعد على تلبية متطلبات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم، وبهذا يمكن تعريف الأداء المالي بأنه<sup>1</sup>:

- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في وقت معين، كما أنها أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة، فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر في حالة ما إذا واجهت المؤسسة صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبهذا تنذر إدارة المؤسسة لمعالجة المشكل أو الخلل الموجود.
- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه المؤسسات الناجحة وتحفيز المستثمرين إلى التوجه للمؤسسات أو اقتناء الأسهم التي تشير معاييرها المالية للتقدم والنجاح مقارنة بغيرها من المؤسسات المنافسة.
- أداة لتحفيز العمال والإدارة لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج مالية أفضل مما سبق.

#### 1-1-2- أهمية الأداء المالي

تكمن أهمية الأداء المالي في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة جوانب ومتابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها مع توجيه الأداء نحو الاتجاه الصائب والمطلوب وهذا من خلال تحديد العراقيل وتوضيح أسبابها واقتراح الحلول أو الإجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم المؤسسات ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص 45- 46

لحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة، وعموماً يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب التالية<sup>1</sup>:

- تقييم ربحية المؤسسة، حيث أنه الغرض من تقييم الربحية والعمل على تحسينها هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهمين.
- تقييم سيولة المؤسسة، حيث أن الغرض من ذلك هو تحسين قدرة المؤسسات في الوفاء بالالتزامات.
- تقييم تطور نشاط المؤسسة، حيث أن الغرض من ذلك هو معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية واستثماراتها.
- تقييم مديونية المؤسسة، حيث أن الغرض من ذلك هو لمعرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي.
- تقييم تطور توزيعات المؤسسة، حيث أن الغرض من ذلك هو معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح.
- تقييم تطور حجم المؤسسة، حيث أن الغرض من ذلك هو تزويد المؤسسة بمجموعة من الصفات ذات الأبعاد الاقتصادية وأيضاً تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

### 1-1-3- العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات

إن معظم المؤسسات تواجه مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها المالي والتي يمكن ذكرها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### • العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات

وهي مجموعة العوامل التي تواجهها المؤسسات والتي يمكن للإدارة التحكم فيها وتوجيهها بالشكل الذي يساعدها على تحقيق الربح وتخفيض التكاليف، وبشكل عام تعتبر النسب المالية أحد الأدوات الأساسية التي تستخدم في التحليل المالي للمؤسسات، والتي يمكن تقسيمها إلى المجموعات الرئيسية التالية:

- نسب السيولة
- نسب الربحية
- نسب النشاط
- النسب الخاصة بتمويل
- النسب الخاصة بالمساهمين

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 46 - 48

<sup>2</sup> أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، ص 155 - 156، كتاب الكتروني متوفر على الموقع: [www.kotobarbia.com](http://www.kotobarbia.com)

● العوامل الخارجية التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات

هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تواجهها معظم المؤسسات والتي تؤثر على أدائها المالي نذكر منها:

- الحالة الاقتصادية والسياسات المالية الخاصة بالدولة الموجودة بها المؤسسة.

- منافسة المؤسسات الأخرى والتي تعمل في نفس نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة.

- القواعد والقوانين المفروضة والسياسات الجمركية والضرائب المطبقة على المؤسسات .

- درجة التقدم التكنولوجي المتوقع في إنتاجية المؤسسة.

تواجه المؤسسة صعوبة في التحكم في هذه العوامل الخارجية، حيث أنه أقصى ما تستطيع المؤسسة القيام به هو

التنبؤ بالأحداث المستقبلية لهذه المتغيرات الخارجية، مع إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لسلوك المؤسسة

لمواجهة التغيرات التي تحدث مستقبلا.

**1-1-4- معايير ومؤشرات الأداء المالي**

يعتبر اختيار المعايير والمؤشرات الجيدة من طرف المسيرين عامل أساسي للوصول إلى التقييم الجيد للأداء،

والاختيار لا يكون على شكل عشوائي بل يركز في أغلب الأحيان على ثلاث مراحل أساسية تتمثل في <sup>1</sup>:

- **المرحلة الأولى:** تقوم على تحديد الأهداف والمهام الأساسية للمؤسسة، والأهداف المالية التي تعمل

المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها بشكل عام هي : التوازن المالي، المردودية، السيولة واليسر المالي،

إنشاء القيمة، هذه الأهداف تعتبر معايير تقييم الأداء المالي، وبالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة تسعى

إلى ممارسة مجموعة من الأنشطة المالية الأخرى كتوفير المال اللازم بأقل تكلفة.

- **المرحلة الثانية:** تقوم على تحديد عوامل النجاح التي يركز عليها المسؤولون من أجل بلوغ

الأهداف المرجوة، ويمكن اعتبار هذه العوامل بمثابة الوسائل الفعالة لإنجاز الأهداف.

- **المرحلة الثالثة:** البحث عن المؤشرات التي تسمح بمراقبة عوامل النجاح.

والجدول التالي يوضح أهداف ومعايير ومؤشرات الأداء المالي.

<sup>1</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم

التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001-2002، ص 37

## الجدول رقم 07: أهداف ومعايير ومؤشرات الأداء المالي

الهدف	المعيار	المؤشر
التوازن المالي من أجل تحقيق الاستمرار وضمان بقاء المؤسسة	تمويل الاستخدامات طويلة الأجل بموارد دائمة، وتحقيق فائض موجب بين ما تحصل عليه المؤسسة من نقد وما تدفعه نقدا	رأس المال العامل احتياج رأس المال العامل الخزينة
السيولة واليسر المالي	تحقيق مستوى كاف من السيولة لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل وتوليد تدفقات نقدية معتبرة لمواجهة الالتزامات طويلة الأجل	المقارنة بين الأصول السائلة "باعتبارها المصدر الأساسي والأول للسيولة" والالتزامات قصيرة الأجل والمقارنة بين التدفقات النقدية والالتزامات طويلة الأجل
المردودية	التخصيص الأمثل للموارد المتاحة	المقارنة بين النتيجة والوسائل المستخدمة
إنشاء القيمة	التسيير الجيد لمواردها	القيمة الاقتصادية والقيمة السوقية المضافة لتحديد المؤسسة القادرة على إنشاء القيمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 38-39

من خلال الجدول أعلاه يتبين بأن المؤسسة تقوم بتحديد مجموعة من الأهداف المالية التي تسعى لبلوغها حيث تتمثل هذه الأهداف في "التوازن المالي، المردودية، السيولة واليسر المالي، إنشاء القيمة"، حيث أنه لكل هدف مجموعة من المعايير التي تعتبر وسائل فعالة لإنجاز الأهداف المسطرة مسبقا، بالإضافة إلى تحديد مجموعة من المؤشرات التي تسمح بمراقبة مدى نجاح هذه العوامل كما تساهم في قياس الأداء المالي ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.

• إضافة لذلك فإنه تم قياس الأداء المالي بعدد من المؤشرات يمكن ذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- **الربحية:** وهي عبارة عن مجموعة كبيرة من السياسات والقرارات التي تقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة المؤسسة في توليد الأرباح.
- **السيولة:** وتمثل مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل حين استحقاقها، كما تمثل مدى كفاءتها في استخدام أصول المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 36-39

- النشاط: تمثل مؤشرات لتقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في إدارة الموجودات والمطلوبات، حيث أنها تقيس كفاءة المؤسسة في استخدام المصادر المالية المتاحة.
- الرفع المالي: وهو أداء المؤسسات من حيث مدى اعتماد هذه المؤسسات على المصادر الخارجية في التمويل.
- التوزيعات: وهي عبارة عن سياسة المؤسسة التي تستخدمها في توزيع الأرباح، كما تقيس هذه النسبة الربح الموزع لكل سهم أي أنها تقيس مدى ربحية الاستثمار في الأسهم.
- نسبة السعر إلى الأرباح: وتمثل الدنانير التي يجب على المستثمر دفعها مقابل حصوله على دينار واحد من الأرباح، حيث تقوم هذه الطريقة من خلال قسمة سعر السهم السوقي على نصيب السهم من الأرباح وتسمى بمضاعف السعر.
- نسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية: تعطي هذه النسبة مقدار النمو بالقيمة السوقية مقارنة بالمقارنة مع القيمة الدفترية، وتقاس بقسم القيمة السوقية على القيمة الدفترية.
- حجم المؤسسة: يوجد الكثير من المقاييس المستخدمة في التعبير عن الحجم منها إجمالي الموجودات وعدد العمال.
- عمر المؤسسة: يمثل عمر المؤسسة منذ سنة تأسيسها.
- معدل عائد السهم: يتكون عائد السهم من الأرباح الرأسمالية والتي يحصل عليها المستثمر من الفروقات السعرية مضافا إليها نصيب السهم من التوزيعات النقدية، حيث يتم قياسها عن طريق المعادلة التالية:

$$R_i = (p_t - p_{t-1} + d_t) / p_{t-1}$$

حيث أن :

$R_i$ : عائد السهم

$p_t$ : سعر السهم في الفترة t

$P_{t-1}$ : سعر السهم في الفترة t-1

$d_t$ : التوزيعات النقدية في الفترة t.

## 1-2- الأداء التنظيمي

من الناحية النظرية فإن مفهوم الأداء التنظيمي مفهوم غامض وصعب الفهم، حيث يشير إلى مفاهيم مختلفة ومتنوعة كالفعالية، الكفاءة، الإنتاجية والربحية<sup>1</sup>.

يعتبر الأداء التنظيمي جوهر نشاط المؤسسة، ويعرف بأنه فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها كما توجد مجموعة من المؤشرات لقياسه منها المالي ومنها غير المالي، ومن أهم هذه المؤشرات نذكر نمو المبيعات، نمو العملاء، التمويل، دوران الموظفين، نسب الكفاءة، كما أن تحسين الأداء التنظيمي وضمان استمراريته يتطلب من المؤسسة وضع إستراتيجية ملائمة وسياسات تركز على رأس المال البشري من حيث حسن استقطابه وتنمية قدراته والاهتمام به للمحافظة عليه، مع تطوير موارد تكنولوجيا المعلومات والمعرفة ووضع السياسات التي تشجع على الابتكار والإبداع وهذا لمواجهة البيئة المتغيرة والمنافسة ومخاطر المقاضاة ومخاطر السمعة<sup>2</sup>.

وقد اتفق معظم الباحثين بأن الأداء التنظيمي المتميز هو نتاج لعملية صياغة الإستراتيجية التي تهدف المؤسسة من خلالها لتحقيق رسالتها وأهدافها طويلة الأجل، وذلك من خلال جعل الأداء متميزاً عن منافسيها<sup>3</sup>.

## 1-3- الأداء الوظيفي

## 1-3-1- تعريف الأداء الوظيفي

وفقاً لآراء الكتاب والباحثين تعددت تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يعرفه بأنه مدى تطابق العمليات الإنتاجية التي يتم إنجازها خلال فترة زمنية معينة للخطط التي تم وضعها مسبقاً، والتعرف على نقاط الضعف والقصور والانحراف عن ما خطط له مسبقاً، مع وضع الحلول العلمية والعملية لتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Ezzeddine Boussoura et Olfa Zeribi Ben Slimane, Responsabilité Sociétale de l'entreprise et performance organisationnelle quelle convergence, sur le web: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/25-xxiveme-conference-de-l-aims/communications/3433-responsabilite-societale-et-performance-organisationnelle-quelle-convergence>

<sup>2</sup> غسان عيسى العمري، أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 1، الأردن، 2020، ص 05

<sup>3</sup> ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، بغداد، 2009، ص 143

<sup>4</sup> العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر، 2012، ص 06

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه مؤشر سلوكي عام دال على مدى قيام الموظفين بواجباتهم ومهامهم الموكلة إليهم وهذا وفقا لمقاييس كمية ونوعية محددة<sup>1</sup>.

### 1-3-2- عناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر نذكر أهمها<sup>2</sup>:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتحتوي على جميع المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة حول الوظيفة وكل المجالات المتعلقة بها.
- **نوعية العمل:** ويعني بذلك مدى إدراك العامل للمهام الموكلة إليه، وما يتمتع به من مهارات وبراعة ورغبته في العمل، ومدى استطاعة العامل على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- **كمية العمل المنجز:** ويقصد بها الكمية أو المقدار من العمل الذي يستطيع العامل إنجازه خلال الظروف العادية للعمل، مع مقدار سرعته في إنجازه.
- **المثابرة:** وتعني مدى الجدية والتفاني في إنجاز العامل لوظيفته، ومدى استطاعته على تحمل وإنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد، ومدى حاجة العامل للإرشادات والتوجيهات من طرف المشرف.

### 1-3-3- العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي

توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر على مستوى أداء الموظف وتكون خارج نطاقه، وبالرغم من أنها خارج نطاق الموظف وقد تؤخذ كأعذار إلا أنه يجب أخذها بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة فعلا<sup>3</sup>، والشكل الموالي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي.

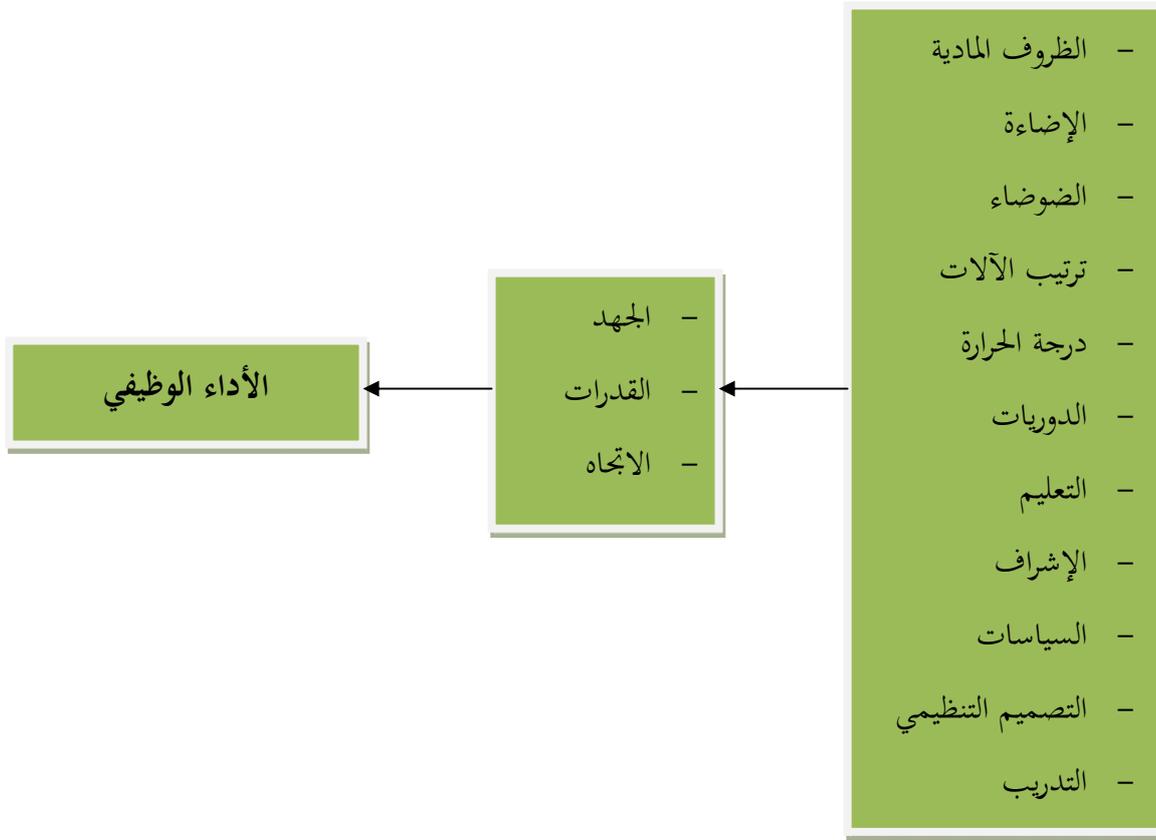
<sup>1</sup> حسن علي الزعبي، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في دائرة ضريبة دخل مدينة عمان، ص 10، الموقع الإلكتروني:

<https://www.researchgate.net/publication/260452358>

<sup>2</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شريح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010، ص 20

<sup>3</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 36

الشكل رقم 12: العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر في الأداء الوظيفي



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات

Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 36

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأنه توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي المتمثلة في "الظروف المادية، الضوضاء، ترتيب الآلات، درجة الحرارة، الدوريات، التعليم، الإشراف، السياسات، التصميم التنظيمي، التدريب" فهي تؤثر على الجهد الذي يبذله العامل وعلى قدراته التي يمتلكها وأيضاً توجهاته وبالتالي فذلك يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي.

### 1-3-4- مراحل تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه<sup>1</sup>: محاولة تحليل أداء الفرد فيما يتعلق بصفاته النفسية أو البدنية، وكذلك المهارات الفنية أو الفكرية أو السلوكية، وهذا بهدف تحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد والعمل على تعزيز نقاط

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 199

القوة واستغلالها أحسن استغلال وينفس الوقت مواجهة نقاط الضعف والسيطرة عليها وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المؤسسة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

إن عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً صحيحاً وسليماً قائماً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا تتمثل مراحل تقويم الأداء الوظيفي فيما يلي<sup>1</sup>:

- **وضع توقعات الأداء:** تعتبر الخطوة الأولى في عملية تقييم أداء العاملين، إذ يتم التعاون فيها بين كل من المؤسسة والموظفين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم عن وضع المهام اللازمة والنتائج التي يجب تحقيقها.
- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** في هذه المرحلة يتم توفير المعلومات اللازمة حول كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء عملية دائمة وليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها وجوب المراقبة لما لها من أثر ودور فعال في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي وقوع مثلها مستقبلاً.
- **تقييم الأداء:** في هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.
- **التغذية العكسية:** كل موظف بالمؤسسة بحاجة لمعرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يقوم به، ليتمكن من معرفة درجة تقدمه في أداءه لعمله، والتغذية العكسية ضرورية لأنها تفيد الموظف في معرفة أدائه المستقبلي.
- **اتخاذ القرارات الإدارية:** القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة منها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل... .
- **وضع خطط تطوير الأداء:** تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية، وذلك من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف التي تتوفر لدى الموظف والتي من شأنها أن تنعكس بشكل إيجابي على تقييم الأداء.
- والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقويم الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 204 - 206

الشكل رقم 13: مراحل تقويم الأداء الوظيفي



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 206

❖ أما بالنسبة للأداء البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي فقد تم التطرق إليهم بالتفصيل في المبحث الأخير من هذا الفصل.

## 2- مستويات أداء المؤسسات

للأداء مستويات متعددة وهي التي توضح مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة، هذه المستويات تتمثل فيمايلي<sup>1</sup>:

### 2-1- الأداء الاستثنائي Extraordinary Performance

وهو الذي يوضح التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى الطويل والعقود المرهبة والالتزام الواضح من قبل الإطار الرئيسي للمؤسسة ووفرة النقد وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009، ص 385-386

**2-2- Outstanding Performance الأداء البارز**

وهو الذي يوضح قيادة الصناعة وحصول المؤسسة على العديد من عقود العمل، إضافة إلى امتلاك إطار كفؤ ذو تحفيز عالي، وامتلاك وضع مالي متميز.

**2-3- Very Good Performance الأداء الجيد جدا**

يوضح مدى صلابة الأداء، وتوفر الدلائل المستقبلية، والإطار الكفؤ، وأيضا التمتع بوضع مالي جيد.

**2-4- Good Performance الأداء الجيد**

يوضح التميز بالأداء وذلك وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة والكوادر، إضافة إلى امتلاكها لوضع مالي غير مستقر.

**2-5- Fair Performance الأداء المعتدل**

ويعني ذلك أن الأداء دون المعدل، وأن نقاط الضعف تغلب نقاط القوة في السلع والخدمات وقاعدة العملاء وأيضا الإطارات العاملة، صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.

**2-6- Weak Performance الأداء الضعيف**

ويعني ذلك بأن أداء المؤسسة دون المعدل بكثير، مع وجود نقاط الضعف تقريبا في جميع أقسام المؤسسة، وأيضا الصعوبة الكبيرة التي تواجهها في الحصول على إطارات مؤهلة، مع مواجهة الكثير من المشاكل في الجانب المالي.

**2-7- Crisis Performance الأداء المتأزم**

هنا المؤسسة تتميز بأداء غير كفء على الإطلاق، الأمر الذي يمكن أن يكون سببا في حدوث عدة مشاكل في جميع محاور عمل المؤسسة.

**المطلب السادس: قياس أداء المؤسسات****1- تعريف قياس أداء المؤسسات**

يمكن تعريف قياس أداء المؤسسات بأنه الرقابة المستمرة والدائمة لأنشطة أو مشروع أو وظيفة داخل المؤسسة مع تسجيلها، حيث تقوم بها الجهة المسؤولة عن حسن سير برامج المؤسسة، وقياس الأداء يخص نوع من المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 34

كما يعرف قياس أداء المؤسسات بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً" وفي أغلب الأحيان تكون الإدارة هي المسؤولة عن مفردات برنامج المؤسسة وهي الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء<sup>1</sup>.

## 2- عملية قياس أداء المؤسسات

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة (le pilotage) وتوجيهه، القيام بقياسه، لأن عملية القيادة تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (تحويل وتنفيذ الأهداف الإستراتيجية إلى المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات والتصرفات)، مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة<sup>2</sup>، وهذا يهدف إلى تحديد الانحرافات والعمل على تصحيحها وتدعيمها، وفي المقابل لا يمكن إعتبار قياس الأداء لوحده يمكن من قيادة الأداء وتوجيهه، لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق وإعادة ضبطه وتوافقه مع الموارد المستخدمة، ويعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجاز برامج المؤسسة وتوثيقها نحو تحقيق أهداف موضوعة مسبقاً"، فعملية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ وتحويل إستراتيجية المؤسسة إلى المستوى، كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة وذلك من خلال التوزيع الأمثل للموارد، والوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة أو ما توصلت إليه، وتماشياً مع التوجه الاستراتيجي للأداء، هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظم قياس الأداء وهما :

- العامل الأول : تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لتتكامل مع المقاييس المالية التقليدية.
- العامل الثاني : العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، فأصبحت عملية هامة في كل مستويات المؤسسة وأصبحت الرؤية الإستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية، و إلى جانب عملية قياس الأداء، وجب مقارنة المقاييس أو المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثمة الحكم عليه، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم الأداء.

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 389

<sup>2</sup> عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2014-2015، ص ص

### 3- تصنيف مقاييس أداء المؤسسات

- أغلبية مقاييس الأداء يمكن تصنيفها وفق وضمن التصنيفات العامة وهي التقسيمات الأكثر شهرة إضافة إلى التصنيفات الخاصة ببعض المؤسسات حسب طبيعة مهامها، أما التصنيفات العامة فهي<sup>1</sup>:
- الكفاءة: Efficiency ويقصد بها حسن استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف.
  - الفاعلية: Effectiveness وهي تشير إلى درجة تحقيق الأهداف.
  - الجودة: Quality وتعني مدى تلبية لرغبات ومتطلبات المستهلكين.
  - التوقيت: Timelines أي مدى استطاعة المؤسسة على الإنجاز وذلك بالوقت المحدد وبالشكل الصحيح.
  - الإنتاجية: Productivity وذلك من حيث القيمة المضافة والعدد وأيضا الجودة.
  - السلامة: Safety بمعنى مدى التزام المؤسسة بمعايير السلامة العامة والصحة المهنية وإجراءاتها. كما يوجد هناك من قسمها إلى خمسة أقسام كما يلي:
  - مقاييس المدخلات: وتستخدم لقياس الموارد المالية والبشرية التي تستخدم للوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوبة.
  - مقاييس العمليات: Processes وتستخدم لفهم النشاطات والإجراءات والخطوات اللازمة من أجل إنتاج السلعة أو الخدمة وحساب الوقت المستغرق في كل خطوة من خطوات نشاطات المؤسسة.
  - مقاييس المخرجات: Output وتستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، مثل مخرجات المؤسسات الصناعية التي يمكن قياسها من خلال عدد الوحدات التي تنتجها المؤسسة.
  - مقاييس المحصلات: Outcome يتم استخدامها من أجل قياس النتائج المحققة أو المتوقعة، كقياس نتائج برامج السلامة المهنية إذ تقاس بمدى مساهمتها في تقليل عدد الإصابات وانتشار الأمراض بين العمال.
  - مقاييس التأثير: Impact والتي تقيس الآثار الناجمة عن تنفيذ أو عدم تنفيذ برنامج معين للمؤسسة، مثلا قياس الآثار الناجمة عن عدم تكوين وتدريب العمال، عدم عقد دورات حول السلامة المهنية الشيء الذي يؤدي إلى زيادة الإصابات والحوادث أثناء تأدية العمال لمهامهم.
- يمكن توضيحها بالجدول الموالي.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36

## الجدول رقم 08: مقاييس أداء المؤسسات

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	استطاعة المؤسسة على استخدام الموارد	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	مستوى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف	المخرجات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الجودة	مدى إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح، وتحدد المعايير هنا حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مدى إنجاز وحدة العمل في الوقت المحدد، تحدد المعايير هنا حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 36

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مجموعة من المقاييس التي تقيس أداء المؤسسات والتي تتمثل في:
- الكفاءة التي تقيس مدى استطاعة المؤسسة لاستخدام مواردها المتاحة من أجل تحقيق أو بلوغ الأهداف المرجوة، كما يعبر عنها بنسبة المدخلات الفعلية تجاه المخرجات المخطط لها مسبقاً.
  - مقياس الفاعلية فهو يقيس درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها، كما يعبر عنها بنسبة المدخلات الفعلية تجاه المخرجات المخططة.
  - مقياس الجودة فهو يقيس مدى استطاعة المؤسسة لتلبية رغبات المستهلكين وتوفير احتياجاتهم، كما يعبر عنها بنسبة عدد الوحدات المنتجة بكفاءة تجاه إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
  - مقياس التوقيت الذي يقيس مدة إنجاز المؤسسة لمهامها أي المدة التي استغرقتها في توفير السلع والخدمات التي تقدمها للزبائن وإذا كانت الوقت المحدد حسب متطلبات الزبائن، كما يعبر عنها بنسبة عدد الوحدات المنتجة في الوقت المطلوب تجاه إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
  - مقياس الإنتاجية والذي يتم من خلاله قياس كمية المواد الأولية التي تم استخدامها لإنتاج السلعة مع تحديد جودة المنتج والقيمة المضافة إليه، كما يعبر عنها بنسبة المخرجات إزاء المدخلات.

## 4- أساليب قياس أداء المؤسسات

إن طرق قياس أداء المؤسسات تختلف باختلاف طبيعة النشاط المراد قياسه، فمنها ما يمكن قياسه بوحدات كمية، ومنها من يصعب قياسه لأن طبيعتها لا تساعد على ذلك، وتتعدد طرق القياس طبقاً لما يلي<sup>1</sup>:

- **قياس العمل:** وذلك عن طريق تطبيق الأساليب الفنية لتحديد الوقت اللازم لكل عامل مؤهل لإنجاز وظيفة معينة بمستوى أداء معين، وهنا يمكن قياس الوقت المستنفذ في القيام بالعملية أو مجموعة العمليات بطريقة يتضح منها مقدار الوقت الضائع من أجل فصله عن الوقت الفعال، وأيضاً يستخدم القياس في تحديد أوقات لتنفيذ العمل فإذا ظهر من القياس وقت زائد عن الوقت المحدد فإنه يصبح وقتاً ضائعاً، مع مراعاة الوقت الضائع بسبب الإدارة ذاتها قبل وضع معدلات الأداء.
- **قياس الوقت:** وذلك بتسجيل أوقات العمل لعناصر وظيفة محددة يتم تنفيذها تحت ظروف عادية بهدف تحديد الوقت المعياري اللازم لتنفيذ الوظيفة بمستوى أداء مرتفع، وذلك يتطلب معرفة كل المعلومات اللازمة عن الوظيفة التي تتم دراستها وعن الموظفين القائمين بالعمل والظروف المحيطة التي تؤثر في عملية التنفيذ.
- **القياس بالعينات:** هذه الطريقة تستعمل في قياس الأعمال الإدارية، وهي أسلوب إحصائي يقوم على رصد عدد كبير من التسجيلات اللحظية للعاملين موضوع الدراسة في فترات زمنية محددة، بحيث تمثل كل هذه التسجيلات ما قد يحدث تماماً في تلك اللحظة، وذلك بأخذ عينات عشوائية يكون لها نفس الخواص والمميزات.
- **القياس بالطرق الكمية:** وذلك عن طريق التسجيل الفعلي المنظم لطرق الأداء الحالية التي يتم بها تنفيذ العمل، باختيار المستوى الذي عنده يجب قياس العمل، واختيار الوحدة الملائمة للقياس، وتسجيل البيانات وإعداد التقارير عن حجم العمل عند هذا المستوى باتخاذ وحدة عمل مختارة، وربط حجم العمل بوقت الموظفين اللازم لهذا الحجم، أو بتكلفة جميع العناصر بما في ذلك وقت الموظفين.

## 5- كيفية قياس أداء المؤسسات

إن عملية قياس أداء المؤسسات الناجحة تعتبر العملية التي تعطي نتائج موثقة لإنتاجية العمل، وبهذا يجب على جميع الإداريين دراسة الكيفية أو الطريقة الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة، كما أن القياس الصحيح يستلزم التعرض للجوانب التالية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة غير موجودة، مصر، 2014-2015، ص 50-51

**5-1- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها:** تختلف الأهداف من مؤسسة لأخرى فمنها من تقتصر على أهداف عامة تعلنها وتعمل من خلالها كالمؤسسات الإنتاجية التي تهدف لتحسين الإنتاج أو التوسع أو غيره، والمؤسسات الاجتماعية أو الجمعيات الفكرية التي تهدف إلى زيادة العطاء أو غيره، وهذه الأهداف وإن كانت أهداف جيدة على مختلف المستويات إلا أنه غير عملية ولا تطبيقية على المستوى التنفيذي لكل عمل على حدة، ولهذا حتى تصلح كأهداف يجب أن يعمل من خلالها العامل محاولاً الوصول بعمله إليها، ومن ثم وجب وضع أهداف مرحلية دقيقة لكل عمل على حدة ولكل خطوة على حدة، وقياس الأداء يعمل في هذا المستوى كعمل أول يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية والتي تعمل في ظل الأهداف العامة وقيم مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التقصير في تحقيق وطريقة قياس الأهداف ومدى تحقيقها لا يعني بحال التعرض لذات الهدف أو البحث في مدى صحته أو خطأه، فإن هذا ليس من عمل القياس وإنما يعمل القياس في دائرة البحث في مدى تحقيقه وتنفيذه على أرض الواقع.

**5-2- البرنامج التنفيذي ومدى الالتزام به:** يعتبر البرنامج التنفيذي المستوى الثاني من مستويات القيام بقياس الأداء، وهو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل ويدخل في ذلك الأهداف السابقة إضافة للوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبمنهجية التنفيذ، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال تقييم التقارير الورقية فقط، بل لا بد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

**5-3- العوامل الخارجية:** تمثل العوامل الخارجية المستوى الثالث من مستويات القياس وتعتبر هذه العوامل من أهم العوامل الخارجية التي يجب للقياس أن يعمل فيها وإهمال أي عامل منها يعتبر إهمال شديد للعملية القياسية وبالتالي إهمال لقياسات النجاح، وتتمثل العوامل الخارجية في:

- مدى قبول أو رفض الإنتاج المعروض أو الخدمة المقدمة.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل الموظفين مع المجتمع الخارجي.
- الخصوم والأعداء الخارجيين.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق

## 6- معايير قياس أداء المؤسسة

وتشمل ما يلي<sup>1</sup>:

### 5-1- المعايير المالية التقليدية: تشمل عدد من المعايير التي تعكس استطاعة المؤسسة على تحقيق الأرباح

وتتمثل في:

- العائد على الاستثمار بالموجودات (Return on Investment (ROI)، حيث تحسب بقسمة الدخل الصافي على إجمالي الموجودات.
- ربحية السهم الواحد (Earning per Share (EPS)، حيث تحسب بقسمة الدخل الصافي على عدد الأسهم العادية المصدرة.
- العائد من حق الملكية (Return on Equity (ROE)، حيث تحسب بقسمة الدخل الصافي على حق الملكية (حقوق المساهمين) إذ يعبر الأخير عن رأس المال المدفوع والأرباح المحتجزة.

### 5-2- معايير أصحاب المصالح

الجدول التالي يوضح تصنيفات أصحاب المصالح ومعايير القياس في المدى القصير والطويل.

الجدول رقم 09: أصحاب المصالح ومعايير القياس

أصحاب المصالح	المعايير في المدى القصير	المعايير في المدى الطويل
الزبائن	- كمية وقيمة المبيعات - عدد الزبائن الجدد - متطلبات الزبائن الجدد	- نمو المبيعات - دوران الزبائن - استطاعة التحكم في الأسعار
الموردون	- تكلفة المواد الأولية - وقت التسليم - المخزون - توفر المواد الأولية	معدل نمو كل من: - تكلفة المواد الأولية - وقت التسليم - المخزون - الأفكار الجديدة من الموردين
الممولون	- ربحية السهم الواحد - سعر السهم بالسوق	- القدرة على إقناع المتعاملين الرئيسيين في السوق المالية (البورصة) بالإستراتيجية

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة غير موجودة، الأردن، 2008،

- العائد على حقوق الملكية	- عدد قوائم الشراء - العائد على الملكية	
- مجموع الترتيبات الداخلية - معدل دوران العمل	-مجموع الاقتراحات المقدمة -الإنتاجية -مجموع الشكاوي المقدمة	العمال
- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في نسبة التعاون أو المنافسة في الصناعة	-عدد التشريعات الجديدة التي لها علاقة بالمؤسسة -العلاقة مع أعضاء المؤسسة	مجلس النواب
- عدد التغيرات الحاصلة في سياسات المؤسسة نتيجة ضغوطات المدافعون عن الزبائن - عدد نداءات الاستغاثة الصادرة منهم	-مجموع الاجتماعات -مجموع حالات أعمال العنف -مجموع الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	المدافعون عن الزبائن
- عدد نداءات الاستغاثة الصادرة عن جماعات حماية البيئة	- مجموع الاجتماعات - مجموع حالات أعمال العنف -مجموع حالات التحالف -مجموع الحالات التي تم اللجوء فيها للقانون	جماعات حماية البيئة

المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 399

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن أصحاب المصالح لديهم مجموعة من المعايير التي تقيس الأداء وبالتالي فهي تعكس مدى استطاعة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرجوة، منها معايير في المدى القصير وأخرى في المدى الطويل، أولها الزبائن حيث تعتبر كمية وقيمة المبيعات، عدد الزبائن الجدد ومتطلباتهم من معايير قياس الأداء على المدى القصير، بينما نمو المبيعات، دوران الزبائن ومدى استطاعة المؤسسة التحكم في الأسعار تعتبر من المعايير طويلة المدى، وآخرها جماعات حماية البيئة حيث أن عدد الاجتماعات المنعقدة وعدد حالات أعمال العنف والتحالف، واللجوء إلى القانون تمثل معايير على المدى القصير، بينما المعايير التي تقيس الأداء على المدى الطويل فتتمثل في مجموع نداءات الاستغاثة الصادرة عن جماعات حماية البيئة.

## 3-5- معيار قيمة حاملي الأسهم

قيمة حاملي الأسهم Shareholder Value تعرف بأنها القيمة الحالية للمجرى النقدي المستقبلي المتوقع مضافا إليه قيمة المؤسسة عند التصفية، تعتبر طريقة القيمة الاقتصادية المضافة أشهر الطرق لحساب القيمة الحالية وذلك حسب المعادلة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = الدخل بعد الضريبة - (الاستثمار في الموجودات × الكلفة الموزونة لرأس المال)

## 4-5- مدخل البطاقات المتوازنة

هذا المدخل يدمج بين المعايير المالية والمعايير غير المالية (المعايير التشغيلية) حيث أن نوع المعيار المالي أو غير المالي يحدد حسب طبيعة عمل المؤسسة وظروفها البيئية، وقد أثبتت إحدى الدراسات التي تضمنت 500 منظمة أمريكية و 300 منظمة كندية بأن أكثر المعايير غير المالية شيوعا تتمثل في رضا الزبون، خدمة الزبون، جودة المنتج، الحصة السوقية، الإنتاجية، جودة الخدمة، والمقدرة الجوهرية.

## المبحث الثاني : تقييم أداء المؤسسات

يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنشطة والعمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهو أحد النظم الفرعية المكونة لهذه الإدارة الذي يحقق النفع للفرد والمؤسسة في صورة استخدام أفضل للموارد البشرية حيث يدور تقييم الأداء حول أهم عنصر من عناصر تحقيق الكفاية الإنتاجية وهو العنصر البشري، لذلك فإن الأمر يقتضي أن تعهد المؤسسات بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين، حيث يتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم والنهوض بأعبائها، وحتى يمكن التعرف على مستويات الكفاءة، لابد من قياس وتقييم مستويات الأداء وهذا بدوره يتطلب وضع معايير ومستويات للأداء وتطوير أساليب التقييم، كما أن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال القيام بعدد من المراحل منها:

- وضع المعايير التي ستستخدم في قياس الأداء.
- قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

## المطلب الأول : مفهوم وأهمية تقييم أداء المؤسسات

خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى مفهوم تقييم أداء المؤسسات إضافة إلى إبراز أهميته.

## 1- مفهوم تقييم أداء المؤسسات

تقييم الأداء Performance Evaluation ويسمى أحيانا بتخمين وتقدير الأداء أي Performance Appraisal لأنه يهتم بمراجعة الأداء خلال فترة زمنية معينة للحكم على جودة أداء المؤسسة، في العربية يشاع حاليا مصطلح تقييم الأداء أما في الإنجليزية فيشاع مصطلح التخمين أو التقدير، لأنهم يفترضون بأنه من الصعب إعطاء رقم محدد للأداء على مدى سنة لذلك سموه تخمين وتقدير فقط لهذا الأداء، عكس مصطلح التقييم الذي يمكن من خلاله إعطاء قيمة محددة<sup>1</sup>.

يقصد بتقييم الأداء "تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وقياس صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتهم وإمكانية تقلدهم لمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى"، فعملية تقييم الأداء عملية تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم الأداء للوظيفة وعندما يتم تقييم الأداء بطريقة سليمة يتحقق مزايا لكل من العاملين والرؤساء وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة ككل.

فالعاملون يتعرفون على أدائهم ومدى النجاح في عملهم الحالي وكذلك معرفة إذا كانوا يستمرون بنفس المعدل أم هناك إمكانية للنمو والتقدم لأدائهم، أما الإدارة فهي ترغب في معرفة مستوى أداء العاملين وبالتالي تستطيع اتخاذ القرارات المناسبة التي تضمن لها تحقيق أهداف المؤسسة. وبين الإدارة والمؤسسين هناك الرؤساء الذين يقومون بتقييم العاملين بهدف تحسين أدائهم وإنتاجهم<sup>2</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه قياس كفاءة العاملين و تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقييم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات. ومن خلال هذا التعريف يتضح بأن التقييم الخاص بالأداء يحاول أن يحدد المعلومات عن نقاط القوة والضعف من فترة لأخرى، فهو بمثابة وسيلة للتقويم والترشيد والتحسيس. وأيضا يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته أو عمله، فهو النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الأفراد في جميع المستويات باستخدام الأساليب المناسبة لتحديد مدى قدرتهم وكفاءتهم بحيث يكون هذا التقييم دوري ومنظم يوضح مستوى الأداء في جميع مراحل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007، ص 378

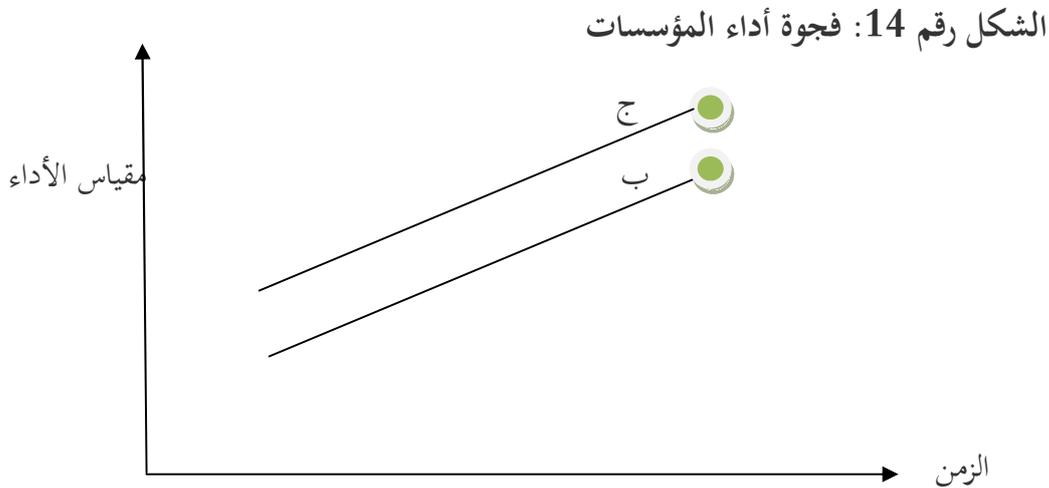
<sup>2</sup> موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، الموقع الإلكتروني:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1574&SecID=50>، شوهد يوم 2019/06/9

<sup>3</sup> السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، السنة غير موجودة،

وبصفة عامة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، وذلك من خلال دراسة مدى جودة الأداء وأيضاً اتخاذ القرارات التصحيحية في حالة وجود خلل ما وإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة، بما يحقق الأهداف المرجوة منها<sup>1</sup>.

كما ينظر إلى عملية تقييم أداء المؤسسة بأنه عملية المراقبة الكلية، والغاية من ذلك تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة، وأيضاً يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان مخطط له مسبقاً، لاكتشاف نقاط القوة واستغلالها أحسن استغلال مع اكتشاف نقاط الضعف وتصحيحها في الوقت المناسب، في حالة عدم تحقق الأهداف المراد الوصول إليها أو النتائج المتوقعة في ظل الإستراتيجية التخطيطية الحالية خلال فترة التخطيط، فإن هذا يعني وجود فجوة الأداء Performance Gap والتي يمكن تحديدها في الشكل التالي<sup>2</sup>:



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 91

حيث يمثل كل من:

- المستقيم "ب" منحى الأداء في ظل الإستراتيجية الحالية والظروف البيئية.
- "ج" الهدف
- "ج ب" فجوة الأداء أي التنبؤ بانخفاض قليل في الأداء.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 174

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 91

ورغم أهمية ما يحدد عن هذه الفجوة، واتساعها أو طبيعتها، يمكن أن نحدد ثلاث أسباب تشكل حدود هذه الفجوة، وهي عدم تلاؤم الإستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية والظروف الداخلية، الموارد المتاحة أمام الإدارة، أو التنفيذ غير الصحيح لهذه الإستراتيجيات من قبل الإدارة<sup>1</sup>.

## 2- أهمية تقييم أداء المؤسسات

يمكن تلخيص أهمية الأداء بالآتي<sup>2</sup>:

- إن تقييم الأداء يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
  - يوضح العلاقات المتبادلة بين المشروعات و الالتزام بها، فيساعد تقييم الأداء على التحقق من قيام المؤسسة بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة.
  - ترتبط أهمية تقييم الأداء ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات في المؤسسة.
  - توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
  - توجيه إشراف الإدارة العليا.
  - توضيح سير العملية الإنتاجية.
  - تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة سواء ما تعلق بالإنتاج، التسويق، التمويل، أو الأفراد.
  - تحديد معايير الجودة للإنتاج على أساس المواصفات المحددة للمنتج.
- إن تقييم الأداء يرتبط ارتباطا وثيقا بالمؤسسة موضوع التقييم، مما يستدعي دائما أن تكون عملية اختيار المؤشرات أو المعايير المتفقة مع تنظيم المؤسسة وإمكاناتها المتاحة بما يتناسب مع طبيعة النشاط الذي تزاوله، وحسب النظام الذي تعمل فيه، والخصائص الفنية التي تتميز بها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، إضافة إلى ذلك، فإن تحديد هذه المؤشرات، يتوقف إلى حد كبير على نوعية و مقدار البيانات و المعلومات المتوفرة.

## المطلب الثاني : مراحل ومبادئ تقييم أداء المؤسسات

خلال هذا المطلب سيتم التطرق لمراحل عملية تقييم أداء المؤسسات ومبادئها.

### 1- المراحل العملية لتقييم أداء المؤسسات: يوجد اختلاف بين العلماء حول عملية تقييم الأداء

فهناك من يقول أن عملية تقييم الأداء في جميع المؤسسات تمر بثلاث مراحل وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 89 - 91

<sup>2</sup> مدونة المتخصص، الموقع الإلكتروني :

**1-1-1 - مرحلة تحليل النتائج وإجراء المقارنات**

إذ تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ المستهدفة ونتائج التنفيذ الفعلي وهذا خلال فترة محل التقييم، وبهذا يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي للأهداف المسطرة في خطة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة بإمكانها تقييم الأداء من خلال المقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة محل التقييم والفترة أو مجموعة الفترات السابقة، وذلك من أجل تحديد مدى تطور النتائج المختلفة.

**1-1-2 - مرحلة قياس التغيرات وتفسيرها**

بهذه المرحلة يتم تحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة الواردة بالخطة، وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال الفترة محل التقييم ونتائج التنفيذ الفعلي في الفترة أو الفترات السابقة.

وترجع أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي ونتائج التنفيذ المستهدفة إلى ما يلي:

- عدم الدقة في تحديد الأهداف.
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.
- وجود مجموعة من نقاط الضعف في الإستراتيجية وخطة التنفيذ.
- ضعف أو عدم وجود نظام للحوافز يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعية.
- ضعف أو عدم وجود نظام الرقابة الداخلية.

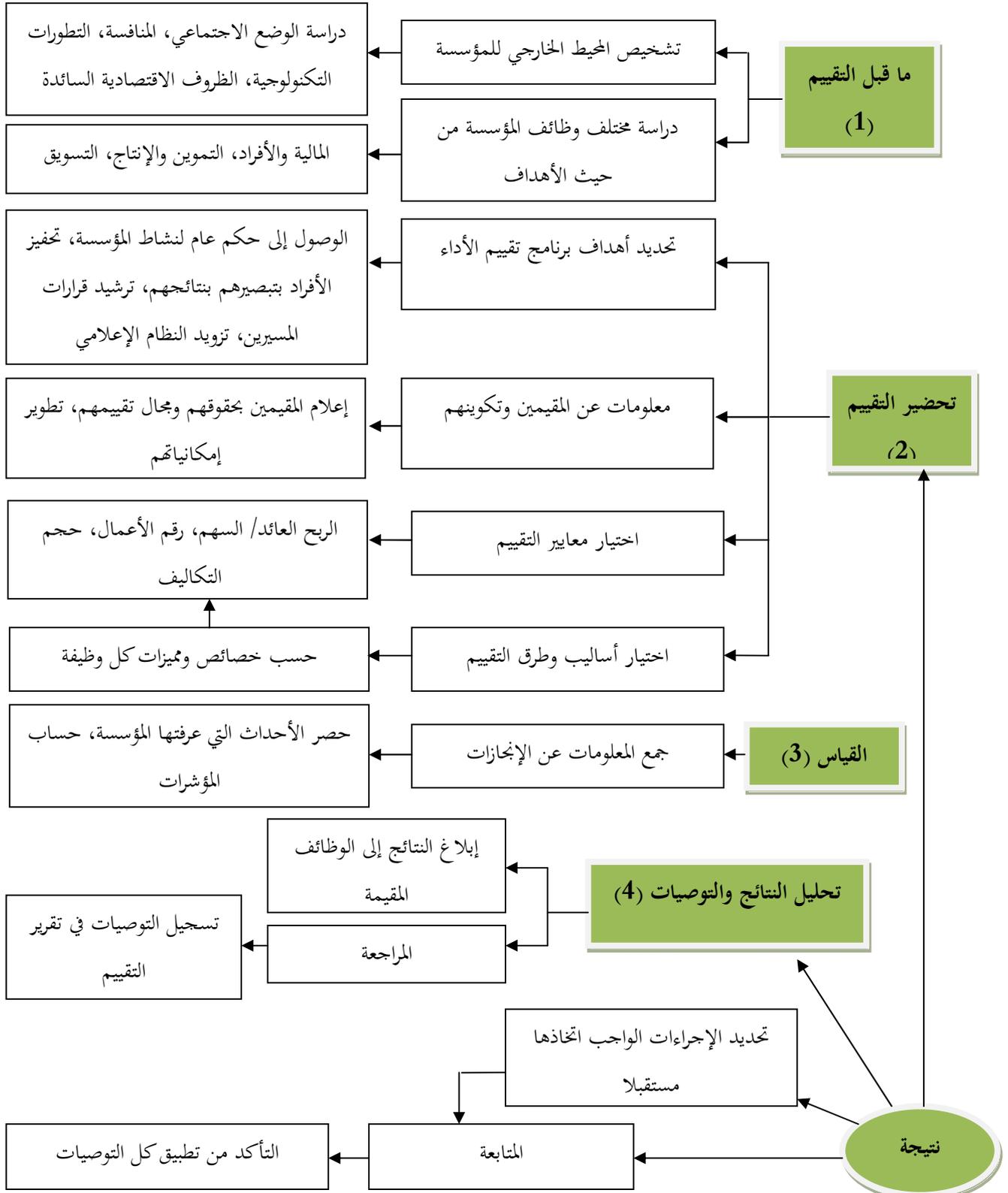
**1-1-3 - مرحلة تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الاختلافات**

تعتبر هذه المرحلة الخطوة التي تحدد القرارات المسؤولة عن حدوث الاختلافات في نتائج التنفيذ الفعلي، ما إذا كانت المسؤولية داخلية أي داخل المؤسسة أو خارجية أي خارج المؤسسة وهي التي تحدث نتيجة لعوامل لا يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها.

❖ البعض الآخر يرى أن تقييم الأداء يمر بأربعة مراحل تبدأ بتشخيص المؤسسة أو ما قبل التقييم ثم تحضير التقييم، فعملية القياس وأخيراً تحليل النتائج من أجل الوصول إلى حكم عام حول أداء المؤسسة، ولتوضيح هذه المراحل نورد الشكل البياني التالي.

<sup>1</sup> عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، بحوث وأوراق عمل المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص ص

الشكل رقم 15 : مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية

جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، الجزائر، 2001، ص 97

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن تقييم الأداء يمر بأربعة مراحل تتمثل في التالي:

- ما قبل التقييم: وهي المرحلة التي تقوم فيها المؤسسة بتشخيص تشخيص المحيط الخارجي لها وذلك من خلال دراسة السوق والوضع الاجتماعي ومعرفة المنافسين إضافة للتطورات التكنولوجية الحاصلة والظروف الاقتصادية السائدة، وأيضاً دراسة جميع وظائف المؤسسة من حيث الأهداف سواء المالية، الأفراد، التموين والإنتاج أو التسويق.
- تحضير التقييم: حيث تتمثل هذه المرحلة في تحديد الهدف من وضع برنامج لتقييم الأداء، ووضع معلومات عن المقيمين وتكوينهم مع إعلامهم بحقوقهم ومجال تقييمهم والمهر على تطوير مهاراتهم، وأيضاً اختيار معايير التقييم المتمثلة في العائد على السهم الواحد ورقم الأعمال وكمية التكاليف، وأخيراً اختيار أساليب وطرق التقييم وذلك حسب خصائص كل وظيفة.
- عملية القياس: في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات عن الإنجازات وإجراء مقارنة بين النتائج المستهدفة ونتائج التنفيذ الفعلي، وبهذا يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف ومدى تقدم أو تخلف التنفيذ الفعلي للأهداف المسطرة مسبقاً.
- تحليل النتائج والتوصيات: حيث يتم خلال هذه المرحلة إبلاغ النتائج إلى الوظائف المقيمة وتحليل وتفسير أسباب الاختلاف بين نتائج التنفيذ الفعلي والنتائج المستهدفة الواردة بالخطة الإستراتيجية للمؤسسة مع وضع مجموعة من التوصيات وتسجيلها بتقرير التقييم.
- النتيجة: يتم فيها تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها مستقبلاً لتجنب عدم تكرار وقوع الأخطاء السابقة، مع المتابعة والرقابة من أجل التأكد من تطبيق كل التوصيات.

## 2- مبادئ تقييم أداء المؤسسات

- إن التقييم السليم للأداء يتطلب وجود عدد من المبادئ التي يجب مراعاتها عند القيام بعملية التقييم والتي تتمثل في الآتي<sup>1</sup>:
- ارتباط تقييم الأداء بالنشاط أو الوحدة موضوع التقييم، ويعد ذلك نابعا من اختلاف الأنشطة مما يؤدي إلى واقعية نتائج التقييم وتحقيقه للأهداف المطلوبة.
  - أن تكون نتائج التقييم إيجابية، أي أن هذا التقييم يؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 186

- عملية تقييم الأداء تكون مستمرة أي بشكل دائم ومتواصل، بمعنى لا تقتصر عملية تقييم الأداء على فترة زمنية محددة فقط وإنما يجب أن تكون بصفة دورية ومنتظمة، وذلك من أجل اكتشاف الانحرافات في حالة وجودها في الوقت المناسب ومواجهتها وتصحيحها قبل تشعبها داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث : أهداف عملية تقييم أداء المؤسسات وشروط نجاحها

خلال هذا الطلب سيتم التطرق إلى أهداف عملية تقييم أداء المؤسسات وشروط نجاحها.

#### 1- أهداف عملية تقييم أداء المؤسسات

- لاشك أن عملية تقييم الأداء تحقق العديد من الفوائد والأهداف للمؤسسة أو العاملين أنفسهم ومنها ما يلي:
- المساهمة في تخطيط الموارد البشرية حيث أن نتائج عملية التقييم قد توضح بعض القصور في أداء بعض العاملين وذلك ليس لضعف قدراتهم ومهاراتهم وإنما يرجع لعدم انسجامهم مع متطلبات وظائفهم، وهذا يعد مدخلا لنقلهم إلى أعمال أخرى تتفق مع قدراتهم.
- تفسير عملية تقييم الأداء في الحكم على مدى سلامة مراحل وعمليات التعيين.
- تساهم عملية تقييم الأداء في رسم سياسة التدريب والتطوير للعاملين بالمؤسسة من خلال معرفة نواحي القصور سواء من عدم كفاءة الأنشطة التدريبية أو من ضعف تقييم البرامج وطرق التدريب.
- تساعد عملية تقييم الأداء في رفع معنوية العاملين وخلق مناخ صالح لبناء العلاقات الإنسانية.
- تساعد عملية تقييم الأداء في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة والأعمال المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، النقل، الأجور، التحفيز.
- أن عملية تقييم الأداء تساهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.
- كشف ما قد يوجد من قصور في مهارات الاتصال لدى الرؤساء إذا تبين قصور فهم المرؤوسين لأهداف ومعايير التقييم.
- إن وجود نظام عادل لتقييم الأداء يؤدي إلى تدعيم العلاقة الطيبة بين الإدارة والعاملين وذلك لشعورهم بأن معاملة الإدارة لهم تتم على أسس موضوعية عادلة لا مجال فيها للمحاباة أو الأهواء الشخصية<sup>1</sup>.
- الحصول على معلومات واقعية وصادقة عن أداء وسلوك الأفراد العاملين .

<sup>1</sup> موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، الموقع الإلكتروني:

- معرفة المؤسسة للمستوى العام لجميع العمال بها.
- استخدام المعلومات التي يوفرها التقييم في معرفة الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تدني الأداء، وهذا من خلال إجراء جلسات مع العاملين الذين لديهم مشاكل في الأداء.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين وهذا بغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحديد سياسات الأفراد الأخرى مثل الترقية، النقل والفصل والمكافئة...
- تحسين عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين<sup>1</sup>.

## 2- شروط نجاح تقييم أداء المؤسسات

يتوقف نجاح تقييم أداء المؤسسات على توفر بعض الشروط الداعمة له ولبنيتها، ومن أبرز هذه الشروط ما يتعلق بالتوافق والحوار حول معظم مضامين عمليات التقييم، ومن بين المعايير المهمة لنجاح مضامين التقييم نذكر<sup>2</sup>:

- **التناسب** : يعتبر التناسب حاجة ضرورية من حاجات وشروط تقييم الأداء، إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً له، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً وبالتالي ناجحاً، فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عملية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك، ومثال ذلك أداء الموظف الذي يجهد في خدمة زبائن المؤسسة ويسهر على رضاهم وراحتهم والذي يتعاون باستمرار مع رؤسائه وزملاء عمله لأهداف تتعلق بتحقيق مكاسب هامة للمؤسسة، ولا بد للمؤسسة بالمقابل من مكافأة هذا الموظف المناسب جداً لها وإعطائه أفضل تقييم ممكن. فالتناسب يستمد قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه، فمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته لتحقيق أهداف المؤسسة، ومقدار ما تتمسك هذه الأخيرة بالحفاظ على هذا الفرد ومكافأة إنجازاته بمقدار ما يقوى التناسب بين الطرفين عكس ذلك يحصل في حال ضعف التناسب بين الفريقين، فالتناسب الضعيف يتبعه عادة مشاحنات شكاوي بين الفريقين ويؤدي حتماً إلى الانفصال، وبالتالي التناسب يقوى ويزداد إذا حددت المؤسسة للفرد أهدافاً واضحة وأجواء عمل مريحة وإذا قامت بتوضيح وتحليل الوظيفة الملقاة على عاتقه ووضعت له معايير واضحة ومحددة للقيام بها منذ البداية ثم يليها تقييم أداءه ومحاسبته على هذا الأداء.

<sup>1</sup> عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، جوان 2004، ص 4-5

<sup>2</sup> باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية B.MCI، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 92-94

● **القبول** : يعتبر القبول شرط من شروط نجاح تقييم الأداء وهو يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم، فتقييم الأداء الذي لا يلقى قبولا لا من قبل الأطراف ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا، وفي هذا المجال فإن أنظمة تقييم أداء الأفراد ليست على ما يرام كونها معدة سلفا من قبل اختصاصيين غير مهتمين بالمدخلات الضرورية الصادرة عن رؤساء الأفراد أو عن الأفراد أنفسهم والتي تدخل في صلب عمليات التقييم الناجحة، بالإضافة إلى أن حساسية الأداء تعتبر بدورها شرطا ملازما للقبول بالتقييم ولإنجاحه، فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقى حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاطل.

● **المرونة والحوار** : الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم، فنظام التقييم المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء المتعددة ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا وبالتالي فهو يساعد على نجاح تقييم الأداء. كما يجب أن يكون التقييم عمليا فذلك يعزز من قوة ومكانة المرونة وخاصة إذا استخدمت المؤسسة آليات تقييمية سهلة من قبل المدراء وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد محل التقييم، بالإضافة لذلك يعتبر الحوار الذي يدور بين طرفي الأداء من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح تقييم الأداء، وهذا الحوار يكون فعالا إذا تجاوز إخبار الأفراد بما ينبغي عليهم فعله وركز على قضايا ونشاطات تثير اهتمام والتزام الأفراد وتفسح الباب واسعا أمامهم لتحسين أدائهم. والتقييم الناجح يعطي الأفراد حق الاطلاع عليه سواء كان التقييم شفويا أو كتابيا وحق الحوار حوله بحيث يتسنى للأفراد الإجابة على هذا التقييم وإبداء ملاحظاتهم عليه، كما أن تشجيع الحوار بين الطرفين والسماح للأفراد بتقييم أدائهم بأنفسهم في بعض الأحيان يساعد في نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة.

وبهذا يمكن القول أن نجاح تقييم الأداء مرهون بمعاييره وشروطه معا، فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد والشروط تضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين أطراف الإنتاج وتوفر المناخات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات التبادلية، كما أن نجاح المعايير والشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسة على السواء.



## 2- طريقة التوزيع الإجباري

وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم الأداء العام للفرد وتقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والتي ترى أن أي ظاهرة تميل إلى التركيز حول القيمة المتوسطة للظاهرة ويقل تركيزها عند الطرفين ويتم التقييم وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي:

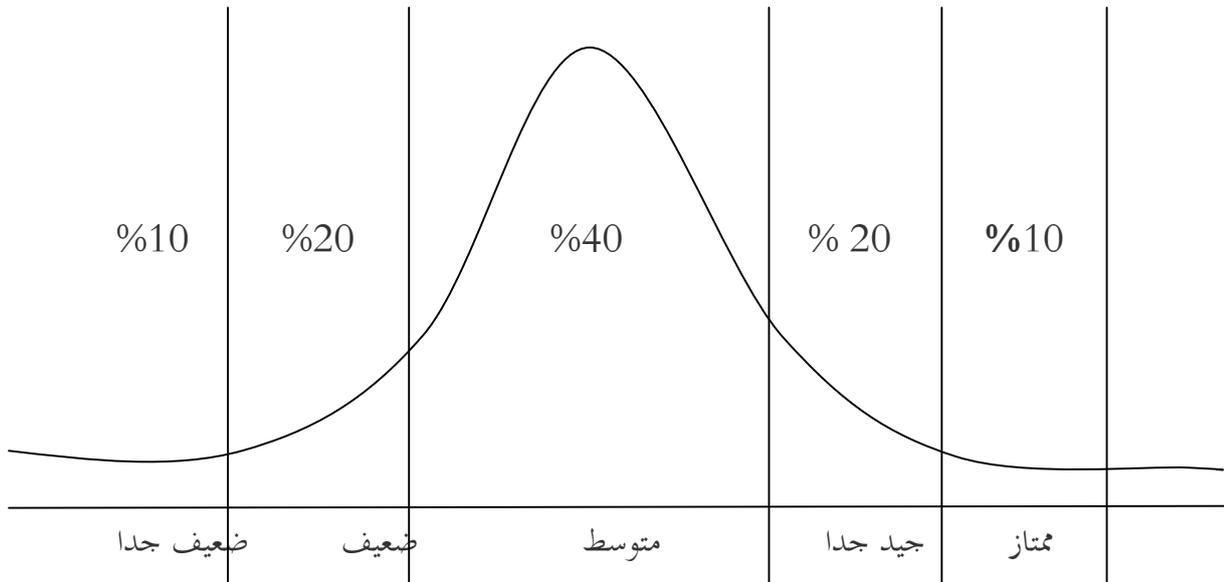
- تحديد مستويات معينة للأداء مثل (امتياز، جيد جدا، متوسط، ضعيف، ضعيف جدا)
- تحديد نسبة العاملين الواجب وضعهم عند كل مستوى.

مثال:

- 10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة
- 20% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيدة جدا
- 40% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة
- 20% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة
- 10% من الأفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيف جدا

أي أن التوزيع يكون على الوجه التالي :

الشكل رقم 16 : تقييم الأداء بطريقة التوزيع الإجباري



المصدر: موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، الموقع الإلكتروني:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1574&SecID=50>، تم التصفح بتاريخ 2019/06/15

وهذه الطريقة تؤدي إلى تلافي عملية التساهل والتشدد في عملية التقييم والتي قد يترتب عليها ميل المقيمين إلى إعطاء أو تقديرات أقل من الحقيقة هذا بالإضافة إلى سهولة وبساطة تطبيقها. ولكن يعيب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها على المجموعات الصغيرة من العاملين كذلك لا تعطي فرصة لتوضيح الفروق الفردية بين العاملين حتى داخل المجموعة الواحدة.

### 3- طريقة الترتيب التنازلي

وفقاً لهذه الطريقة يقوم الرئيس بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من خلال مقارنة المستوى العام لأداء بعضهم ببعض. وقد يبدأ الرئيس بتحديد أحسن مرؤوسيه وأسوأهم ثم يحدد مستويات الباقين بين هذين المستويين حتى ينتهي من الترتيب العام لمرؤوسيه، ورغم سهولة هذه الطريقة فهي غير موضوعية حيث تتوقف على كل من التقدير والاتجاه الشخصي للرئيس، وما يشوبه من تحيز، كما أن إغفال تقدير مستوى الأداء في كل عنصر على حدا قد لا يمكن من الوصول إلى صورة مفيدة عن نواحي القوة والضعف التي تعتبر أساس التقييم، هذا بالإضافة إلى صعوبة استخدامها في حالة زيادة عدد المرؤوسين.

### 4- طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين

طبقاً لهذه الطريقة لا توجد معايير محددة للتقييم، حيث أنه لا بد من مقارنة أداء الفرد بأنماط معيارية للأداء، تتم مقارنة كل فرد بغيره من الزملاء العاملين معه في نفس القسم أو الإدارة وحتى يتم تطبيق هذا الطريقة لا بد من:

- تقسيم العاملين إلى أزواج .
- تحديد مجموعة عناصر للتقييم والمقارنة مثل كمية الإنتاج ودرجة التعاون.
- تجرى مقارنة كل فرد من المجموعة بغيره، وتحدد عدد المجموعات الثنائية من المرؤوسين وفقاً للمعادلة التالية :

$$n(n-1) \div 2$$

حيث أن: (ن) تمثل عدد المرؤوسين.

- يتم ترتيب الأفراد حسب مدى تميزهم بالنسبة لغيرهم، هذه الطريقة قد تتميز بدرجة من الموضوعية ولكنها تصبح معقدة في حال تعدد المرؤوسين حيث تستغرق عملية التقييم في حالة زيادة العدد وقت كبير لتعدد الأزواج.

مثال: لتقييم خمسة مرؤوسين هم أحمد، محمد، مصطفى، فواز، شريف يمكن مقارنة أداء أحمد مع محمد، محمد مع مصطفى، مصطفى مع فواز، فواز مع شريف ويمكن أن تتمثل نتائج المقارنة فيما يلي:

## الجدول رقم 10: تقييم الأداء بطريقة المقارنة المزدوجة للعاملين

المرؤوسون	عدد المرات التي امتاز المرؤوس فيها عن زملائه	الترتيب
أحمد	2	الثالث
محمد	-	الخامس
مصطفى	4	الأول
فواز	3	الثاني
شريف	1	الرابع

المصدر: موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، الموقع الإلكتروني:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1574&SecID=50>، تم التصفح بتاريخ 2019/06/15

## 5- طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج

تعتبر طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المؤسسات لتقييم

أداء العاملين، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي:

- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددًا مسؤولياته.
  - قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
  - الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.
  - إعداد طرق قياس الأداء.
  - القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي تم الاتفاق عليها من قبل.
- هذا بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى الدقة في تحديد الأهداف، مدى اقتناع الإدارة العليا بهذه الطريقة، مدى التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف وتقييم النتائج، كذلك أن تكون الأهداف قابلة للقياس مثل زيادة الإنتاج بمقدار 20% وخفض النفقات العامة بمقدار 30% وخفض الديون بمقدار 30% وهكذا.
- غير أن لهذه الطريقة يعاب عليها:
- وجود ظروف خارجة عن إرادة العاملين تمنعهم من تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا مثل تغير البيئة أو نقص الخامات وإضرابات العمال.
  - تركيز الفرد على تحقيق النتائج دون الأخذ في الاعتبار الوسائل التي يستخدمها لتحقيق تلك النتائج.

كما تتميز هذه الطريقة بما يلي:

- التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية.
- لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم.
- توفير المناخ المناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية التي تساعد على تحسين الأداء.

#### 6- طريقة التقييم الذاتي

وفقا لهذه الطريقة يقوم الفرد المرؤوس بتقييم أدائه طبقا لعدد من المعايير المحددة مسبقا في النموذج المستخدم لتقييم الأداء، وتعطي للمرؤوس الحرية في تقديم المقترحات التي من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء، والرغبة في إيجاد نوع من التقييم الذاتي تكون إضافية إلى الطرق المتبعة في التقييم التي تم توضيحها سابقا أي أن التقييم الذي يستخدم يكون متمما لطرق أخرى مستخدمة ولا يعتبر بديلا لها في تقييم الأداء لأن ذلك قد لا يصل إلى حقيقة الأمور حيث يمكن احتمال التحيز قائم من جانب الفرد صاحب المصلحة<sup>1</sup>.

#### 7- طريقة تسجيل الحوادث العامة

من خلال هذه الطريقة يقوم المشرف بمتابعة جميع السلوكيات وتصرفات كل العمال وتسجيل كل ما يشير إلى نقاط القوة أو نقاط الضعف لديهم، فهي بذلك تسبب إجهادا للمشرف أو المقيم، حيث يتطلب ذلك ملاحظة سلوك كل عامل على حدا، وما يؤخذ على هذا الأسلوب من القياس هو أن المشرف يحكم من خلال نقاط القوة ونقاط الضعف التي يسجلها، في حين أنه ولتقييم أداء العمال التقييم الأمثل يجب تقييم السلوك بشكل عام وليس لحالة خاصة، من الممكن أن تجعل العامل في حالة غير طبيعية، وبالتالي يكون هناك خطأ في التقييم العام لأداء العمال.

#### 8- طريقة التقييم المقالي

تتطلب وسيلة التقييم المقالي من القائم بالتقييم كتابة وصفا لأداء العامل من خلال نموذج معين و عادة ما يقدم للمقيم توجيهات وإرشادات عن الموضوعات التي يجب أن يعطيها للتقييم كأن يوصف المقيم طبقا لرأيه الشخصي أداء المرؤوس متضمنا كمية وجودة الأداء، المعرفة بالوظيفة، قدرته على التكيف والتعامل مع الآخرين، ما هي نقاط القوة والضعف في أداء العامل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، الموقع الإلكتروني:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1574&SecID=50>، شوهده يوم 2019/06/15

<sup>2</sup> الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، الموقع الإلكتروني :

<https://www.politics-dz.com/community/threads/trq-tqiim-al-da-fi-tsiir-almuard-albshri.3066>، شوهده يوم 2019/06/16

## المطلب الخامس: الانتقال من بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام

نظرا للمشاكل البيئية السائدة ومع تزايد الوعي لدى أفراد المجتمع، ونظرا للانتقادات التي تعرضت إليها الأدوات التقليدية في تقييم الأداء باعتبارها تقتصر على المؤشرات المالية لوحدها والتي لم تعد قادرة على تقييم الأداء وتوجيه الإدارة، هذا ما زاد اهتمام المؤسسات بالأداء والبحث عن أدوات جديدة تأخذ بعين الاعتبار قصور الأدوات التقليدية، وبهذا عرفت السنوات الأخيرة نشأة أدوات جديدة والتي تختص في قياس الأداء، وفيما يلي سنتطرق لأهم هذه الأدوات.

## 1- بطاقة الأداء المتوازن

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card على يد كل من

Robert Kaplan & David P. Norton سنة 1992 وذلك لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية والتي تركز على المؤشرات المالية التي تهدف لتحقيق مصالح المساهمين فقط، وأهملت المؤشرات غير المالية التي تحقق أهداف جميع أصحاب المصالح الأخرى، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث نماذج وأنظمة قياس أداء المؤسسات وتحقيق التوازن الداخلي، فقد استفاد من هذه البطاقة في مجال الإدارة والأعمال ومن تطبيقاتها العملية والمتطورة يوما بعد يوم.

## 1-1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة الأداء المتوازن أحد الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة التي تساهم في ضبط أداء المؤسسات، كما تعتبر نظاما إداريا وخطة إستراتيجية لتقييم أنشطة وأداء المؤسسة وفق رؤيتها وإستراتيجيتها، إذ يوازن هذا النظام ما بين الجوانب المالية ورضا الزبائن، وفاعلية العمليات الداخلية، وجوانب التعلم والتطوير والإبداع في المؤسسة سواء كانت هذه المؤسسة ربحية أو غير ربحية، خدمية أو صناعية، حكومية أو غير حكومية، صغيرة أو كبيرة الحجم، وقد عرفها Miglorato سنة 1996 بأنها "إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين الأول تحويل الإستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة والثاني توصيل الإستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة". كما عرفها Horngren Etal سنة 2000 بأنها "نظام لتفسير رسالة وإستراتيجية المؤسسة في مجموعة متكاملة من المقاييس لقياس الأداء من خلال توفير هيكل لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وأنها لا تركز على تحقيق الأهداف المالية فقط ولكنها تركز على الأهداف غير المالية التي يجب على المؤسسة أن تنجزها لكي تتوافق مع أهدافها المالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار المنهجية لتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 103

ويعرف البعض بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة. كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن على أنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومعايير ومقاييس مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر<sup>1</sup>.

أما التعريف الشامل لبطاقة قياس الأداء المتوازن فهو لكل من Kaplan و Norton والذي تم وضعه سنة 2000 حيث عرفها بأنها نظام متكامل متكون من أنظمة فرعية متفاعلة فيما بينها لتحقيق الأهداف المطلوبة، ومنه فهي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تقدم لمديري المؤسسات والإدارات العليا صورة واضحة وشاملة لأداء مؤسساتهم، كما وتساعدهم في التنسيق بين الأداء الفردي والأداء التنظيمي من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيقها<sup>2</sup>.

وقد اختار كل من Robert Kaplan و David Norton مصطلح "بطاقة الأداء المتوازن" من أجل التأكيد على مفهوم التوازن في<sup>3</sup>:

- وجود التوازن بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء.

## 1-2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة للمؤسسة، يمكن أن نذكرها فيما يلي<sup>4</sup>:

- بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الحجر الأساس لنجاح المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبل، عكس ما هو موجود في المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي ولا تهتم بكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء المؤسسة في المستقبل.
- تساعد بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة في تحقيق نجاح مالي طويل المدى.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 57

<sup>2</sup> أمثار عبد الرزاق محمد، استراتيجيات التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 207

<sup>3</sup> PILOTER.ORG, Performance Management Décision, sur le web:

[https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced\\_scorecard.htm](https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced_scorecard.htm) , consulté le 10/03/2020

<sup>4</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 202-203

- تستطيع المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن من ربط إستراتيجيتها البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.
- بطاقة الأداء المتوازن توضح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة وتحسن أدائها، مع العمل على بلوغ الأهداف وتحقيقها.
- تشخيص وتحديد مجالات جديدة والتي يجب أن تتصف بها المؤسسة من أجل الوصول إلى أهداف المستهلك وأهداف المؤسسة وتحقيقها.
- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المؤسسة في تحسين أداءها وذلك من خلال اهتمامها بجودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة للمستهلك مع توفير متطلبات ورغبات الزبائن.

### 1-3- المحاور الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن

توجد أربعة جوانب أو محاور لبطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل في:

**أ- المحور المالي:** يعتبر البعد أو المحور المالي من محاور بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقيس ربحية الإستراتيجية، كما يعتمد على كمية الدخل التشغيلي وكذلك العائد على رأس المال الذي سيتم توظيفهم نتيجة تخفيض التكاليف وبيع المؤسسة لوحدة أكثر واستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة، ويتضمن هذا المحور ثلاثة استراتيجيات مرتبطة بالمحور المالي تتمثل في <sup>1</sup>:

- نمو الإيرادات Revenue growth

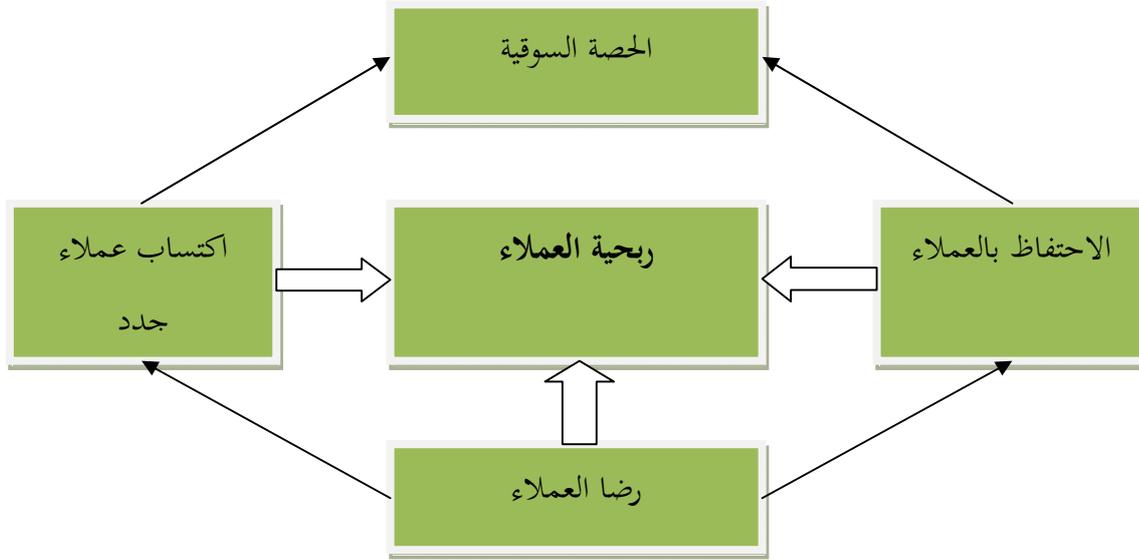
- تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية Cost reduction and productivity improvement

- استخدام الأصول Asset utilisation

**ب- محور العميل:** هذا البعد أو المحور يركز على علاقة المؤسسة بالعميل كما يحدد قطاعات السوق المستهدفة وقياس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات من خلال إرضاء العملاء وتوفير احتياجاتهم ومتطلباتهم وذلك من أجل الحفاظ على العملاء واستقطاب عملاء جدد وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي، حيث أنه يقاس أداء المؤسسة وفقا لبعد العميل بمجموعة من المقاييس المتمثلة في ربحية العملاء، رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد والحصة السوقية.

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan et David P. Norton, The Balanced Scorecard translating strategy into action, Harvard business school press boston, Massachusetts, 1996, P 51

## الشكل رقم 17: مقاييس محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن



**Source:** Robert S. Kaplan et David P. Norton, The Balanced Scorecard translating strategy into action, Ibid, p 68

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأنه يوضح مقاييس محور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن حيث يقاس أداء المؤسسة طبقاً لهذه المقاييس المتمثلة في ربحية العملاء، رضا العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد والحصة السوقية. فعلاقة المؤسسة بالعميل تلعب دوراً كبيراً في تحقيق المؤسسة لأهدافها وذلك من خلال توفير متطلبات العميل ونيل رضاه للحفاظ عليه واكتساب سمعة جيدة بالسوق وبالتالي استقطاب عملاء جدد وتوسع الحصة السوقية للمؤسسة.

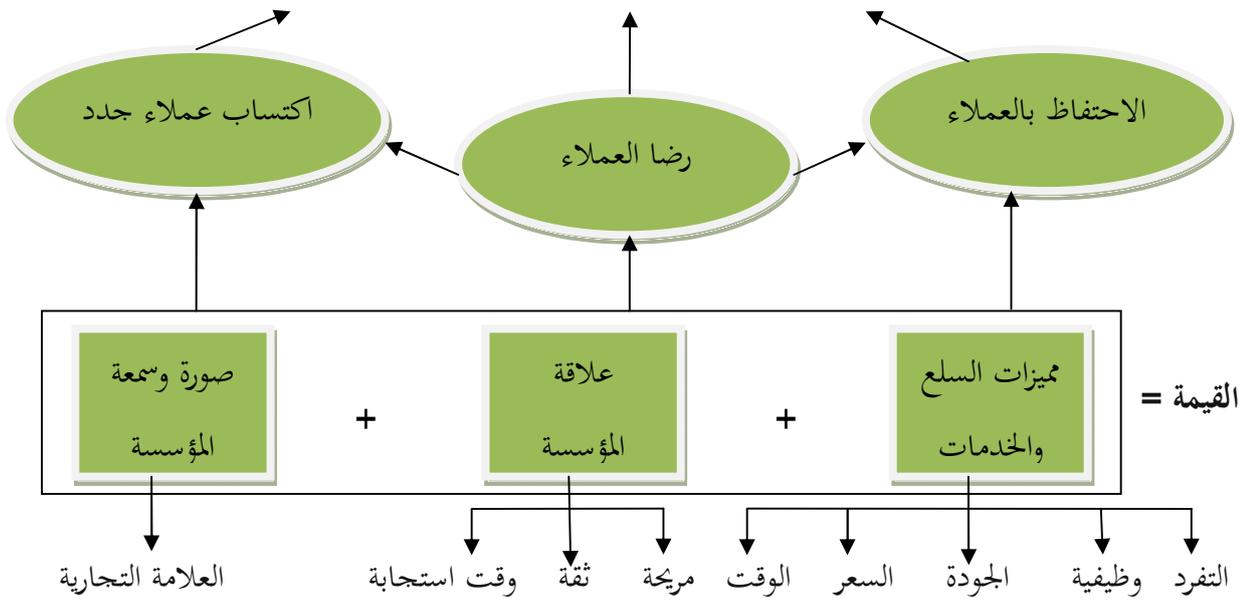
• كما تعتبر القيمة المضافة التي يتحصل عليها العميل من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة عاملاً أساسياً والذي تسعى المؤسسة إلى بلوغه، والقيمة المضافة تشمل الصفات التي يمكن إجمالها في الفئات التالية<sup>1</sup>:

- مميزات السلع والخدمات
- علاقة المؤسسة مع العملاء
- صورة وسمعة المؤسسة.

والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> Robert S. Kaplan et David P. Norton, Linking the balanced scorecard to strategy, California management review, vol 39, no 1, 1996, p 61

الشكل رقم 18: محور العميل سلسلة القيمة المضافة المقدمة للعملاء



**Source:** Robert S. Kaplan et David P. Norton, Linking the balanced scorecard to strategy, Ibid, p 62

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن المؤسسة تهدف لتوفير قيمة مضافة لعملائها وذلك للاحتفاظ بهم وكسب رضاهم والعمل على استقطاب عملاء جدد، وهذا من خلال تحقيق احتياجات ومتطلبات العملاء بتوفير سلع وخدمات متميزة وذات جودة عالية وسعر مناسب للقدر الشرائية للعميل وفي الوقت المناسب، وأيضا لعلاقة المؤسسة بالعملاء والتي يجب أن تكون مريحة بين الطرفين مع توفر الثقة المتبادلة بينهما وإحترام وقت الذي تستجيب فيه المؤسسة لرسائل وشكاوي العملاء إن وجدت، بالإضافة إلى صورة وسمعة المؤسسة والتي تكسبها من خلال علامتها التجارية.

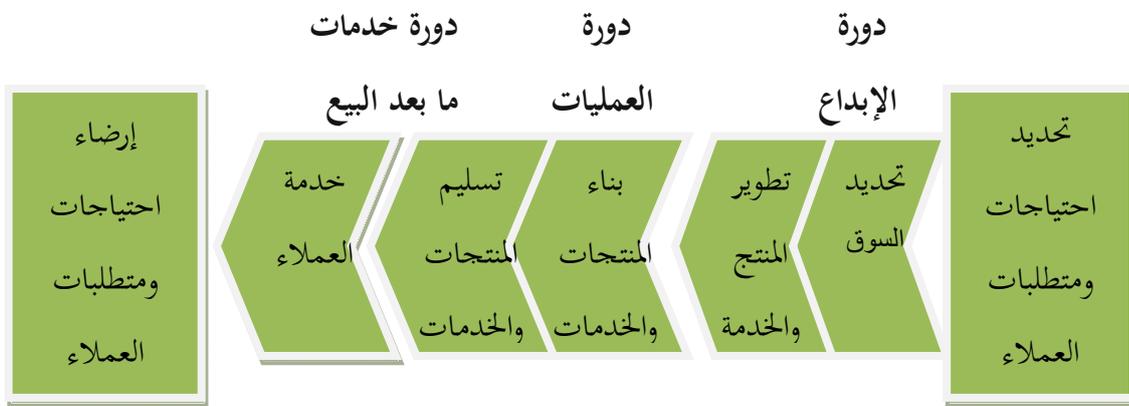
### ج- محور العمليات الداخلية

تعتبر العمليات الداخلية مجموعة من النشاطات التي تكسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية في السوق، والمدبرون التنفيذيون هم من يقومون بتحديد العمليات الداخلية الحاسمة التي وجب على المؤسسة التفوق فيها، كما ويعتمد هذا البعد أو المحور على العمليات الداخلية والتي تؤيد كل من جانب العميل من خلال توفير قيمة مضافة للعملاء للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم والجانب المالي من خلال زيادة أرباح المساهمين، ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-63

- عملية الابتكار: من خلال إنتاج منتجات وخدمات وعمليات حسب متطلبات واحتياجات العملاء، ولتخفيض التكاليف وترقية النمو وجب تحسين تكنولوجيا التصنيع.
- عملية التشغيل: إن عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج وجميع الخدمات المقدمة للعميل والمبادرات الأساسية تعتبر إستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، التقليل من وقت التوصيل للعملاء.
- خدمة توصيل المبيعات: أي بعد عملية البيع توصيل السلعة أو الخدمة للعميل، حيث تهتم المؤسسات الكبيرة بمراقبة وفهم الطريقة التي تتماشى بها احتياجات العميل مع خصائص المنتج أو الخدمة. والشكل التالي يوضح العمليات المختلفة التي يحتوي عليها هذا المحور.

الشكل رقم 19: سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



**Source :** Robert S. Kaplan et David P. Norton, The Balanced Scorecard translating strategy into action, Ibid, 1996, p 96

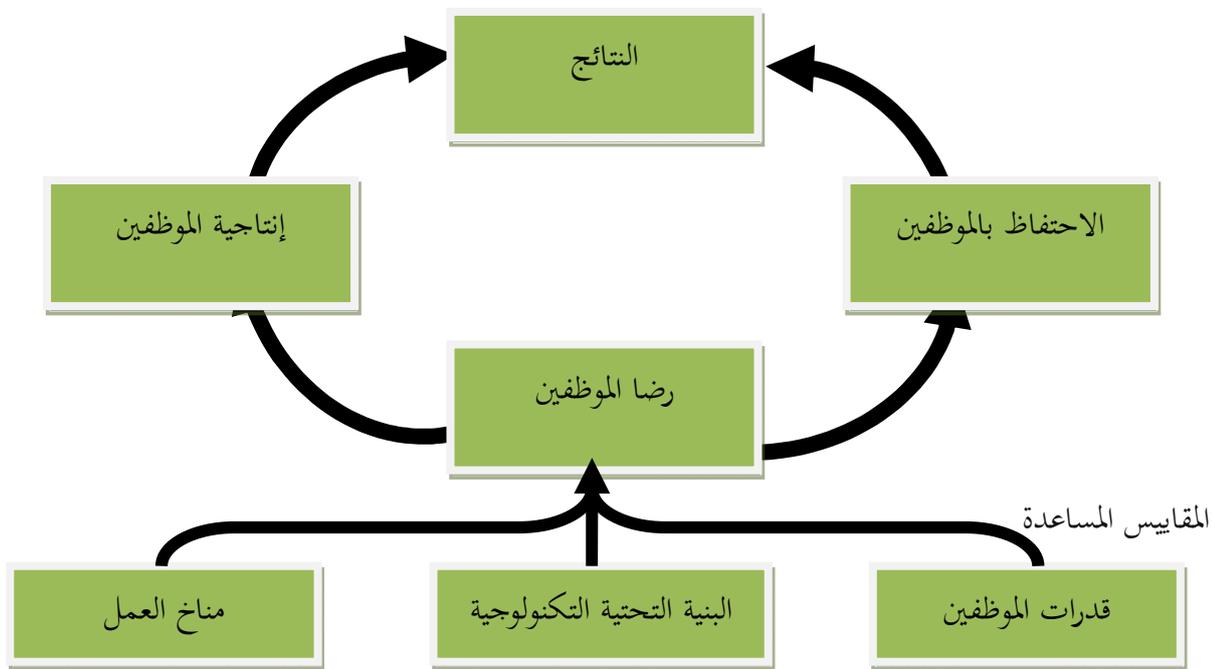
- من خلال الشكل أعلاه نلاحظ سلسلة من المراحل التي تقوم بها المؤسسة والتي تنقسم لثلاث دورات كما يلي:
- دورة الإبداع: كما تعرف بدورة البحث والتطوير حيث يتم خلالها تحديد السوق، أي تحديد المكان الذي تسوق فيه المؤسسة منتجاتها وتعرض خدماتها وهذا بعد دراسة السوق من حيث المنافسة وعادات وتقاليد أفراد المجتمع إضافة لرغبات العملاء، ثم يتم وضع خطة الإنتاج المطلوبة والوسائل المستخدمة والوقت المستغرق للإنتاج وهذا ما يعرف بالدراسة الفنية للإنتاج.
  - دورة العمليات: يتم خلال هذه الدورة بناء المنتجات والخدمات أي تحديد التصميم المطلوب للسلعة أو الخدمة المقدمة للعميل وتوفيرها ثم تسليمها لعملائها حسب متطلباتهم.
  - دورة خدمات ما بعد البيع: وتعتبر المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج وتمثل في خدمة العملاء، حيث توفر المؤسسة مصلحة أو قسم خاص بخدمة العملاء تعمل هذه المصلحة بتلقي الاتصالات بالعملاء والاستماع

لشكاويهم ورغباتهم، ثم تعمل المؤسسة من جديد على إرضاء احتياجات ومتطلبات العملاء حسب رغباتهم.

### ح- محور النمو والتعليم

يحدد هذا البعد أو المحور القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى والتي تولد قيمة للزبائن والمساهمين، وذلك من خلال توجيه الموظفين وتطوير قدراتهم ومستويات مهاراتهم وكذلك اللجوء إلى التحفيز والمكافآت من أجل ضمان المؤسسة بقائها في السوق. والشكل التالي يوضح المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء وفق محور النمو والتعليم.

الشكل رقم 20: مقاييس محور النمو والتعليم

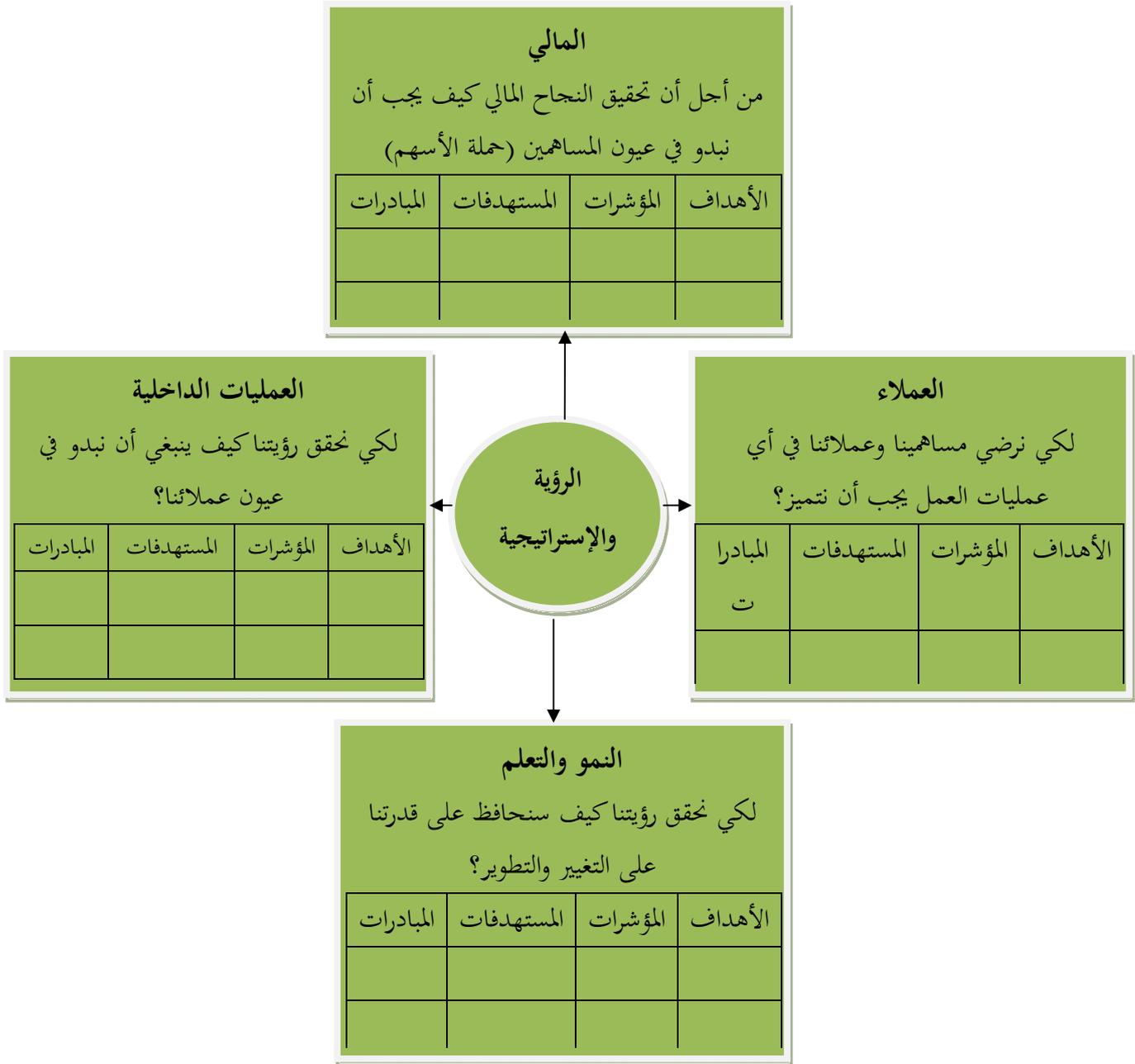


**Source :** Robert S. Kaplan et David P. Norton, The Balanced Scorecard translating strategy into action, Ibid, p 129

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ مقاييس محور النمو والتعلم حيث أن اهتمام المؤسسة بقدرات موظفيها وتنميتها من خلال التدريب والتعليم، وأيضا اهتمامها بإنشاء بنية تحتية تكنولوجية أي متوفرة على تكنولوجيا حديثة ووسائل متطورة، مع توفير مناخ العمل المناسب للعمال وتحسيسهم بروح الانتماء للمؤسسة يكسب المؤسسة رضا الموظفين، وهذا يساعدها في الاحتفاظ بالموظفين خاصة الأكفاء منهم مع الحصول على إنتاجية أفضل من قبل موظفيها وبالتالي تتحصل المؤسسة على نتائج أفضل وتحسن أداءها.

والشكل التالي يوضح مكونات محاور بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم 21: مكونات بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- EVAL, Centre de ressources en évaluation, sur le Web: <http://www.eval.fr/le-tableau-de-bord-prospectif-de-robert-kaplan/>, consulté le 10/03/2020
- Yves Derongé et Karine Cerrada, Contrôle de gestion, 2<sup>e</sup> édition, Pearson France paris, 2012, p 260

- من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن بطاقة الأداء المتوازن لديها مجموعة من الأبعاد أو المحاور والتي تتمثل في:
- البعد المالي: والذي يقيس أرباح المؤسسة ويسعى دائما لنمو الإيرادات وزيادة الأرباح وذلك من خلال العمل على تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية واستغلال الأصول أحسن استغلال من محاور بطاقة الأداء المتوازن.
  - بعد العملاء: حيث يركز هذا البعد على علاقة المؤسسة بعملائها، من خلال توفير احتياجاتهم لكسب رضاهم والحفاظ عليهم مع استقطاب عملاء جدد، فهذا يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
  - بعد العمليات الداخلية: تمثل العمليات الداخلية الأنشطة التي تمارسها المؤسسة بابتكار منتجات وخدمات مميزة حسب رغبات العملاء والتي تكسب من خلالها ميزة تنافسية وبالتالي توفر قيمة مضافة للعملاء للاحتفاظ بهم وكسب رضاهم وجلب عملاء جدد وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.
  - بعد النمو والتعلم: يعمل هذا البعد على تعليم وتدريب وتوجيه الموظفين وتطوير قدراتهم ومستويات مهاراتهم وكذلك اللجوء إلى التحفيز والمكافآت من أجل ضمان بقاء المؤسسة في السوق.

#### 1-4- مميزات بطاقة قياس الأداء المتوازن

يعتبر التصميم الجيد لبطاقة قياس الأداء المتوازن لديه مجموعة من مميزات نذكر أهمها<sup>1</sup>:

- توضح التابع بين علاقات السبب والنتيجة.
- تساعد في إيصال الإستراتيجية لجميع أعضاء المؤسسة.
- بطاقة قياس الأداء المتوازن تحدد نوع المقاييس المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.
- بطاقة قياس الأداء المتوازن تهتم بالنموذج المالي والمحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الهادفة للربح تهتم بالمقاييس والأهداف المالية.

#### 1-5- الخطوات المنهجية لتصميم وتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن

الشكل التالي يوضح ما يمكن أن تظهر عليه الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015، الأردن، ص 268-269

الشكل رقم 22: الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 99 - 129

من خلال الشكل السابق نلاحظ الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن والهدف من كل خطوة كما يلي:

- الخطوة الأولى: حيث يتم فيها تحديد الرؤية التنظيمية ورسالة المؤسسة.
- الخطوة الثانية: يتم فيها تحديد الإستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة مع تبرير سبب اختيار هذه الإستراتيجيات.
- الخطوة الثالثة: يتم فيها تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على النتائج المراد بلوغها.
- الخطوة الرابعة: تتم فيها عملية القياس للتعرف على الأسباب والنتائج وإيجاد توازن فيما بينها.
- الخطوة الخامسة: يتم فيها تحديد الأهداف النهائية مع وضع خطة العمل وتطويرها.
- الخطوة السادسة: يتم فيها تنفيذ الإستراتيجية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- الخطوة السابعة: يتم فيها عملية المراقبة والمتابعة ثم تصحيح الانحرافات في حالة وجودها.

## 2- بطاقة الأداء المتوازن المستدام

تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتظهر ما تسمى ببطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي أخذت بعين الاعتبار لكافة أصحاب المصالح، وهي بطاقة تعمل على المقارنة بين الأداء الفعلي للمؤسسة والأداء الذي تم التخطيط له أو الأداء الذي تهدف المؤسسة لبلوغه. كما تعتبر البطاقة أداة مناسبة لحساب الاستدامة باعتبار القضايا البيئية والاجتماعية تؤثر على المؤسسة خاصة على المدى الطويل، وقد طور الباحثون تصميمات موسعة لبطاقات قياس الأداء على أساس العوامل البيئية والاجتماعية تحت عنوان بطاقة الأداء المتوازن المستدام<sup>1</sup>.

تسعى إدارة الاستدامة إلى معالجة مشكلة المؤسسات في مجال الاستدامة، وتحسين أداء المؤسسات من خلال الأخذ بأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة الرئيسية "الاقتصادية، البيئية والاجتماعية" في آن واحد، كما تفي البطاقة بالمتطلبات المركزية لمفهوم الاستدامة للتحسين الدائم من أداء الأعمال من الناحية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية<sup>2</sup>.  
قدم عدة باحثين نموذج متكيف لبطاقة الأداء المتوازن، هذا النموذج الذي يأخذ بالحسبان كل من الأداء البيئي والاجتماعي من بينهم الباحث K.Hockert الذي اقترح بطاقة الأداء المتوازن المستدام Sustainability

<sup>1</sup> Abbas Tavassoli, A Multicriteria framework for benchmarking sustainability performance of organizations, Concordia university, quebec, Canada, 2017, pp 09- 10

<sup>2</sup> Frank Figge and all, The sustainability balanced scorecard Theory and application of a tool for value-based sustainability management, Center for sustainability management, university of lueneburg, Germany, 2002, pp 08- 09

Balanced Scorecard، إذ تمت إضافة بعد جديد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، حيث يحتوي هذا البعد على مؤشرات قياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة<sup>1</sup>.

تقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدام على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية، وربطها ببعضها البعض، كما يجب تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة (المؤشرات الرائدة والحالية)، ويتم استخدامها طبقاً لاستراتيجيات المؤسسة الخاصة بالاستدامة<sup>2</sup>.

توجد العديد من الآراء حول كيفية دمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة، وقد أظهرت الدراسات الحديثة اتفاق أغلب الآراء على أن هناك خمسة أشكال لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي تتمثل في<sup>3</sup>:

- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية Partial SBSC** : وذلك بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بدقة من بطاقة الأداء المتوازن، والتي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية.
- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة Shared Services** : تسمى أيضاً ببطاقة الأداء للخدمات المستدامة، أي استخدام المؤسسة لبطاقة الأداء المستدام في بعض أجزاء المؤسسة فقط، فهي تشغل لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية.
- **بطاقة الأداء المتوازن العريضة Transversal SBSC** : يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في المحاور الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة مستقبلية.
- **بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف Additive SBSC** : يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى المحاور الأربعة للبطاقة، وهذا يطور حالة الاستدامة في المؤسسة.

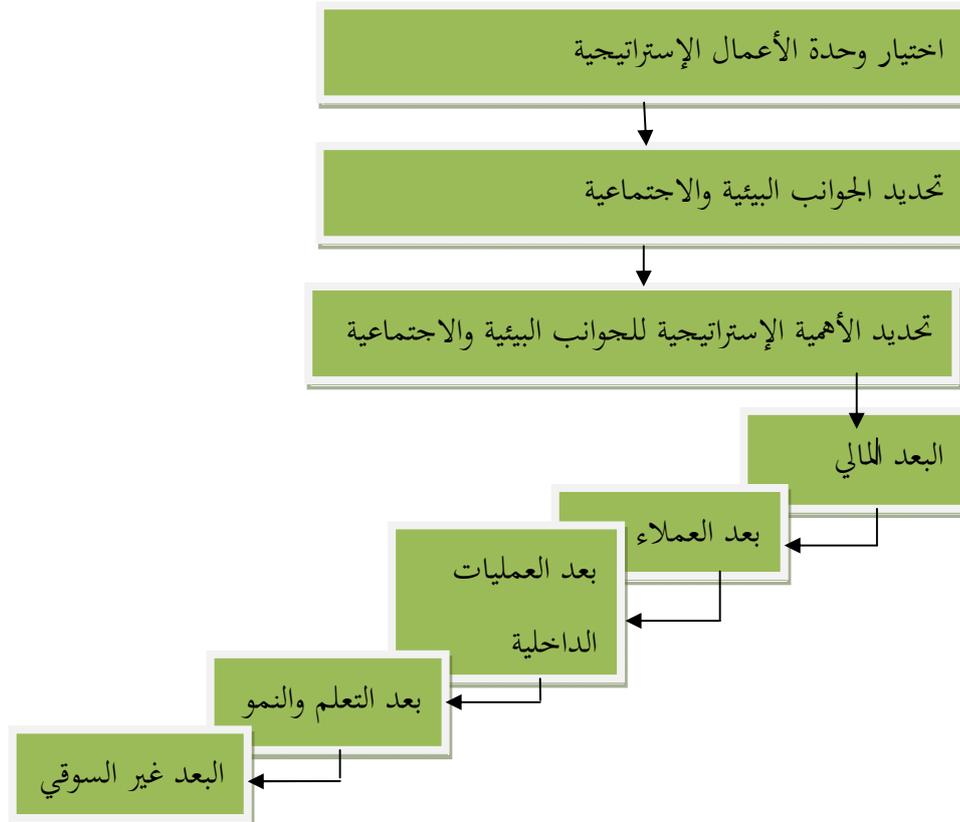
<sup>1</sup> بملولي سارة وقرني شافية، المؤسسة الجزائرية والاستثمار المسؤول اجتماعياً بين الخيار والحتمية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخاصة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 02، 2016، ص 20

<sup>2</sup> حدو علي والجوزي جميلة، تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيئي للمؤسسات البترولية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد الثامن، جامعة الوادي، الجزائر، السنة غير موجودة، ص 218

<sup>3</sup> حدو علي والجوزي جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 221-222

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية **Total SBSC** : وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمشورات المستقبلية الخاصة بالمحاور الأربعة كلها، هذا ما يجعل السببية واضحة، وفي نفس الوقت يحتفظ بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية والاجتماعية في جميع محاور البطاقة. كما يرى (Frank Figge and all, 2002)، بأنه توجد ثلاث أساليب ممكنة لدمج الجوانب البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن للوصول إلى بطاقة أداء متوازن مستدام والتي تتمثل في<sup>1</sup>:
  - دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
  - إضافة بعد أو منظور خامس يشمل الأمور البيئية والاجتماعية معا.
  - إنشاء بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.
 كما يعتبر إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن يشمل الأمور البيئية والاجتماعية الأكثر قربا للتنفيذ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم 23: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن المستدام



Source : Frank Figge and all, Ibid, p 11

<sup>1</sup> Frank Figge and all, Ibid, p 07

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأنه تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتظهر ما تسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدام حيث تم إضافة بعد جديد لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وهو البعد غير السوقي (البعد البيئي والاجتماعي) إذ أن هذه البطاقة أخذت بعين الاعتبار القضايا البيئية والاجتماعية باعتبارها تؤثر على المؤسسة خاصة على المدى الطويل.

### المطلب السادس: المشاكل التي تواجه عملية تقييم أداء المؤسسات

عند إجراء نظام الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء المؤسسات لمختلف القطاعات يواجه القائم على عملية التقييم مجموعة من المشاكل والعراقيل، تتمثل أهمها في<sup>1</sup>:

#### 1- قصور نظم المعلومات في بعض المؤسسات

إن وجود نظام متكامل يحتوي على كافة المعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية والفنية يعتبر من الركائز التي يقوم عليها تقييم الأداء، والمؤسسات تحاول باستمرار البحث عن نظام معلومات يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الرشيدة وتحقيق أهدافها، كما توجد بعض المؤسسات التي ليس لها نظام معلومات أو أنها في طريقها لاتخاذ قرارات تخص تطبيق نظام المعلومات، وبهذا يكون الحصول على البيانات اللازمة لتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وتعود مشكلة قصور نظام المعلومات في بعض المؤسسات إلى ما يلي:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في أغلب المؤسسات .
- قصور نظم التكاليف المطبقة وعدم تكاملها في معظم المؤسسات .

#### 2- صعوبة قياس وتحديد بعض معايير الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية

بعض المؤسسات تواجه العديد من العراقيل عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات التي تتعلق بنتائج نشاطها وتقييم أدائها، وتختلف درجة الصعوبة من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها، وتتمثل بعض هذه العراقيل فيما يلي:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: إن بعض المؤسسات تواجه هذه الصعوبة ويرجع ذلك إلى تعدد نوعيات السلعة المنتجة واختلاف وحدة قياسها، أو نتيجة لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمنة تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.

<sup>1</sup> عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص ص 119- 120

- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف المؤسسات : مثال عن ذلك تنمية وتطوير قدرات العمال من أجل رفع مستوى أدائهم وتلبية متطلبات الزبائن، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها: إن بعض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كقطاع الصناعة نجد أنه يوجد اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة، وفي بعض الأنشطة الأخرى كالمقاولات فإنه من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية على الرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحديد الكمي للطاقة.

### المبحث الثالث : تحسين أداء المؤسسات

تستخدم نتائج مقابلات تقييم الأداء في التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء Improving Performance، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات والأفعال والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء، وبالتالي تحسين الأداء.

### المطلب الأول : مفهوم وأهمية تحسين أداء المؤسسات

خلال هذا المطلب سيتم التطرق لمفهوم وأهمية تحسين أداء المؤسسات.

#### 1- مفهوم تحسين أداء المؤسسات

في الوقت الحالي أصبحت المنافسة القوية والإبداع لا ينتجان من استخدام الآلات والأجهزة الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة والعمل على تخفيض التكاليف فحسب، وإنما باستخدام أهم مصدر على الإطلاق وهم العمال، فقد أصبح يحكم على نجاح أي مؤسسة بمدى اهتمامها بقدرات عمالها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، وكذلك كيفية استثمار رأس المال البشري<sup>1</sup>.

التحسين المستمر للأداء Performance Continuous Improvement والذي يقصد به السعي المتواصل والدائم لتحقيق متطلبات العملاء وذلك من خلال مجموعة من العمليات التي تقوم بالحد والتقليل من النشاطات التي لا تضيف قيمة مهمة لعمليات إنتاج السلع والخدمات، كما أن لب التحسين المستمر للأداء قائم على تقليل الاختلافات والعمل من أجل تلاشي العيوب، واليوم المؤسسات بحاجة إلى التحسين المستمر لأدائها وهذا التحسين يكون في جميع عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها، بما يتلاءم مع حاجات ومتطلبات العملاء خاصة في

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 67

الوقت الحاضر ومع التطورات السريعة الحاصلة في العالم، وكذلك البيئة الخارجية التي تتغير مع مرور الزمن، لهذا وجب على المؤسسة تحسين أدائها بما يتناسب مع البيئة الخارجية<sup>1</sup>.

## 2- أهمية تحسين أداء المؤسسات

تكمن أهمية تحسين أداء المؤسسات في التالي<sup>2</sup>:

- تحسين الأداء ليس مجرد نظام لإنتاج العمال أكبر كمية، بل هو نظام للحصول على جودة عالية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالإضافة لتحقيق أهدافها.
- إن تحسين الأداء يساهم في تنمية القدرات والمهارات.
- أهمية الدور الإيجابي الذي يلعبه المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال المشاركة في التخطيط للأداء وتقييم نتائجه.
- تحسين الأداء ينتج عليه تحقيق المصلحة لكل من الإدارة والعمال، والمكافأة على الأداء المتميز يعتبر هدف النظام للتشجيع وليس عقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

## المطلب الثاني : نموذج تحسين أداء المؤسسات

من أجل تحقيق التطوير تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف<sup>3</sup>، والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تقضي على هذا الانحراف، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء.

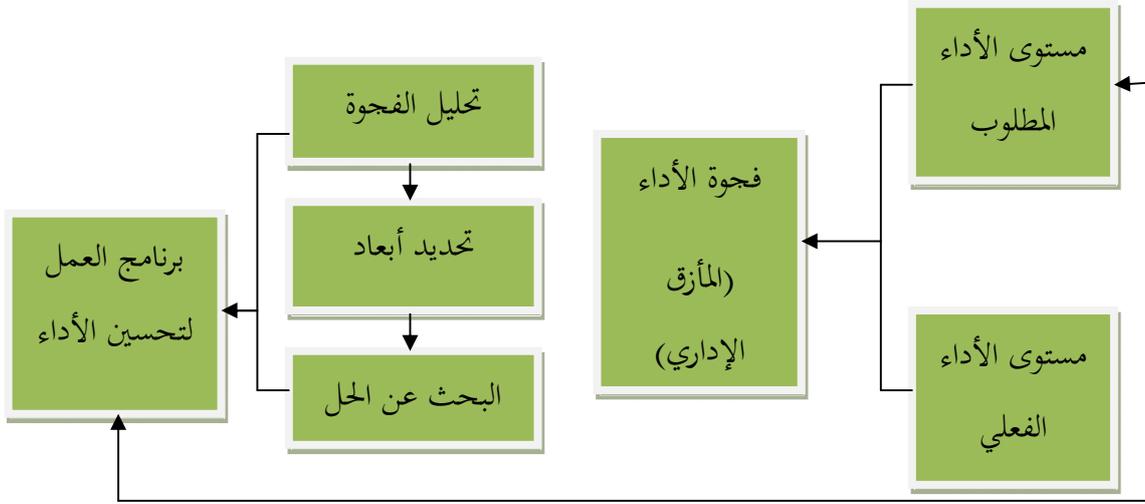
<sup>1</sup> عصام عبد الوهاب الدباغ وأمل سعود عبد العزيز العبيدي، تقويم الأداء الإداري للمشاريع، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص 22

<sup>2</sup> عقبة قطاف وبشير بن عيشي، دور الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، 2017، ص ص 137 - 138

<sup>3</sup> شرفي مسعودة ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، 10 و11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص ص 05 - 06، الموقع الإلكتروني:

[www.researchgate.net/publication/333296277](http://www.researchgate.net/publication/333296277)

## الشكل رقم 24: نموذج تحسين أداء المؤسسات



المصدر : شريف مسعودة ودولي سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 06

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ بأن المؤسسة تحدد مسبقاً مستوى الأداء المراد الوصول إليه، ثم تقيس مستوى الأداء الفعلي أي الأداء الذي تم التوصل إليه، ثم تحديد ما إذا كان الأداء المطلوب مطابق مع الأداء الفعلي، ففي حالة كان هناك خلل يتم تحديد الاختلاف بينهما وهو ما يعرف بفجوة الأداء وتحليل الأسباب الراجعة لهذه الفجوة مع تحديد أبعادها، تليها مرحلة البحث عن الحلول من خلال مجموعة من التوصيات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إعداد برنامج لتحسين الأداء.

## المطلب الثالث: أساسيات تحسين أداء المؤسسات

والتي يمكن استخلاصها فيما يلي<sup>1</sup>:

- تعتبر عملية تحسين الأداء سواء على المستوى الفردي، أو فرق العمل تحتاج لمجموعة من الخطوات الأساسية والتي تتمثل في:
  - تحديد نقاط تحسين الأداء، وكذلك الفجوات المراد علاجها.
  - تطوير خطة تعالج من خلالها القضايا والفجوات التي تم تحديدها.
  - العمل على تأسيس الطريقة المثالية في إنجاز المهمة.
  - القيام بالبرامج التدريبية لتحسين مهارات العمال.
  - القياس المستمر للتقدم الحاصل في مهارات العمال بعد الإجراءات المتخذة.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 71-72

- تقديم العمال تقرير عن أعمالهم لرئيسهم وذلك بصفة دورية ودائمة.
  - مراجعة المهام والعمليات التي تم القيام بها وتقييم نتائجها.
  - الحرص الدائم على وجود خطط جديدة للتطوير والتحسين المستمر للأداء.
  - بالإضافة إلى ذلك فللمدير دور في عملية تطوير وتحسين الأداء ويظهر ذلك من خلال:
    - تحديد المشكلة وتحليل المواقف (نقاط القوة ونقاط الضعف).
    - طلب المشورة من أشخاص متخصصين وعمل التقييم اللازم.
    - وضع وتحديد الأهداف.
    - تحديد المدخلات اللازمة.
    - التطبيق والتعزيز أي زيادة السلوك الإيجابي والتقليل من السلبي.
    - المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة.
- يعتبر دور مهم جدا في معرفته لأهمية تحسين الأداء وإزالة العراقيل والصعوبات مع تعزيز النواحي الإيجابية والعمل على تخفيض وتقليل السلبية منها.

#### المطلب الرابع : دوافع تحسين أداء المؤسسات

هناك العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين أدائها ومن أبرزها<sup>1</sup> :

- 1- **دوافع التحسين المستمر** : من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي: معدلات التغيير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة.
- **معدلات التغيير السريعة** : وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها عندها تعمل المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، أثر إدارة الهدم الخلاق في تحسين أداء منظمات الأعمال بالملكة الأردنية الهاشمية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد 27، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2018، ص ص 124-126

- الحفاظ على المكانة : تعكس المكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
- الاهتمام بالجودة : إذ أن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات ، خاصة الهادفة للربح واشتداد المنافسة تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة.
- المنافسة : وهي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

## 2- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة

- من بين أهداف المسؤولية الاجتماعية المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسؤولة اجتماعيا وتحسن من أدائها هي:
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.
- تحفيز العمال وتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمن سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

## المطلب الخامس : مداخل تحسين أداء المؤسسات

لتحسين تنافسية المؤسسة وجب عليها البحث عن مداخل تساعد في الوصول لأداء جيد، نذكر منها:

## 1- البحث والتطوير كعامل لتحسين أداء المؤسسات

تقوم الصناعة بصفة عامة على البحث والتطوير حيث يمكن اعتبار هذه الصناعة قائمة على المعرفة وتعتمد على الاكتشافات العلمية فهي تمثل المصدر الرئيسي للأفكار المتعلقة بالمنتجات الجديدة. هذا وأن البحث والتطوير يعتمدان على الإنسان في حد ذاته ومستواه العلمي وتدريبه المهني وقوة إدراكه وتحمله وقابليته على فهم التكنولوجيا ونقلها، ففي الدول المتقدمة تمتلك المؤسسات مختبرات أبحاث لتحسين الإنتاج والعمليات حيث عمد رجال الصناعة في أوروبا إلى تشجيع العلماء والباحثين بشتى الوسائل ولم يدخروا وسعا في تحويل جهود البحث التي لم تستغرق طويلا حتى بدأت تعطي ثمارها الأولية. يعتبر البحث والتطوير عاملا رئيسيا في التأثير على التنافسية<sup>1</sup> فقد أدرج تقرير التنافسية العالمي الذي يصدر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، العديد من المؤشرات الدالة على البحث والتطوير ضمن المؤشرات المحددة لقدرة الدولة التنافسية، حيث يقوم التقرير بهذه المهمة اعتمادا على مؤشرين رئيسيين، هما مؤشر تنافسية النمو والذي يحوي في مكوناته المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الكلي ومؤشر التنافسية الحالية والذي يتناول المؤشرات المتعلقة بالاقتصاد الجزئي.

هذا ويمكن القول أن البحث والتطوير من أهم مرتكزات الصناعة حيث يتمثل في تقديم منتجات متطورة اعتمادا على الاكتشافات العلمية والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بالتعاون مع مؤسسات البحث العلمي المتخصصة في هذا المجال، حيث تحتاج المنافسة في الأسواق إلى البحوث والتطوير في المنتجات والخدمات وفي الآلات والعدد والعمليات الإنتاجية والمواد الأساسية حيث تعتبر عملية البحث والتطوير سلاحا لتحسين المزايا التنافسية للمؤسسة.

حيث تتمثل أهم الدوافع للبحث والتطوير في المؤسسات فيما يلي :

- امتداد المنافسة ودخول منافسين جدد من المؤسسات العالمية للسوق المحلي.
- ظهور تكنولوجيا جديدة وزيادة التغيرات الصناعية.
- توقع تغير في المركز التنافسي للمؤسسة في المستقبل.
- الرغبة في سرعة التعليم وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية.

<sup>1</sup> زيان بغداد، دور معايير الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات ولاية البليلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص ص 144-145

## 2- الجودة كعامل لتحسين أداء المؤسسات

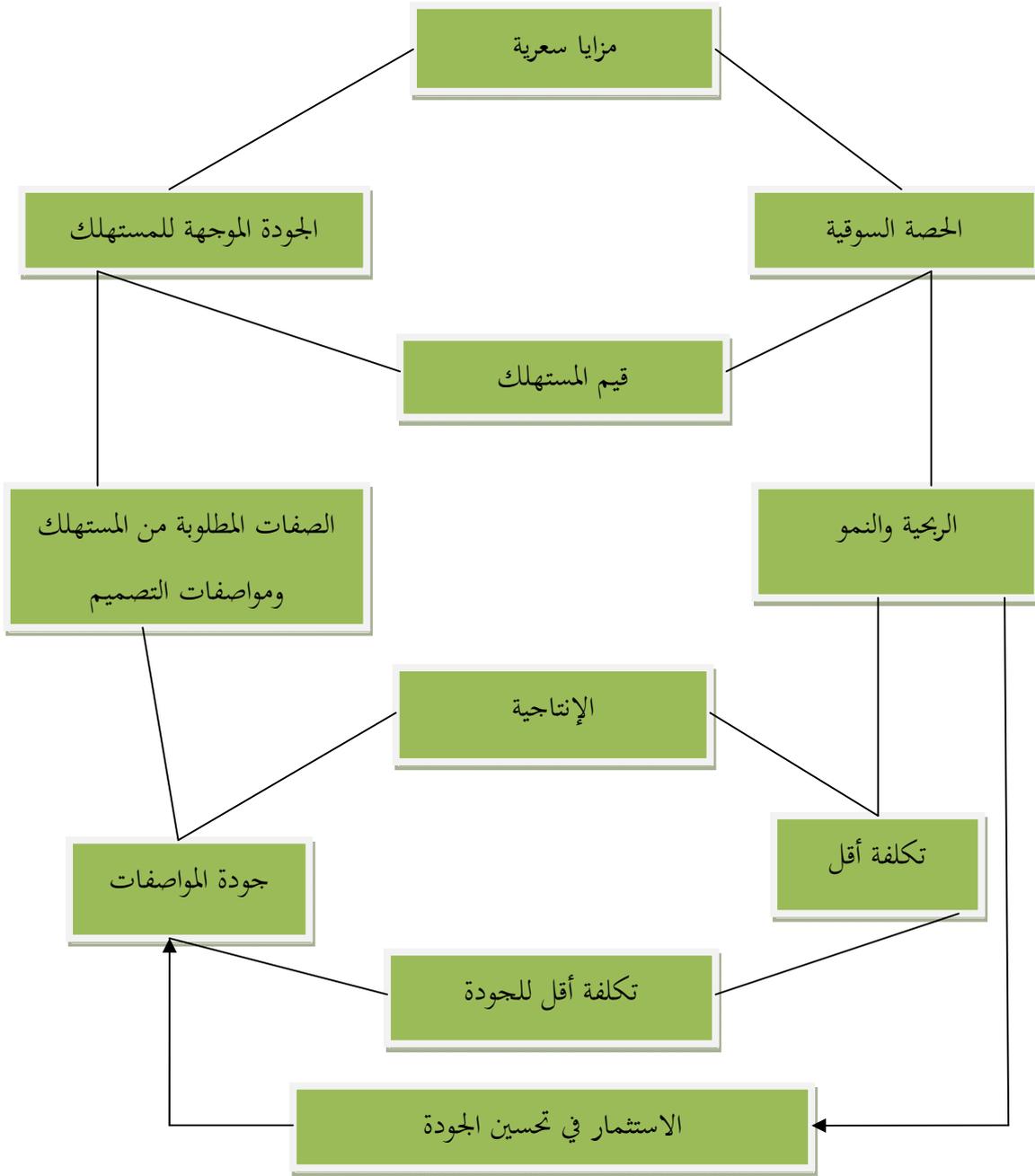
تعرف الجودة بأنها مقياس لمدى تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن المعلنة والضمنية، كما عرفتھا المواصفة القياسية ISO 9000 عام 2000 بأنها مجموعة من الصفات التي تميز المنتج إذ يصبح قادرا على تلبية حاجات ومتطلبات الزبائن، فالمنتج يتم وصفه بأنه منتج جيد أو عالي الجودة أو رديء وذلك حسب قدرته على تلبية حاجات الزبائن<sup>1</sup>.

تمت مجموعة من الدراسات لبحث العلاقة بين الجودة والربحية والحصة السوقية وخلصت هذه الدراسات بأنه عندما تتحقق كلا من الجودة والحصة السوقية هذا يضمن تحسين الأداء ومن ثم الربحية سواء تم قياس الربحية بالنسبة للمبيعات أو الاستثمار فإن أداء المؤسسات التي تتمتع بالجودة تفوق مثيلاتها كما أن تحسين الجودة يؤدي إلى تخفيض نسبة المعيب وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق ميزات تنافسية كما هو موضح في الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> فريد كورتل وآمال كحيلية، الجودة وأنظمة الايزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص ص 13-14

<sup>2</sup> بن الدين أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية حالة وحدة إنتاج المدخرات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC تيارت، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2004-2005، ص ص 155-157

الشكل رقم 25: دورة الجودة



المصدر: بن الدين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 156

من خلال الشكل أعلاه يظهر بأن هناك نوعين من الجودة، الجودة الموجهة للمستهلك ومطابقة الجودة للمواصفات الداخلية والمقصود بها مطابقة معايير الجودة للمنتجات مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة، وبالتالي فإنه بتدنية التكلفة الناتجة عن تحسين الجودة فإنه سيؤدي إلى تحسين الحصة السوقية وبالتالي الربحية والنمو، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الاستثمار في مجال البحوث والتطوير.

وبهذا يمكن للمؤسسة تحقيق مجموعة من الفوائد جراء الجودة العالية تتمثل في:

- ولاء أكثر من العملاء وزيادة رضاهم.
- تحسين الحصة السوقية للمؤسسة.
- ارتفاع أسعار الأسهم والعائد على الاستثمار.
- تخفيض التكلفة وتخفيض زمن دورة الإنتاج.
- أسعار أعلى.
- تحسين الإنتاجية.

### 3- الابتكار كعامل لتحسين أداء المؤسسات

تعددت تعريفات العلماء لمصطلح الابتكار حيث يرى البعض أن الابتكار عملية عقلية و يعتبرها البعض أسلوباً للحياة و ينظر آخرون على أنها نتاج اجتماعي. والابتكار ظاهرة إنسانية معقدة، ومتعددة الجوانب، فالبعض اعتبر الابتكار نوع من أنواع النشاط الذي يميز الإنسان عن غيره من سائر المخلوقات ويركز هذا على حياة بعض المبتكرين من العلماء والفنانين وقادة الفكر من صفات و قدرات و أساليب معينة في الحياة، وقد تكون القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال أو ما يؤدي إلى تحسين الذات و تنميتها<sup>1</sup>.

الابتكار هو التوصل إلى ما هو جديد بصيغة التطور المنظم و التطبيق العملي لفكرة جديدة، مما يعني أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة و إنما يعبر إلى التطبيق العملي في تحقيق المؤسسة لأهدافها في السوق، كما يعرف توم بيترز T.Peters الابتكار بأنه "التعامل مع شيء جديد أي شيء لم يسبق اختياره، وهذا يوسع من الابتكار إلى حدوده القصوى لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات " .

أما تشير ميرهورن J.R.Schermerhorn وزملاؤه فيعرفون الابتكار بأنه: "عملية إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة، مؤكداً على أن أفضل المؤسسات هي التي تتوصل إلى الأفكار البناءة ومن ثم تضعها في الممارسة". وبالتالي الابتكار هو استطاعة المؤسسة إلى التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد رشوان: الابتكار الأسس الاجتماعية و النفسية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص ص 10-12

<sup>2</sup> نجم عبود نجم: إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص ص 19-22

- في الوقت الحالي أصبح الاهتمام بالابتكار ضرورة حتمية فهو يساعد المؤسسة في تحسين أدائها، حيث أن المؤسسات الابتكارية تتميز بمجموعة من الصفات أهمها<sup>1</sup>:
- تشجيع المبدعين والمخترعين من العمال بالمؤسسة.
  - تبنى المواهب من العمال في المؤسسة، وجلب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المؤسسة.
  - شعور العمال بالأمان الوظيفي، مع إمكانية قيامهم بالتجارب مع نسبة الخطأ المسموحة دون المحاسبة عليها.
  - توفر الثقة بين القيادات والمرؤوسين وإحساسهم بها.
  - ضرورة وجود نظام للترقيات يكون سليماً وموضوعياً ويتميز بالعدالة فهذا يشجع الكفاءات.
  - وجوب توفر نظام اتصالات متكامل لتدفق المعلومات أفقياً وعمودياً.
  - تشجيع الأفكار والاقتراحات ودراسة الشكاوى سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي.
  - تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ برامج التدريب لكل العمال، خاصة برامج تنمية القدرات الابتكارية.
  - تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
  - تكوين لجنة للتطوير والابتكار وتدعيمها لتحقيق الهدف المراد.
  - تطبيق طرق تنمية القدرات الابتكارية والاستفادة منها لرفع معدلات الابتكار في المؤسسة.

#### 4- القيادة الناجحة كعامل لتحسين أداء المؤسسات

- يقصد بالقيادة الناجحة الاستطاعة على التأثير في العمال ليتعاونوا من أجل بلوغ هدف معين، كما تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل، وتساهم في حل العديد من مهام ومشاكل العمل. وهناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة والتي تعتبر محسن لأداء المؤسسة وهي<sup>2</sup>:
- القدرة على إيجاد رؤية مشتركة: ويقصد بالرؤية حلم المؤسسة الذي تسعى لبلوغه.
  - الثقة بالنفس وبالآخرين: ويقصد بها الشعور بالقوة والقدرة والجرأة مع إنجاز المهام المطلوبة وبالمستوى المطلوب، وهي تعتبر من مقومات النجاح في الحياة والعمل والحافز الذي يدفع الإنسان لبلوغ النتائج المرغوبة، وعليه على القائد الثقة في نفسه أولاً والثقة في الآخرين في قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

<sup>1</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 427-428

<sup>2</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 404-406

- زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: فمشاركة المرؤوسين يعتبر نوع من أنواع الديمقراطية ودليل على الثقة بأنفسهم وبقدراتهم، وهذا ما يزيد من تحمسهم للعمل من خلال شعورهم بالولاء المؤسسي اتجاه المؤسسة التي تحرص على أخذ رأيهم واحترامه وعلى إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في كل مراحل العمل، الشيء الذي يعود بالفائدة على المؤسسة ويساهم في تحسين أدائها.
- توفير فرص التعلم والتدريب: التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في العمال والتي تتعلق بالمهارات والخبرات التي يكتسبها الأفراد بما يؤهلهم لإنجاز مهامهم بالمستوى المطلوب، ولهذا يجب توفير التعليم والتدريب الملائم لجميع العمال.
- احترام التنوع والاستفادة منه: هناك تنوع واختلاف بين كل الخلق سواء كان في الجنس، العمر، الثقافة، المستوى التعليمي... وعليه القائد الناجح يجب أن يدرك ذلك كما يجب عليه احترام الاختلافات الموجودة، والعدل بين العمال، والعمل على الاستفادة من هذا التنوع من خلال اختيار الشخص المناسب لإنجاز المهام المطلوبة.
- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة: يجب أن يحظى الابتكار بالاهتمام أكثر، لأن المبتكرين ثروة بشرية نادرة وعنصر أساسي للتقدم والرقي، وهم الذين غيروا وجه التاريخ والعالم.

## 5- الحوافز كعامل لتحسين أداء المؤسسات

تحديد دوافع الفرد تعتبر غير كافية لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يجب البحث عن شيء معين يساعد في تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز، والتي يمكن تعريفها بأنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع جميع احتياجات العامل الإنسانية، لأن الاحتياجات الإنسانية تعتبر دافع أساسي للفرد والمحدد الرئيسي لسلوكه في المؤسسة، كما يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته<sup>1</sup>.

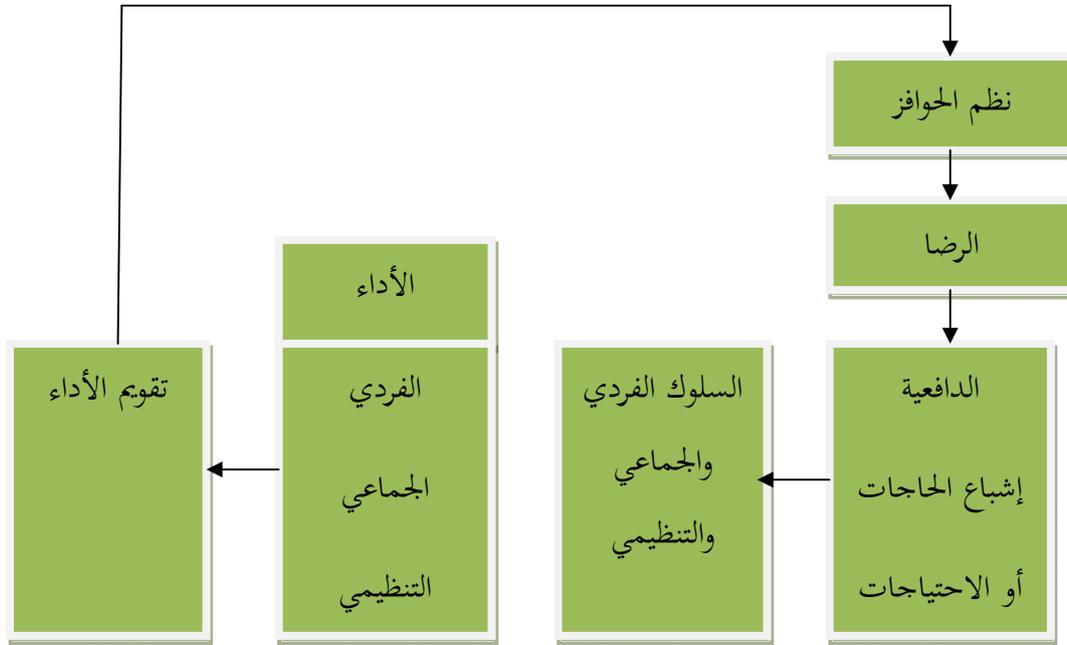
تعتبر المؤسسات غير الهادفة للربح تكون الحوافز والعلاوات بها أقل من مما هي موجودة في المؤسسات الهادفة للربح، وبالرغم من ذلك فإنه بالإمكان أخذ زمام المبادرة بتوحيد الحوافز مع مستويات الأداء، فالمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها تبقى أكثر قدرة على إيجاد ظروف نجاح تساعد فريق الإدارة العليا على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة كما تعتبر الحافز لذلك، وهذا من خلال إظهار مستوى عال من الفوائد في جميع المحاور، وبالتالي فإن

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 101 - 102

التحفيز يعتبر أداة تحقق من خلاله الإدارة المالية نهوضا ملموسا، كما يحسن استخدام الموارد وكذلك يحقق مطالب واحتياجات الزبائن، بالإضافة إلى أنه يحقق زيادة ملحوظة في التغطية الإعلامية الإيجابية، وأخيرا يمكن القول بأنه كلما كان هناك حافز للبشري كلما كان هناك اعتماد حقيق وملموس لممارسات تحسين الأداء، والعكس صحيح<sup>1</sup>.

تعتبر عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة كما تعتبر أداة التأثير الأساسية المتاحة للمؤسسات، وكذلك الطرق التي توزع بها هذه الحوافز تؤثر في الأنماط المختلفة من سلوك العمال، هذه الأنماط ذات التأثير الداخلي على المؤسسة وأخرى ذات التأثير الخارجي، فالحوافز بإمكانها أن تخدم الأغراض الذاتية أو ما تعرف بالداخلية (أي رقي الأداء الوظيفي والحد من غياب العمال والاحتفاظ بالعمال الماهرين)، والأغراض الخارجية (والتي تتمثل في استقطاب مجموعة من العمال الماهرين). والشكل الموالي يوضح ذلك<sup>2</sup>.

### الشكل رقم 26: الحوافز والأداء



المصدر: بوالشرش نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 63

إن سياسة الحوافز داخل المؤسسة تؤثر على العمالة، فالأجور والمرتبات تعتبر من بين المكافآت المختلفة التي تقدمها المؤسسة لعمالها، وحتى يصبح نظام الحوافز فعال يجب أن يكون نظاما عادلا ومنوعا، بحيث يكون شاملا لمختلف الحوافز وذلك من أجل تلبية مختلف احتياجات العمال، بالإضافة إلى ربط الحوافز بالأداء بصورة مفهومة وواضحة لتشجيع العمال على رفع مستوى الأداء.

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 412

<sup>2</sup> بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015، ص 63-64

كما يجب على المسؤولين الأخذ بمجموعة من المبادئ التي تحقق فعالية خطط الحوافز على الأداء والتي تتمثل

في<sup>1</sup>:

- تكامل الحوافز مع السياسات والإستراتيجيات العامة للمؤسسة.
  - ارتباط الحوافز بحاجات الموظفين وأدائهم .
  - تعدد الحوافز مع تعدد حاجات الموظفين.
  - استطاعة الموظفين على تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها.
  - وضع معايير محددة للأداء والسلوك بأساليب علمية مبنية على الواقع.
  - تحقيق العدالة بين جميع الموظفين في توزيع الحوافز.
  - توفير ميزانية كافية للإنفاق على الحوافز.
  - إشراك الموظفين في وضع نظام الحوافز لأن ذلك يزيد من قناعتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
  - علانية نظام الحوافز المعتمد لأن ذلك يزيد من ثقة الموظفين فيه.
  - يجب على الإدارة العليا أن تؤمن بهذه الحوافز وتساند عملية تطبيقها بصورة مستمرة.
- بالإضافة لذلك يمكن القول بأن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة وبالتالي أداء المؤسسة، ويكمن ذلك فيما يلي<sup>2</sup>:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمؤسسة والمحافظة على العمال الماهرين.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفية، حيث تقوم الكثير من المؤسسات بربط المكافأة بصورة مباشرة مع السلوك والأداء.
- التقليل أو الحد من عدد الغيابات والتأخر عن موعد العمل.

## 6- تحسين مناخ وظروف بيئة العمل

إن تحسين مناخ وظروف العمل يكون من خلال إتباع الأسلوبين التاليين<sup>3</sup>:

### • توفير الجو المناسب للعمل أو الإنتاج

المبالغة الشديدة في تقسم العمل والتخصص الذي دعت إليه حركة الإدارة العلمية للأعمال وما نتج عنها من روتين وتكرار في العمل، وشعور العمال بالملل وعدم الأهمية والاستياء، أدى إلى ضعف الإنتاجية،

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص ص 335-336

<sup>2</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص ص 150-151

<sup>3</sup> محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 426-427

وعدم استطاعة المؤسسة على التطوير والابتكار، مع ارتفاع معدلات حوادث العمل، ومن هنا جاءت الدعوة إلى إعادة تصميم العمل وتلطيف مناخه ليصبح أكثر قبولا من طرف العمال، وهذا من أجل الحد من الظواهر السلبية، ومن أهم وسائل ذلك ما يلي:

- التناوب في العمل: ويقصد بذلك أن العامل الواحد لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه العمال.
- توسيع مجال العمل: ويقصد بذلك جعل العمل يتضمن عدة واجبات مختلفة من نفس المستوى عوض القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طوال الوقت، وتطبيق هذا الأسلوب يتطلب اكتساب العامل مهارات جديدة تمكنه من إنجاز المهام الجديدة الموكلة إليه.
- إثراء العمل أو الإثراء الوظيفي: ويقصد بذلك إعطاء الموظف درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، وأيضا التوسع في تفويض السلطة التي تتيح للعمال اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون اللجوء لرؤسائهم، هذا يعطي للعامل الشعور بأهميته وقيمة دوره داخل المؤسسة.

#### • تحسين ظروف العمل

ظروف العمل تتمثل في المكان الذي يعمل فيه العمال، وطريقة تصميم وتنظيم مكان العمل، وأيضا المعدات والأدوات المستخدمة في العمل، والإضاءة والتهوية والتكييف والتدفئة ووسائل الخدمة والترفيه...، تعتبر ظروف العمل المناسبة كحافز لتشجيع العمال على تقديم المزيد من الإنتاجية، بالإضافة إلى أنها تساهم في تقليل حوادث العمل، واليوم أصبحت معظم المؤسسات تنشأ أقسام وإدارات خاصة بأمن وسلامة العمال، كما تهتم بتحسين ظروف العمل.

#### المطلب السادس: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات

تعددت وتنوعت نتائج الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بدور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء والتي بحثت عن العلاقة بين هذين المفهومين وأثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء، فبعض هذه الأبحاث لم يجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، بينما البعض الآخر أكد على وجود علاقة بين المتغيرين هذه العلاقة تتدرج بين الضعيفة والقوية، حيث أن هذا التضارب في النتائج وحسب العديد من الدراسات يرجع ربما إلى صعوبة قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وتنفيذها لديه أثر إيجابي في رفع قيمة المؤسسة وتحقيق العديد من المنافع، ومن هذه المنافع تقوية الاتصال مع أصحاب المصالح، تحقيق التناسق بين رؤية ورسالة ومبادئ المؤسسة، كما يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تساهم في التحسين المستمر لأنشطة وأعمال المؤسسة كتخفيض المخاطر والأضرار وكذلك تحسين صورة وسمعة المؤسسة، كما وضحت هذه الدراسات أن المؤسسات التي تحقق أرباح كبيرة غالباً ما تخصص ميزانية مرتفعة للمسؤولية الاجتماعية، وهي منظمات تعتبر المسؤولية الاجتماعية جزءاً من حاجاتها واستثماراتها وليس عبءاً أو نفقة تتحملها، بينما المؤسسات التي تكون أرباحها منخفضة فغالباً ما تكون ميزانيتها المخصصة للمسؤولية الاجتماعية منخفضة، وهذا النوع من المؤسسات يعتبر المسؤولية الاجتماعية نفقة إضافية<sup>1</sup>.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي سياسة تهدف إلى تحسين مرونة المؤسسة في مختلف المجالات مثل حماية البيئة والأبعاد الاجتماعية والإدارية. لذلك، تهدف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (في حالة تم تنفيذها بشكل جيد) إلى تحديد المخاطر ومواطن الضعف في إدارة المؤسسة، أو إدارة الموارد، أو عمليات التوظيف أو الأثر الاجتماعي، وإيجاد أدوات يمكن القول بأنها تكلف المال في البداية، ولكنها عموماً تقود على المدى القصير أو المتوسط إلى تحسن شامل في العمليات الداخلية للمؤسسة وبالتالي إلى تحسين الأداء العام، بما في ذلك الأداء المالي هذا ما يمكن أن يقلل من التكاليف.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (CSR) تعمل على تحسين رفاهية موظفي المؤسسات التي تطبقها أو تبناها ضمن إستراتيجيتها، كما لها تأثير إيجابي على حياة الموظفين في العمل، وبالتالي على إنتاجيتهم ودافعهم وولائهم فلن يكون الموظفون أكثر إنتاجية فحسب، بل سيقبل ذلك أيضاً من معدلات الإقلاع أو المغادرة خاصة الموظفون الأكفاء، مما يقلل من مصروفات المؤسسة في التوظيف أو التدريب، أما عندما يتعلق الأمر بحماية البيئة، فإنها في كثير من الأحيان تقلل من نفقاتها أي استهلاك طاقة أقل، إذا قامت المؤسسة بإعداد عمليات للحد من هدر الموارد أو النفايات أو استهلاك الطاقة.

ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات رافعة للأداء المالي، ولكنها أيضاً رافعة للأداء بالمعنى الواسع أي الأداء العام للمؤسسة، أو ما يعرف بالأداء في المجالات المالية إضافة إلى الجانب البيئي والأثر الاجتماعي والسمعة وإدارة المخاطر والعديد من الأبعاد الأخرى، وهكذا، إذا كانت المؤسسة تدمج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في

<sup>1</sup> قدرى إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على المؤسسات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014-2015، ص 90-91

جميع عملياتها، وتحسين إدارة المخاطر، فإنها تجذب المواهب من العمال، وتتمتع بصورة أفضل، وزيادة ثقة مساهميها، ويحسن من مرونتها عند وقوع أحداث غير متوقعة مثل الكوارث الطبيعية أو المخاطر الاقتصادية، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين أدائها، وهذا ما يلاحظ في العالم، فالمؤسسات التي تتمتع بأفضل سمعة أي تتبنى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي من بين المؤسسات التي تتمتع بأفضل أداء تجاري مثل : Toyota و BMW و Google و Disney و Microsoft وغيرهم<sup>1</sup>.

ولذلك، تعد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أهم عوامل تحسين الأداء بالنسبة للمؤسسات التي تقوم بتبنيها وتطبيقها. كما أن سمعة المؤسسة تؤثر على علاقة المؤسسة مع عملائها وعمالها ومستثمريها، ولهذا يجب على مديري المؤسسات أن يأخذوا في اعتبارهم أن أي سوء تصرف في أي مكان في العالم يمكن أن ينتقل صداه في العالم كله، وهذا يؤثر على مبيعات المؤسسة وحصتها في السوق ودوران موظفيها وكل هذا يؤثر على أدائها، وبهذا تحلي المؤسسات بالشفافية والمساءلة والكشف عن المعلومات التي من حق المجتمع معرفتها<sup>2</sup>.

أما دراسة (Michelon. G et Boesso. G et Kumar. K, 2012) فجاء الاستنتاج الرئيسي من نتائجها أنه عندما تربط المؤسسات مبادراتها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتفضيلات أصحاب المصالح وتوجيه الموارد لهذه المبادرات، فإن ذلك يساعدهم على مضاعفة جهودهم في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الشيء الذي ينعكس إيجابيا ويساعد في تحسين أداء المؤسسة ونجاحها، كما تسلط الدراسة الضوء بشكل ضمني على أهمية قيام المؤسسات بالحوار مع أصحاب المصلحة لقياس وجهات نظرهم وتطلعاتهم وتحديد مطالبهم لمعالجة وبناء مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة بهم، فالعلاقة القوية والصادقة المبنية بين المؤسسة والعميل يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويحسن قيمة العلامة التجارية لها، وأيضا العلاقة القوية بين المؤسسة والمجتمع يمنحها ثقة المجتمع بها الذي يمكن أن يقدم لها الدعم خاصة في حالة وقوع المؤسسة بأزمة معينة، بالإضافة لذلك فإن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات أفضل من منافسيها يساعدها في تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> la plateforme de l'Engagement RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE, sur : <https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.WLjBVGmA> , consulté le 20/06/2019

<sup>2</sup> مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، الأمم المتحدة وجنيف، 2004، ص ص 11-12

<sup>3</sup> Michelon. G et al, Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate Citizens, corporate social responsibility and environmental management, published online in wiley online library, 2012, pp 12- 13

كما أظهرت نتائج دراسة (Wan Fauziah wan Yusoff & Muhammad Sani Adamu, 2016)، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي والتي تم تطبيقها على 100 مؤسسة بماليزيا بمدى أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، حيث يوجد ارتباط إيجابي بين المتغيرين (المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي) ولخصت هذه الدراسة في أن المتغيرات الأربعة المستقلة لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (البيئة، المجتمع، السوق، ومكان العمل) تحسن في الأداء المالي للمؤسسة، وبهذا أوصت الدراسة المؤسسات بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بشكل جيد لأنه يؤدي إلى أداء عالي للمؤسسة<sup>1</sup>.

أما دراسة (Kamwara Murithi Robert & Rita Lyria & John Mbogo, 2016) والتي تدور حول تأثير المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات المالية لأداء الصناعات المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية بكينيا، حيث تألف مجتمع الدراسة من 49 مؤسسة، إذ تم قياس الأداء من خلال ثلاث معلمات وهي الربحية والسيولة ونمو الأصول، وقد أكدت هذه الدراسة بأن الإنفاق على المسؤولية الاجتماعية له تأثير كبير على ربحية الصناعة كما أشارت النتائج إلى أن نتائج نمو الأصول كانت أعلى بكثير في هذه الصناعات، وبأنه توجد علاقة إيجابية كبيرة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والربحية وأيضاً بين المسؤولية الاجتماعية والنمو في الأصول من خلال تخصيص ميزانية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أجل تحسين ولاء العملاء ونمو السوق وبالتالي نمو الأصول<sup>2</sup>.

أما دراسة (Yoon. B et Chung. Y, 2018) تهدف إلى تقييم آثار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أداء المؤسسة في المطاعم، فمبادرات المؤسسة لأصحاب المصلحة الداخليين (كالموظفين، المالكين...) تعتبر فعالة في زيادة أرباح المؤسسة على المدى القصير، كما أن الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المتعلقة بالموارد البشرية يسمح للمؤسسة بتحقيق الربح وذلك من خلال زيادة دعم العمال ليونة وتوفير تكاليف التوظيف وتدريب الموظفين الجدد، وأيضاً ثقافة المؤسسات الأخلاقية وبيئة العمل تحفز العمال بأن يكون لديهم التزام قوي اتجاه منظماتهم، الأمر الذي يولد في نهاية المطاف الربحية المالية الإيجابية. ومع ذلك، قد لا تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخارجية فعالة في زيادة العمليات الربحية الانتقائية خلال المدى القصير وذلك لأن ممارسات

<sup>1</sup> Wan Fauziah wan Yusoff & Muhammad Sani Adamu, the relationship between corporate social responsibility and financial performance Evidence from Malaysia, International business management, 10(4), 345-351, 2016, pp 348-350

<sup>2</sup> Kamwara Murithi Robert and all, Influence of corporate social responsibility on financial performance of industries listed at Nairobi securities exchange kenya, International journal of advanced multidisciplinary research, volume 3, Issue 10, 2016, pp 87- 100

المسؤولية المجتمعية المتعلقة بالمستهلكين والمجتمعية لها تأثير سلبي مباشر على الأداء المالي على المدى القصير، هذا لأن توفير متطلبات المستهلكين والبيئة تعتبر عبئاً على ميزانية المؤسسة، كما أثبتت الدراسة بأن المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمطاعم تزيد القيمة السوقية لشركة، فاهتمام المؤسسة بالبيئة والمجتمع والمستهلك يساعد المؤسسة على البقاء خلال تدهور الظروف الاقتصادية وهذا من خلال تطوير الموارد غير الملموسة كالسمعة الطيبة، وولاء العميل، بالإضافة لذلك يمكن أن توفر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخارجية إشارة إيجابية لإجلاء المستثمرين في السوق<sup>1</sup>.

أما دراسة (Jaffar Abbas and all, 2019) والتي أجريت لمعرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام للمؤسسات الموجودة في مقاطعة مالتان بالباكستان، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام للمؤسسات، وأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية مفيدة للمؤسسات من خلال تعزيز نمو المبيعات، كما أكدت الدراسة على أن الزبائن يفضلون سلع وخدمات المؤسسات المسؤولة اجتماعياً وهذا ما يساهم بشكل فعال في تحسين أداءها، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة بأنه توجد علاقة إيجابية مهمة وعلاقة مباشرة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المستدام للمؤسسات<sup>2</sup>.

**المبحث الرابع: تجارب بعض المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أدائها**

تعمل المؤسسة في بيئة اقتصادية واجتماعية معقدة حيث تتعرض فيها لضغوط من قبل أصحاب المصالح، لغرض تحملها لمسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم، يوجد العديد من التجارب الدولية التي تؤكد مدى التزايد في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، إلا أنه عدد قليل منها من يمارسها بصورة جيدة، وخلال هذا المبحث نستعرض بعض تجارب المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> Borham Yoon and Yeasun Chung, The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach, Journal of Hospitality and Tourism Management, 2018, 89- 96

<sup>2</sup> Jaffar Abbas and all, The effects of corporate social responsibility practices and environmental factors through a moderating role of social media marketing on sustainable performance of business firms, sustainability, 2019, pp 22- 25 , on the web: [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability) consulted the 29/05/2020

## المطلب الأول: تجربة مؤسسة "أن.سي.أ" روية في مجال المسؤولية الاجتماعية

خلال هذا المطلب سيتم التطرق تجربة مؤسسة "أن.سي.أ" روية في مجال المسؤولية الاجتماعية والفوائد المترتبة على تبنيتها للمسؤولية الاجتماعية ضمن استراتيجيتها.

## 1- لمحة تاريخية لمؤسسة "أن.سي.أ" روية

تم تأسيس مؤسسة روية في ربيع عام 1966، من طرف أب وابنه كوحدة مصبرات كالطماطم والهريسة والمربي، تحت اسم المعمل الجزائري الجديد للمصبرات أو "NCA" أو "أن.سي.أ" روية، لتفرض بعدها خبرتها في تحويل وحفظ الفاكهة وفي إطار خطة نمو وانتشار وتنويع النشاط أطلقت المؤسسة عام 1984 نشاط إنتاج مشروبات الفواكه وهذا تحت علامة "الروية"<sup>1</sup> في إشارة للمدينة التي يقع فيها مقر المؤسسة وأيضا كاعتراف وتقدير للمجتمع المحلي الذي تنحذر منه العلامة، وفي عام 1989 دخل علامة "الروية" التاريخ بفضل التجديد الدائم لمنتجاتها، كما وتعتبر المؤسسة أول مؤسسة في الجزائر تسوق عصير فاكهة معقم ومعبئ في علب مصنوعة من الورق المقوى للحفاظ على طعم الفاكهة وفيتامين "C" التي تحتويه.

وفي سنة 2000 تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 9002 وبذلك تعتبر أول مؤسسة جزائرية تتحصل على شهادة ISO.

وفي سنة 2005 تمكنت المؤسسة من توسيع النشاط للسوق الدولية وفتح رأس المال لصندوق استثمارات مرافقة ودعم نمو المؤسسة، أما سنة 2007 تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 14001، بالإضافة للجائزة الوطنية للبيئة والمحيط سنة 2008، وفي عام 2009 تم إنتاج أكثر من 120 مليون علبة.

إطلاق فئة جديدة وهي (PET بولي إيثيلين تيرفتالات) بقدرات كبيرة لضمان النجاح، وهو ما سمح في الأخير من تحطيم رقم قياسي جديد، من خلال إنتاج 200 مليون قارورة سنة 2012، كما وتحصلت المؤسسة على هادة ISO 26000 بنفس السنة.

في 2013 "NCA" روية تدخل بورصة الجزائر وأكثر من العلامة التجارية، اقترحت المؤسسة بهذا القرار بجميع أصولها وأيضا ثمار نموها المستقبلية، على الجزائريين الراغبين في المشاركة في هذه المغامرة.

وكانت سنة 2013 أيضا مناسبة لإطلاق تشكيلة جديدة تحت اسم PET المعقمة "بالحبيبات" وحصول المؤسسة على شهادة ISO 22000.

سنة 2014 فتحت آفاق نمو أكبر بتوقعات إنتاج أكثر من 260 مليون قارورة / علب منتجة.

في عام 2015 تم تسجيل نتائج جد مرضية من قبل المؤسسة.

وحسب ما أعلنته المؤسسة في موقعها على الانترنت بأنها حتى اليوم مازالت تعمل على تكثيف جهود الابتكار والتنافسية للمحافظة على مرتبة الريادة في الجزائر في مجال مشروبات الفواكه، لتتمكن من بلوغ موقع الريادة في

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة روية، رابط الموقع: [www.rouiba.com.dz](http://www.rouiba.com.dz) تمت الزيارة بتاريخ 2020/06/13

المغرب العربي الذي تسير صوبه بخطى ثابتة، إذ أن المؤسسة عرفت كيف تنقل طموحاتها من جيل إلى آخر بتطوير خبراتها وتجاربها في قطاع الصناعة الغذائية.

## 2- تطلعات، مهام، وقيم مؤسسة "أن.سي.أ" روية

يعتبر منح المتعة للمستهلكين عبر منتج ذو نوعية من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وفي نفس الوقت المساهمة في خلق الثروة المستدامة، كما تعتبر مؤسسة "أن.سي.أ" روية أقدم علامة لصنع العصير ومشروبات الفواكه في الجزائر، أيضا وضعت المؤسسة دائما المستهلك في قلب نشاطها هذا ما سمح لها بكسب رهان الثقة والنوعية، وأصبحت المؤسسة العلامة الرائدة في المغرب العربي، وتصبوا لأن تصبح العلامة الأولى إفريقيا، كما وقامت أيضا بإدماج معايير: ISO 26000, ISO 14001, ISO 22000, ISO 9001

بالإضافة إلى ذلك تم توثيق مجموعة من الالتزامات فيما يخص التنمية المستدامة لآفاق 2030، في إطار تشجيع التنمية البشرية وبلوغ الحياد الأيكولوجي، وكذلك ترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام.

## 2-1- تطلعات المؤسسة

تطمح المؤسسة لتكون من بين أحسن عشرة مؤسسات في إفريقيا والبحر الأبيض المتوسط الناشطة في قطاع الصناعة الغذائية، وكذا الالتزام بترقية التنمية المستدامة، وهذا من خلال:

- المساهمة الفعالة في التنمية المحلية.
- المراهنة على التكنولوجيات النظيفة.
- تكوين وازدهار مواردنا البشرية.
- المساهمة في تحسين مناخ الأعمال.
- الامتثال لأحسن المعايير.

## 2-2- مهام المؤسسة

إرضاء المستهلك بمنتجات ذات جودة عالية، ما يساهم في خلق ثروات مستدامة، وذلك من خلال:

- جودة - امتثال - أمن.
- متعة - ابتهاج.
- خلق ثروة مستدامة.

## 2-3- قيم المؤسسة

تتمثل في التالي:

- الامتياز
- الالتزام
- الصدق

- الاحترام
- التضامن
- الانتماء

### 3- سياسة مؤسسة "أن.سي.أ" روية

- صون وتطوير علاقة دائمة مع جميع الأطراف بضمان اتصال تفاعلي.
- تقديم للزيون والمستهلك منتجات وخدمات تلبي احتياجاته، وتحترم القواعد القانونية والتنظيمية، والتزامات معايير الجودة المنصوص عليها.
- تطبيق تسيير صارم وشفاف من أجل ضمان توافر الموارد وجني عائدات من الاستثمارات.
- الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية من خلال تشجيع التكنولوجيات النظيفة وتكنولوجيات الرسكلة. والوقاية من مخاطر التلوث.
- ضمان كل شروط السلامة والصحة للعمال في أماكن العمل، والحيلولة دون وقوع حوادث العمل والحوادث العرضية وفقا لمعايير النظافة والسلامة.
- تشجيع إقامة إدارة شراكة من خلال تطوير المسؤوليات الفردية، وتحفيز الابتكار والتطوير.
- تعزيز الحوار الاجتماعي ومكافحة كل أشكال التمييز والتهميش.

### 4- التزامات مؤسسة "أن.سي.أ" روية

للمؤسسة مجموعة من الالتزامات تتمثل في<sup>1</sup>:

#### 4-1- التنمية المستدامة في مؤسسة "أن.سي.أ" روية

- الإعراف بالمؤسسة وطنيا ودوليا: بحلول عام 2030 تتطلع المؤسسة إلى :
  - تطوير نموذج مرجعي لتطوير الثروة البشرية.
  - توفير الظروف الملائمة للعمل في جو من الرفاهية.
  - تعزيز حوار اجتماعي متجدد ومستمر.
  - تطوير والحفاظ على أفضل نظام للرواتب يكون محفز وقائم على أساس المهارات والأداء.
- تحقيق المحايدة البيئية: بحلول عام 2030 تتطلع المؤسسة إلى :
  - تحقيق المحايدة في انبعاث الغازات المسببة للاحتباس الحراري من خلال تخفيض كل إفرزات المؤسسة من غازات الاحتباس الحراري ومن جميع هياكل المؤسسة.
  - القضاء على جميع الإفرزات التي تؤثر على طبقة الأوزون من جميع هياكل المؤسسة.
  - الاقتصاد في استهلاك المياه وذلك حيث يجب ألا يتجاوز استهلاك المؤسسة معدل تجديد الموارد.

<sup>1</sup> الموقع الرسمي لمؤسسة روية، رابط الموقع: [www.rouiba.com.dz](http://www.rouiba.com.dz) تمت الزيارة بتاريخ 2020/06/13

- إنتاج المؤسسة سيتم من طاقة آتية من مصادر متجددة بنسبة 100٪.
- سيتم إعادة رسكلة 80٪ من النفايات.
- 00٪ من المواد الخام الرئيسة لدى المؤسسة ستحمل العلامات الإيكولوجية.
- تقديم منتج صحي وترقية الاستهلاك المسؤول والمستدام: بحلول عام 2030 تتطلع المؤسسة إلى:
  - منتجات المؤسسة ستكون ذات نوعية صحية عالية مع انعدام الحوادث المتعلقة بالأمن الغذائي الناجم عن منتجاتها.
  - 100 ٪ من مستهلكي منتجات المؤسسة سيشاركون في حوار مباشر مع المؤسسة.
  - 60 ٪ من مواد التعبئة والتغليف لمنتجات المؤسسة ستكون قابلة لإعادة التدوير أو الرسكلة.
- إكتساب المؤسسة الريادة في مجال الممارسات الحسنة: بحلول عام 2030 تتطلع المؤسسة للعمل على المحاور التالية:
  - تشجيع تطوير الممارسات الحسنة والأخلاق المهنية واحترام المعايير في عالم الأعمال.
  - المشاركة بطريقة فعالة في تحسين مناخ الأعمال في الجزائر.
  - منح آفاق للشباب من خلال دعم المشاريع المبدعة والصديقة للبيئة.
  - دعم تطوير الكفاءات الوطنية والبحث العلمي ونشر المعرفة.
  - دعم الفئات الاجتماعية الهشة والمجتمعات المحلية في مبادراتها الاقتصادية والثقافية والاجتماعية.

#### 4-2- الجودة بمؤسسة "أن.سي.أ" روية

"حصول المؤسسة على شهادة ISO 22000 نظام إدارة سلامة المواد الغذائية"

تعتبر سلامة المنتجات الغذائية للمؤسسة إحدى أولوياتها، وبالتالي تعتبر واحدة من الركائز الأساسية لسياسة الجودة الخاصة بها والتي تعرف من خلال تقديم منتجات وخدمات للزبون والمستهلك تحترم الشروط القانونية والتنظيمية والمعايير سارية المفعول من أجل ضمان الأمن الغذائي للمنتج يحمي المستهلك من جميع المخاطر الميكروبيولوجية والكيميائية أو الجسدية.

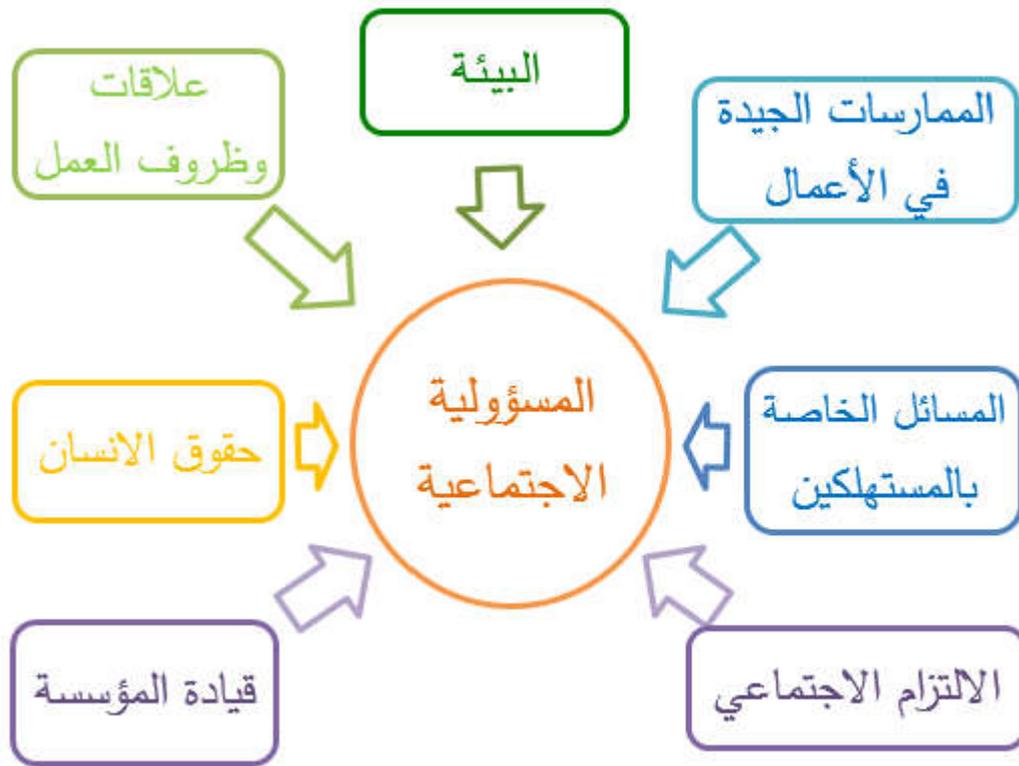
وبهدف تقديم منتجات صحية وآمنة للمستهلك، قامت المؤسسة بوضع بروتوكولات تضمن نظافة المنتج ومن أجل التحكم في المخاطر والأخطار المحتملة، ومنذ عام 2011، أطلقت مؤسسة "أن.سي.أ" روية مشروع لوضع نظام جديد لإدارة المواد الغذائية، والذي أعطى نتائج جيدة بفضل المشاركة القوية لمختلف هيكل المؤسسة.

وفي جانفي من عام 2013 تمت زيارة المؤسسة من قبل منظمة المعايير الدولية ISO وذلك لتتوج الجهود التي بذلت طيلة عامين وحصول المؤسسة على شهادة ISO 22000 وهذا ما يؤكد التزامات المؤسسة تجاه الزبون والمستهلك.

## 3-4- المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة "أن.سي.أ" روية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من ضمن القيم التي يتمسك بها مالكي مؤسسة "أن.سي.أ" روية، كما تعد هذه المسؤولية جزء من الحياة اليومية لعمال المؤسسة، هذا ما ساعد المؤسسة وجعلها على رأس قائمة المؤسسات التي أدمجت معيار ISO 26000 في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

الشكل رقم 27: معايير المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة "أن.سي.أ" روية" الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة أن.سي.أ روية، تم التصفح بتاريخ 2020/06/13 <http://www.rouiba.com.dz>

وبفضل التزام مؤسسة "أن.سي.أ" روية بالجودة والتنوعية، بالإضافة إلى شهادات المطابقة المختلفة التي اكتسبتها، تم اختيارها لتمثيل الجزائر كمؤسسة رائدة في إطار مشروع (RS-MENA) برفقة ISO والمعهد الجزائري للمعايير (IANOR) لترقية المعيار الجديد ISO 26000 المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، هذا المشروع هو مشروع عالمي لترقية هذا المعيار الجديد (نشر عام 2010)، يتم تمويله من قبل وكالة "SIDA" وهي الوكالة السويدية للتنمية الدولية، ويخص ثماني بلدان نموذجية هي: الجزائر، تونس، مصر، الأردن، لبنان، سوريا، العراق والمغرب، وكما يقدم هذا المعيار قواعد توجيهية لأية منظمة تسعى إلى تحمل المسؤولية لأية نتائج ناجمة عن قراراتها وأنشطتها.

• التكوين في مؤسسة "أن.سي.أ" روية

تخصص المؤسسة نفقات من أجل التكوين وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 11: النفقات المخصصة للتكوين

السنة	2007	2008	2009	2010	2011	2012
المبلغ (المليون دج)	1,8	3,1	4	6,6	10,7	12,9

المصدر: صديقي خضرة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة أن.سي.أ روية الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص 177

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة مهتمة بشكل كبير بتكوين عمالها ويظهر ذلك من خلال الميزانية المخصصة لذلك إذ بلغت النفقات 1,8 مليون دج وهذا عام 2007 لتصل إلى 12,9 مليون دج عام 2012 وبالتالي المبالغ المخصصة للتكوين في تزايد مستمر وهذا ما يساهم في تحسين أداء العاملين.

4-4- البيئة بمؤسسة "أن.سي.أ" روية

تساهم المؤسسة في الحفاظ على البيئة من خلال الاقتصاد في الموارد الطبيعية، وذلك باستخدام التكنولوجيات النظيفة، واللجوء إلى عمليات إعادة الرسكلة، ويعد الماء المكون الرئيسي في منتجاتها، وتستخدمه أيضا في مصانعها لتشغيل المعدات الصناعية، فضلا عن تزويد نظام مكافحة الحرائق، وعليه فإن مسؤوليتها تجاه هذا المورد تعد أساسية. ولهذا تملك المؤسسة بئرين يضمنان إمداد المصنع بالمياه، أما إمدادات المياه عن طريق الشبكة العمومية فهي تغطي احتياجات مياه الشرب للمؤسسة. كما تم وضع نظام متابعة شهري ومنتظم لكميات المياه المستهلكة وهذا منذ سنة 2002، وأيضا من أجل تلبية احتياجات المعدات الصناعية والمتطلبات لجئت المؤسسة سنة 2012 إلى استعمال عملية التناضح العكسي لمعالجة المياه.

• المياه بالمؤسسة

- انخفاض مستمر في استهلاك المؤسسة للمياه: قدر استهلاك المياه الخام من البئرين في سنة 2012 بـ 451 871 متر مكعب لإنتاج 86.3 مليون لتر من المنتجات النهائية، أي ما يعادل 5.2 لتر من الماء/لتر عصير، وهذه هي النسبة العادية عند استخدام تقنية التناضح العكسي التي تتميز بطاقة إنتاجية قصوى تقدر بنسبة 75٪.

أما سنة 2013 قدر استهلاك المياه من البئرين بـ 432 670 متر مكعب لإنتاج 88.3 مليون لتر من المنتجات النهائية، أي ما يعادل 4.9 لتر من الماء / لتر من العصير.

خلال سنة 2014 قدر استهلاك المياه من كلا البعيرين بـ 423 367 متر مكعب لإنتاج 104 مليون لتر من المنتجات النهائية، أي ما يعادل 4.7 لتر ماء / لتر من العصير. يعتبر تحسين هذه النسبة دليل على الاستعمال الأمثل لعملية التناضح العكسي والتخفيض المستمر في كميات استهلاك المؤسسة للمياه.

- **معالجة مياه النفايات:** يتم جمع النفايات الصناعية السائلة في خزان بسعة 200 متر مكعب، وقد دخل هذا الخزان حيز الخدمة منذ النصف الثاني من سنة 2012، وهذا ما يسمح بالتقليل من الملوثات، قبل إفراغها عبر شبكة مياه الصرف الصحي العمومية باتجاه محطة تصفية المياه بالرغاية، وقد أظهر رصد نوعية مياه الصرف الصحي من قبل مخابر خارجية أن مستوى مقاييس التلوث أقل من العتبة التي يسمح بها التنظيم الساري المفعول.

#### ● الرسكلة بالمؤسسة

- **حماية البيئة:** تشكل حماية البيئة مصدر انشغال كبير للمؤسسة وهذا لأكثر من عقد من الزمن، وقد أدى ذلك إلى تحسن ملحوظ في جمع وفرز واسترجاع النفايات القابلة لإعادة الرسكلة.

- **النفايات القابلة لإعادة الرسكلة:** تتكون نفايات المؤسسة القابلة للرسكلة من الورق المقوى والبلاستيك والزجاجات و PET ، والأسطوانات المعدنية والدلاء البلاستيكية، ويتم جمعها وفرزها لتوضع بعدها تحت تصرف المسترجعين المعتمدين، وتمكنت المؤسسة من تخفيض كمية النفايات بنسبة 29٪، وقد تحقق هذا الانجاز بفضل جهود جميع العمال للحد من الكميات المستعملة في التغليف والتعبئة، من أجل تحسين السيطرة على نسبة النفايات التي يتم إعادة رسكلتها.

### المطلب الثاني: تجربة شركة تويوتا في مجال المسؤولية الاجتماعية

#### 1- نبذة تاريخية لشركة تويوتا

شركة تويوتا للسيارات Toyota Motor Corporation (TMC) هي شركة متعددة الجنسيات كبرى لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان<sup>1</sup>، وللمؤسسة 522 فرعاً، تقوم المؤسسة بالإضافة إلى تصنيع السيارات بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة، وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها: تويوتا للخدمات المالية (Toyota Financial Services)، ومن نشاطاتها أيضاً صناعة الإنسان الآلي (الروبوت) وفي عام 1937 تم تسجيل الاسم الجديد "شركة تويوتا للسيارات" رسمياً، استمر اسم "شركة تويوتا للسيارات" حتى عام 2008 حيث أزيلت المؤسسة كلمة "للسيارات" من الاسم لتصبح شركة تويوتا (Toyota Corporation)

<sup>1</sup> تقرير عن شركة تويوتا TOYOTA، منتدى السيارات، تمت الزيارة بتاريخ 2019/08/21، الموقع الإلكتروني : .

<https://www.assayarat.com/forums/t224616.html>

## 2- الجانب البيئي في شركة تويوتا

في يونيو 2010، أنشأت Toyota لجنة إدارة المخاطر "تسمى الآن اجتماع الاستدامة ولجنة (ESG) "، وعينت مديري المخاطر على مستوى العالم وفي كل قسم لمنع وتخفيف شامل لتأثير المخاطر التي قد تنشأ في أنشطة الأعمال<sup>1</sup>.

## 2-1- الأنشطة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)

تعتبر أنشطة ESG الخاصة بالمؤسسة بأن جهودها في المجالات البيئية والاجتماعية والحوكمة هي قوة دافعة وراء النمو طويل الأجل لتويوتا، كما تدعم تشكيل مجتمع مستدام.

## 2-2- الإدارة البيئية

تعتمد فلسفة Toyota وسياساتها البيئية على المبادئ التوجيهية للمؤسسة، والتي تم تأسيسها في عام 1992 (تم تنقيحها في عام 1997) كما تم صياغة سياسات للمبادرات البيئية في عام 1992 باسم ميثاق الأرض في تويوتا، تتم مشاركة هذا الميثاق بين 671 شركة تابعة ل Toyota تخضع لنظام الإدارة البيئية الموحد (EMS) في جميع أنحاء العالم.

تؤكد رؤية تويوتا العالمية التي أعلنت في عام 2011 على أهمية احترام الكوكب، بناء على هذه الفلسفة والسياسات، صاغت تويوتا تحدي البيعة لعام 2050 في العام المالي 2016 كأول رؤية طويلة الأجل للمبادرات البيئية. وفي السنة المالية 2017، أطلقت تويوتا خطة العمل البيئية السادسة لشركة تويوتا لعام 2017-2021 لضمان تقدم مطرد لأهدافنا، تتم مراجعة الأهداف في خطة العمل مرة واحدة كل خمس سنوات، مع وضع تدابير للمساهمة الإيجابية في الأرض ومجتمعاتها بهدف تحقيق مجتمع مستدام.

## • تعزيز الإدارة البيئية في تطوير المنتجات (Eco-VAS)

قدمت تويوتا نظام تقييم المركبات البيئية (Eco-VAS) لتحديد وتحقيق الأهداف البيئية كالمعلقة بدورة الحياة وقابلية إعادة التدوير، بما في ذلك في مرحلة التطوير، بموجب هذا النظام، تجري المؤسسة (LCA تقييم دورة الحياة)، الذي يقيم تأثير دورة حياة السيارة على البيئة في جميع المراحل بما في ذلك تصنيع المواد والأجزاء، وتجميع المركبات، والقيادة، والصيانة، والتخلص، وإعادة التدوير، تم اعتماد طريقة LCA من TOYOTA والتي يتم

<sup>1</sup> Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg>, consulted the 22/08/2019

تطبيقها على سيارات الركاب لدى المؤسسة وفقاً لمعايير ISO14040 ، تقوم تويوتا باتخاذ تدابير لتحسين كفاءة نقل أجزاء الإنتاج سيارات كاملة الصنع، وقطع الغيار.

بدأت تويوتا تقييم CO<sup>2</sup> في كل بلد ومنطقة منذ عام 2008، ووضعت مبادئ توجيهية الهدف العالمية ابتداء من عام 2014، بناءً على هذه الإرشادات حدد كل بلد ومنطقة هدفاً ينفذون فيه أنشطة تخفيض الانبعاثات، وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم 12: الاتجاهات في حجم انبعاث غاز CO<sup>2</sup> لكل طن في كيلومتر من عمليات شركة تويوتا اللوجستية باليابان

السنة المالية	2014	2015	2016	2017	2018
انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون الناتجة عن اللوجيستيات ( مليون طن )	0,290	0,278	0,275	0,282	0,286
انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون لكل طن في الكيلومتر ( g-co <sup>2</sup> / tkm )	106,6	109,6	108,4	105,2	104,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لشركة تويوتا

من خلال الجدول السابق نلاحظ :

- شركة تويوتا تساهم في عملية تخفيض انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون من خلال السياسات التي تم وضعها لحماية البيئة والتي تم التطرق إليها حيث نلاحظ أن الانبعاثات قد انخفضت إذ قدرت ب 0,290 مليون طن أي ما يعادل 290000 طن سنة 2014 ثم انخفضت هذه القيمة إلى 0,286 مليون طن أي ما يعادل 2860000 طن سنة 2018.
- كما يلاحظ من خلال الجدول أن انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون لكل طن في الكيلومتر قد انخفضت من 106,6 طن في الكيلومتر سنة 2014 إلى 104,2 طن في الكيلومتر سنة 2018.

### 2-3- الأداء البيئي في كل دولة ومنطقة

تضع تويوتا سياسات سنوية وتنفذ مبادرات بناءً على سياسات محددة لضمان تحقيق جميع الأنشطة التجارية لأداء بيئي على أعلى مستوى<sup>1</sup>

- أنشطة المصنع البيئية: تقوم Toyota بإجراء أنشطة المصنع الإيكولوجي منذ سنة 2004 بهدف الدمج المستمر للتدابير البيئية في أنشطة المصنع، وقد تم تنفيذه في ستة مصانع في المكسيك والولايات المتحدة والصين وإندونيسيا وماليزيا، وذلك من أجل المساهمة في تحسين البيئات الجوية الحضرية في كل بلد وإقليم عن طريق خفض الانبعاثات وتخفيض انبعاث المركبات العضوية المتطايرة في أنشطة الإنتاج، ( والمركبات العضوية المتطايرة (VOCs) هي واحدة من المساهمين الرئيسيين في الأكسدة الضوئية، مما يؤدي إلى الضباب الدخاني الكيميائي الضوئي كما تساهم المركبات العضوية المتطايرة في تلوث الهواء وتلوث التربة، مما يشير المخاوف بشأن التأثير على جسم الإنسان)، وتسعى Toyota جاهدة لتقليل المركبات العضوية المتطايرة المنبعثة في عمليات طلاء المركبات وهذا ما توضحه الجداول التالية.

الجدول رقم 13 : الاتجاهات في حجم انبعاث المركبات العضوية المتطايرة في عمليات طلاء المركبة في TMC في اليابان ( متوسط لجميع الخطوط )

السنة المالية	2014	2015	2016	2017	2018
انبعاث المركبات العضوية المتطايرة (VOC) لكل منطقة مطلية (غ/م <sup>2</sup> )	18,8	17,2	15,8	14,6	14,4

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لشركة تويوتا

<sup>1</sup> Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/management> , consulted the 22/08/2019

الجدول رقم 14: الاتجاهات في حجم انبعاث المركبات العضوية المتطايرة في عمليات طلاء المركبة بواسطة المؤسسات التابعة الموحدة في اليابان

السنة المالية	2014	2015	2016	2017	2018
انبعاث المركبات العضوية المتطايرة (VOC) لكل منطقة مطلية (غ/م <sup>2</sup> )	24,1	22,6	21,8	21,5	21,5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لشركة تويوتا

الجدول رقم 15: الاتجاهات في حجم انبعاث المركبات العضوية المتطايرة في عمليات الطلاء الوفير في TMC في اليابان (متوسط لجميع الخطوط)

السنة المالية	2014	2015	2016	2017	2018
انبعاث المركبات العضوية المتطايرة (VOC) لكل منطقة مطلية (غ/م <sup>2</sup> )	310	282	253	193	176

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الموقع الرسمي لشركة تويوتا

من خلال الجداول أعلاه يتضح ما يلي :

- في عام 2014 كان حجم انبعاث المركبات العضوية المتطايرة VOC (Volatile Organic Compounds) لكل مساحة مطلية في عمليات طلاء الجسم بشركة تويوتا للسيارات TMC (Toyota Motor Corporation) المتوسط لجميع الخطوط (18,8 غ/م<sup>2</sup>) ونظرا لاهتمام المؤسسة بالبيئة والمحافظة عليها شهدت انخفاضا حيث قدرت ب (14,4 غ/م<sup>2</sup>) هذا بالنسبة إلى TMC في اليابان.

- بلغ حجم انبعاثات المركبات العضوية المتطايرة (24,1 غ/م<sup>2</sup>) لتتخفص عام 2018 إلى (21,5 غ/م<sup>2</sup>).
- بلغ حجم انبعاثات المركبات العضوية المتطايرة لكل منطقة مطلية في عمليات الطلاء عام 2014 (310 غ/م<sup>2</sup>) ثم انخفضت إلى (176 غ/م<sup>2</sup>) عام 2018.

- وقد حققت المؤسسة مجموعة من الإنجازات تمثلت في :
  - تحقيق هدف المبيعات لعام 2020 للمركبات الثقيلة عالية الكثافة في إطار تحدي بيئي لتويوتا قبل ثلاث سنوات من الموعد المحدد.
  - قام المجلس الاستشاري لتجار تويوتا الوطنيين (TNDAC) بتشجيع الجهود الموحدة بين جميع المتعاملين في اليابان لتنفيذ الأنشطة التطوعية بناء على إرشادات موزع تويوتا للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
  - التجار الموصى بهم يحصلون على شهادة تقييم البيئة الخارجية.
  - فاز التقرير البيئي لعام 2017 بالجائزة الممتازة لجوائز الاتصالات البيئية الحادية والعشرين.

#### 4-2- غابات تويوتا toyota's forestry

- بقيادة "التعايش مع الناس والطبيعة" كمبدأ أساسي، تستخدم Toyota الأشجار لتحسين البيئة (التشجير) وتجري برامج تعليمية ودراسات بيئية تستهدف عامة الناس
- منع التصحر في الصين منذ عام 2001 في Xiaobaz
- برنامج تعليم التنوع البيولوجي "The Great Plant Hunt" في 10 دول أوروبية.
- أنشطة الحفاظ على البيئة في مواقع المكاتب والمناطق المحيطة بها (بلجيكا).

#### 3- أمن المعلومات

- تعتبر تويوتا أنها مسؤولة اجتماعية لحماية ممتلكات عملائنا، مثل المعلومات الشخصية، وتعزيز أمن المعلومات من خلال الحوكمة وإدارة المخاطر، في يونيو 2016 وضعت TMC وفروعها الموحدة سياسة أمان المعلومات لتوضيح سياستنا ومبادراتنا الأساسية<sup>1</sup>.

#### 4- خلق مجتمع مزدهر

- تعمل Toyota على مجموعة واسعة من المبادرات التي تتجاوز صناعة السيارات، تشمل أنشطتنا مساعدة الناس على التواصل بمزيد من الحرية وبناء مجتمعات صديقة للبيئة وتطوير الروبوتات حيث تستثمر تويوتا في تطوير روبوتات شريك بمساعدة الإنسان تتعايش مع الناس ويمكن أن تدعمهم في حياتهم إذ تهدف هذه الروبوتات إلى الاستجابة لمجموعة متنوعة من الاحتياجات المجتمعية التي تدعم المعيشة كما تدعم الاعتماد على الذات من المسنين والأشخاص ذوي الإعاقة.

<sup>1</sup> Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/risk-management> , consulted the 22/08/2019

**5- مركبات التنقل بمساعدة**

قامت تويوتا بتسمية مركبة التنقل المساعدة « Welcab » التي ترغب في المساهمة في حياة سعيدة لعملائنا هدفها هو جعل المركبات مريحة وآمنة وسهلة الاستخدام، كما تسعى المؤسسة جاهدة لتوفير حرية الحركة لكبار السن و ذوي الإعاقة، ولتلبية احتياجات ورغبات مقدمي الرعاية.

**6- الألعاب الأولمبية والألعاب الأولمبية للمعاقين والأولمبياد الخاص**

تشارك Toyota الرؤية والفلسفة التي تسعى الألعاب الأولمبية وأولمبياد المعاقين إلى تحقيقها، وأصبحت شريكا أولمبيا رسميا عالميا للجنة الأولمبية الدولية (IOC) وشريكا رسميا عالميا للألعاب الأولمبية للمعاقين في اللجنة الدولية للمعاقين (IPC) في عام 2015، كما وتحرص تويوتا على المساهمة في عالم أفضل ومجتمع يتميز بالسلام والمساواة، أيضا أصبحت تويوتا شريكا وطنيا لمؤسسة نيون للأولمبياد الخاص (SON) في يناير 2016. وفي نوفمبر 2017، دخلت تويوتا في اتفاقية مع الأولمبياد الخاصة (SO) الدولية لتصبح شريكا عالميا منذ عام 2018، كما وتدعم المؤسسة أنشطة SO والبطولات الوطنية التي تدعم ذوي الإعاقات الذهنية للمشاركة في الرياضة.

**7- السلامة المرورية**

- تشارك Toyota في أنشطة تعليمية متنوعة تتعلق بالسلامة المرورية، بما في ذلك "Toyota Driver Communication" للسائقين و"Toyota Safety School" للأطفال الصغار.

- حملة الطريق الأبيض (تايلاند): فمنذ عام 2005، تقوم شخصيات السلامة على الطرق "درب التبانة والعصابة" بزيارات مدرسية بهدف تعليم الأطفال السلامة المرورية.

- مؤسسة تويوتا المجتمعية لتوفير بيئة مرورية آمنة (أستراليا)

- تعليم السلامة المرورية للأطفال (كمبوديا).

**8- الرسوم التوضيحية**

تدعم Toyota مشروع "Able Art" الذي يعمل مع الفنانين ذوي الإعاقات.

**9- احترام حقوق الإنسان**

من خلال المبادئ التوجيهية في تويوتا، والمساهمة في التنمية المستدامة (سياسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات)، ومدونة قواعد سلوك تويوتا، تؤكد تويوتا احترامها لاحتزام حقوق الإنسان، هناك نوعان من الركائز التي تشكل طريق تويوتا "التحسين المستمر" و "احترام الناس" يعني احترام الأشخاص، كما أنه يسهل تحقيق الشخصية

من خلال ربط النمو الشخصي للموظفين لتحسين أداء المؤسسة. كما تسعى تويوتا جاهدة لتزويد الموظفين بأماكن عمل آمنة ومحفزة، مع الاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

## 10- التعاون مع شركاء الأعمال

- **الموردين:** طبقت Toyota سياسات الشراء الأساسية على مستوى العالم وفقاً لروح المنفعة المتبادلة القائمة على الثقة المتبادلة، فالمؤسسة لديها علاقات وثيقة مع الموردين الحاليين والجدد لتعزيز نهج "العميل أولاً" لمواكبة الاهتمام المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تعمل المؤسسة على زيادة وعي جميع موظفيها، بما في ذلك المشترين، من خلال الندوات والتدريب، وتهدف باستمرار إلى تعزيز رضا العملاء، والعمل كفريق واحد بناءً على علاقة ثقة قوية من خلال التواصل الوثيق ثنائي الاتجاه، كما وضعت تويوتا إرشادات مكافحة الرشوة لشركاء الأعمال<sup>2</sup>
- **الموظفين:** وذلك من خلال<sup>3</sup>:

- **السلامة والصحة:** هو أمر في غاية الأهمية لشركة تويوتا، وظل كذلك على مر العصور، فعند تولي منصب المشرف العام على السلامة والصحة في عام 1957، أوضح كبير الإداريين Eiji Toyoda موقفه الأساسي بشأن السلامة والصحة فيقول: "العمل الآمن هو البوابة لجميع الأعمال، دعنا نمر عبر هذه البوابة"، في سبتمبر 2017، كشف الرئيس Akio Toyoda النقاب عن إعلان الالتزام الصحي يهدف إلى شركة هيلث Health commitment. ينص هذا الإعلان على أن الصحة البدنية والعقلية لموظفينا هي "القوة الدافعة للأداء الجيد"، وتؤيد تويوتا بنشاط تحسين أنماط الحياة لكل موظف أثناء العمل على مبادرات لتعزيز الصحة والوقاية من الأمراض.

- **إنشاء أماكن عمل ملائمة:** تعزز تويوتا بيئة العمل التي يمكن للموظفين من خلالها العمل بثقة والشعور بالأمان من أجل تعزيز قاعدة مواردها البشرية لتحقيق النمو المستدام، كما تسعى جاهدة لتعزيز اعتزاز

<sup>1</sup> Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/human-rights>, consulted the 22/08/2019

<sup>2</sup> Collaboration with Business Partners, 2018, Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/partners>, consulted the 22/08/2019

<sup>3</sup> Employees, 2018, Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/employees/>, consulted the 22/08/2019

الموظفين وولائهم من خلال تشجيع ثقافة العمل الجماعي عن طريق التواصل أثناء التعلم من بعضهم البعض والعمل في فريق واحد من أجل زرع روح الانتماء لدى العاملين وتحسين أدائهم.

### المطلب الثالث: مؤسسة كوسكو الصينية للشحن

خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مؤسسة كوسكو الصينية للشحن كما سيتم التطرق لواقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة.

#### 1- لمحة تاريخية لمؤسسة كوسكو الصينية للشحن

### China Cosco shipping Corporation Limited

مؤسسة كوسكو الصينية للشحن China cosco shipping corporation Limited المشار إليها باسم Cosco Shipping Group أي مجمع كوسكو للشحن، وهي شركة صينية ملك للدولة مقرها الرئيسي في شنغهاي، تأسست في 27 أبريل 1961 كشركة رائدة في مجال النقل البحري الدولي في الصين<sup>1</sup>، اعتباراً من 31 مايو 2020، يتكون إجمالي أسطول Cosco Shipping من 1330 سفينة بسعة 10,107 مليون DWT، لتحتل المرتبة الأولى في العالم، وتبلغ سعة أسطول الحاويات 99,2 مليون حاوية مكافئة، لتحتل بذلك المرتبة الثالثة في العالم، يتصدر القائمة العالمية أسطولها السائب الجاف (446 سفينة / 78,42 مليون DWT) وأسطول الناقلات (206 سفينة / 30,26 مليون DWT) وأسطول البضائع العامة والمتخصصة (148 سفينة / 25,4 مليون DWT)، بفضل شبكة الخدمة العالمية الكاملة، أصبحت Cosco Shipping علامة تجارية عالمية رائدة، حيث شكلت الروابط المنبع والمصب على طول سلسلة الصناعة، كالمحطات، والخدمات اللوجستية، وتمويل الشحن، وإصلاح السفن وبناء السفن بنية صناعية سليمة، استثمرت المؤسسة في 59 محطة، بما في ذلك أكثر من 51 محطة حاويات وهذا في جميع أنحاء العالم، كما يبلغ الإنتاج السنوي لمحطات الحاويات الخاصة به 75,126 مليون حاوية مكافئة، يحتل المركز الأول في جميع أنحاء العالم، يتجاوز حجم المبيعات العالمية لوقودها المحصنة 7,27 مليون طن، وهو الأكبر في العالم، وأيضاً يبلغ حجم أعمال تأجير الحاويات 7,3 مليون حاوية مكافئة، وتعتبر بذلك ثاني أكبر شركة في العالم، بالإضافة لذلك فإن كفاءتها في مجال الصناعات الهندسية البحرية ووكالات السفن هي الرائدة أيضاً في العالم.

تتمثل رؤية شركة Cosco Shipping في الصين في الاضطلاع بمهمة عولمة الاقتصاد الصيني، ودمج الموارد المفيدة، واعتماد الشحن العالمي، والخدمات اللوجستية المتكاملة، والخدمات المالية ذات الصلة بالشحن كأعمال

<sup>1</sup> Cosco shipping official website: <http://en.coscoshipping.com> , consulted the 26/08/2020

أساسية، وتطوير مجموعات صناعية متنوعة، من أجل بناء رائد عالمي كيان تجاري يوفر الخدمات اللوجستية المتكاملة وخدمات سلسلة التوريد، وذلك من خلال التركيز على أربعة أبعاد إستراتيجية تتمثل في:

"النمو على نطاق واسع، والربحية، والقدرة المضادة للدورات الاقتصادية وبناء شركة عالمية"، تسلط المجموعة الضوء على تخطيط التجمعات الصناعية "6 + 1"

"6" تشمل الشحن والخدمات اللوجستية والتمويل وتصنيع المعدات وخدمات الشحن والمجموعات الصناعية للخدمات الاجتماعية، أما "1" فيقصد بها أعمال "Internet Plus" بناء على ابتكار نموذج الأعمال وهذا يساعد على التخطيط في تسهيل تكامل عوامل الشحن وبناء مزود خدمات لوجستية على مستوى عالمي، تحتوي كوسكو على سبع مؤسسات مدرجة ولديها أكثر من 300 مؤسسة تابعة محليا وخارجيا، تقدم خدمات في مجال شحن البضائع وبناء السفن وإصلاح السفن والتشغيل الطرقي وتصنيع الحاويات والتجارة والتمويل والعقارات وتكنولوجيا المعلومات، وأيضا هناك سبع مؤسسات مدرجة في كوسكو من بينها شركة شحن ونقل البضائع.

## 2- المسؤولية الاجتماعية بمؤسسة كوسكو الصينية للشحن

حسب الموقع الرسمي للمؤسسة على الانترنت فإن المؤسسة ستواصل العمل بمفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية. حيث أنشأت المؤسسة نظاما للإدارة وآلية طويلة الأجل للوفاء بالميثاق العالمي ومسؤولياتها الاجتماعية، ففي ظل إستراتيجية تطوير القرن الجديد التي بدأتها في عام 2000، طرحت المؤسسة مهمة "الحفاظ على علاقة صادقة وموثوقة مع الزبائن والعمال والشركاء، والمساهمين والمجتمع والبيئة".<sup>1</sup>

خلال سنوات عديدة من الإدارة والتشغيل بعد تأسيسها، أنشأت شركة China COSCO Shipping قنوات اتصال متعددة الطبقات ومتعددة الاتجاهات مع عملائها وموظفيها ومجتمعاتها وأصحاب المصلحة الآخرين بناء على تأثيرها على التنمية المستدامة للمجموعة، ووضع آلية حوار تتميز بالثقة المتبادلة والالتزام المتبادل لتوجيه إدارة مسؤوليتها الاجتماعية، اتجه أصحاب المصالح، في هذه العملية، وقد حققت المؤسسة الإنجازات الإيجابية التالية:

سنة 2014، انضمت المؤسسة رسميا إلى الميثاق العالمي للأمم المتحدة (UNGC)، وهي أكبر منظمة دولية في العالم للمسؤولية الاجتماعية، وقد عمل الفريق بنشاط لتحقيق المبادئ والمتطلبات التي تتعلق بحقوق الإنسان والعمل وحماية البيئة ومكافحة الفساد وغيرها والتي اقترحتها الأمم المتحدة.

<sup>1</sup> Cosco shipping official website: <http://en.coscoshipping.com> , consulted the 26/08/2020

منذ بداية عام 2011، أصدرت المؤسسة تقارير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات لمدة أربع سنوات متتالية، وقد تحصلت تقارير المؤسسة لعام 2012 على جائزة Golden Bee وهي جائزة المؤسسة الرائدة. كما وتعد المؤسسة بمواصلة تبنيتها للمفهوم التنمية المستدامة، وتنفيذ شرط التنمية الخضراء المقدم في الجلسة العامة الخامسة للحزب الشيوعي الصيني الثامن عشر، بالإضافة إلى أنها ستعتبر أداء المسؤليات الاجتماعية أساسيا لقيم المؤسسات وثقافتها، واكتساب الثقة والدعم من أصحاب المصلحة بما في ذلك الزبائن والعمال والمجتمع ككل، والعمل معا لتحقيق في نهاية المطاف التنمية المستدامة وبطريقة خضراء ومستقرة.

### • علاقة أصحاب المصالح مع شركة كوسكو الصينية للشحن

مؤسسة كوسكو الصينية للشحن تحتفظ بعلاقة صادقة وجديرة بالثقة مع جميع الزبائن، العمال، والشركاء كما تعمل على تعظيم العوائد للمساهمين وكذلك الاهتمام بمتطلبات المجتمع وحماية البيئة، بالإضافة لذلك فهي تسعى باستمرار لتحسين قنوات الاتصال متعددة المستويات ومتعددة الاتجاهات مع الزبائن والمجتمعات وغيرهم من أصحاب المصلحة، مع تحسين آلية الاتصال على أساس الثقة والالتزام المتبادلين وتعزيز إدارة المسؤولية الاجتماعية وهذا حسب ما جاء في تقرير المؤسسة حول الاستدامة لعام 2018.

الجدول رقم 16: أصحاب المصلحة بمؤسسة كوسكو الصينية للشحن

أصحاب المصالح	المتطلبات	الاتصالات والردود
الدولة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية</li> <li>- التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية</li> <li>- منافسة عادلة ونزيهة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تبادل الوثائق الرسمية</li> <li>- الكشف عن المعلومات</li> <li>- تنفيذ السياسات</li> <li>- الزيارات والرقابة</li> </ul>
المساهمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أداء أعمال جيد</li> <li>- حوكمة المؤسسة</li> <li>- السيطرة على المخاطر</li> <li>- تحقيق استراتيجية تنمية المؤسسات</li> <li>- الكشف عن المعلومات الكافية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اجتماع المساهمين</li> <li>- تقرير عن الأداء</li> <li>- الاتصال مع المستثمرين</li> </ul>
الزبائن	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منتجات فعالة</li> <li>- جودة الخدمة</li> <li>- ضمان أمن المعلومة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحقيق مع الزبائن</li> <li>- طلب الموقع الرسمي</li> <li>- إمكانية الاتصال على منصة المؤسسة</li> </ul>
الشركاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعاون على الفوز</li> <li>- التنمية الصناعية من خلال الجهود المؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التبادل والزيارات</li> <li>- منتدى الصناعة</li> </ul>
العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ضمان الحقوق والاهتمامات</li> <li>- احتمالية التطوير الوظيفي</li> <li>- بيئة عمل مريحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البناء الثقافي</li> <li>- عمال الكونغرس</li> <li>- تدريب الموظفين</li> </ul>
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانضمام لفعل الخير</li> <li>- تطوير خدمات الاتصال</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الخدمة التطوعية</li> <li>- أنشطة المنفعة العامة</li> <li>- التخفيف من حدة الفقر</li> </ul>
البيئة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة البيئية</li> <li>- دعم تطوير الصناعة الخضراء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- السياسات البيئية</li> <li>- الاستثمار الأخضر</li> </ul>

Source : China Cosco Shipping Corporate Limited, Sustainability Report, 2018, p15

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن مؤسسة كوسكو الصينية للشحن تربطها علاقة وطيدة مع أصحاب المصالح الممثلون في "الدولة، المساهمين، الزبائن، الشركاء، العمال، المجتمع والبيئة، فهي تعمل على توفير متطلباتهم وأخذ احتياجاتهم بعين الاعتبار إضافة إلى سعيها أن يكون هناك اتصال دائم معهم.

### المطلب الرابع: مؤسسة كوسكو لشحن ونقل البضائع Cosco shipping holdings

خلال هذا المطلب سيتم التعرف على مؤسسة كوسكو لشحن ونقل البضائع كما سيتم التطرق لواقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة ومدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة.

#### 1- لمحة تاريخية لمؤسسة كوسكو لشحن ونقل البضائع Cosco shipping holdings

وهي مؤسسة تابعة للمؤسسة الأم China cosco shipping corporation والتي تأسست في 03 مارس 2005 بشنغهاي<sup>1</sup>، وحسب ما أعلنته المؤسسة بموقعها على الانترنت فهي تعتبر رابع أكبر أسطول للحاويات في العالم وأكبر مشغل لمخطات الحاويات، وتطمح لتصبح الأولى في ذلك. Cosco Shipping Lines وهي مؤسسة تابعة ومملوكة 100% للمؤسسة إضافة للمؤسسة Cosco Shipping Ports وهي مؤسسة تابعة بنسبة 45,47% للمؤسسة أي أنها غير مملوكة بالكامل.

#### 2- أهداف والتزامات مؤسسة كوسكو لشحن ونقل البضائع Cosco shipping holdings

والجدول التالي يوضح أهم أهداف المؤسسة والتزاماتها.

#### الجدول رقم 17: أهداف والتزامات مؤسسة كوسكو لشحن ونقل البضائع Cosco shipping holdings

الأهداف	الالتزامات
- التركيز أكثر على تعزيز جودة خدمة العملاء وتحسين منتجات الخدمة.	- تقديم خدمات الشحن مع نطاق واسع وتغطية أوسع وكفاءة عالية.
- اغتنام الفرص وتعزيز قدرتها التنافسية واستغلال نقاط القوة.	- بذلت المؤسسة مجموعة من الجهود لتعزيز أعمالها في الطرق الرئيسية الشرقية والغربية.
- السعي لتحقيق التنمية المستدامة.	- تعزيز قدرتها في الشحن مع
- تقديم الخدمات بأعلى جودة وكفاءة في سياق الترقية.	
- مواصلة الإسراع في تنفيذ استراتيجيات ترقية خدمات المؤسسة تدريجياً من طرق الشحن والخدمات الرقمية.	

<sup>1</sup> Cosco shipping holdings, building an Ocean Dream, Social Responsibility Report, pdf, 2017, p06

<p>- التحسين المستمر لطرق الشحن.</p> <p>- تحسين كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال وضع خدمات رقمية لهم لضمان راحتهم.</p> <p>- تحسين شبكات الشحن وهيكل الأسطول.</p> <p>- في عام 2016 وضعت المؤسسة معايير عالية لحوكمة المؤسسات مع تحسين ممارساتها، وضمان إنشاء وتنفيذ الرقابة التجارية المناسبة وإجراءات الإدارة، وإجراء استعراضات دورية للإجراءات للفوائد بمسؤولياتها اتجاه المساهمين لديها.</p> <p>- في عام 2017 بذلت Cosco Shipping Holdings جهودا عميقة للقيام بمبادرة الحزام الصينية من خلال المشاركة الفعالة في بناء القنوات اللوجيستية والربط بين المناطق وهذا من أجل تلبية طلبات العملاء المتمثل في النقل المتعدد الوسائط عبر الحدود.</p>	<p>- الاستمرار في تحسين وتحديث تخطيط الشبكة العالمية الخاصة به طرق الشحن وهيكل قدرة الشحن واستكشاف الجديد لنمو الأرباح.</p> <p>- ستقوم المؤسسة بتعزيز القدرة على التسويق لتوفير دعم قوي لحجم تطوير قدرة الشحن وتحقيق النمو المستمر في الشحن.</p> <p>- ستقوم المؤسسة بتسريع بناء قدرتها على خدمة الشحن الرقمية مع التركيز على مواصلة تعزيز القدرة على خدمة العملاء الرقمية ونهج يحركه رقميا واستكشاف قيمة بيانات نظامها لتحقيق الترابط الرقمي مع العملاء.</p> <p>- ستبذل المؤسسة جهودا حديثة لتطوير النقل المتعدد الوسائط عبر الحدود في المناطق النائية، توفر للعملاء خيارات متنوعة من الخدمات، وبناء سلسلة التوريد رحلة كاملة وتعزيز الإيرادات الإجمالية للمؤسسة.</p> <p>- تستمر المؤسسة في تعزيز التحسن العام والاستمرار في استكشاف إمكانات خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة عن طريق تحسين تخطيط الشبكة من طرق الشحن، التحكم في تكاليف إدارة الحاويات، تكلفة الوقود، التحكم في إدارة الموردين وإدارة العمليات.</p> <p>- مواصلة تحسين تخطيط الشبكة العالمية من المحطات والبحث عن فرص للاستثمار في الموانئ في جنوب شرق آسيا وجنوب آسيا وغرب آسيا وأفريقيا وأمريكا وأمريكا اللاتينية وتعزيز مشاريعها النهائية في الوقت المناسب.</p> <p>- ستواصل المؤسسة تعزيز مشاريع توحيد الموانئ المحلية والسعي للتعاون مع مجموعات الموانئ بهدف تعزيز وتوسيع أعمالها في جوانب متعددة، وزيادة حصة السوق، وتحسين أصولها وكفاءة التشغيل وزيادة الربحية الإجمالية للأعمال.</p> <p>- استمرار COSCO SHIPPING Holdings في التغلب على جميع أنواع التحديات</p> <p>- التحسين الدائم لمعايير التشغيل وحوكمة المؤسسات مع مفهوم الاستدامة.</p> <p>- تزويد العملاء بخدمات أفضل وتوفير قيم أكبر للمساهمين.</p>
---	--

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على:

Cosco shipping holdings, Ibid, pp 08- 52

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن مؤسسة كوسكو لشحن ونقل البضائع Cosco shipping holdings وضعت مجموعة من الأهداف التي تسعى لبلوغها لعل أبرزها العمل على تحقيق التنمية المستدامة، بذل المزيد من الجهود لتطوير النقل في المناطق النائية للعملاء وتزويد العملاء بخدمات أفضل وتوفير قيم أكبر للمساهمين، وبعد بذل مجهودات كبيرة من قبل المؤسسة توصلت المؤسسة لتحقيق العديد من أهدافها المرجوة الموضحة بالجدول على شكل مجموعة من الالتزامات لعل أبرزها تعزيز قدرتها في الشحن مع التحسين المستمر لطرق الشحن، وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال وضع خدمات رقمية لهم لضمان راحتهم وهذا حسب تقرير المسؤولية الاجتماعية لعام 2017.

### 3- التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية بمؤسسة Cosco shipping holdings

في سنة 2017 اعتمدت المؤسسة مفهوما للتنمية المستدامة وبذلت جهود حديثة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية مع بناء علامة تجارية وتحسين الصورة للعملاء.

كما تبنت COSCO SHIPPING Holdings مفهوم البيئة لحمايتها من خلال تطبيق التقنيات الحديثة، مثل تطبيق الطاقة وتقنيات التوفير وخفض الانبعاثات والاستغلال الأمثل للموارد، للتخفيف بشكل فعال من تأثير عملياتها التجارية على البيئة والحد من انبعاث الكربون.

وأيضاً نفذت برامج دقيقة للتخفيف من حدة الفقر من خلال تقديم الدعم والمساعدة للمناطق الفقيرة، إذ خصصت المؤسسة عام 2017 أكثر من 4 مليون يوان لبناء المناطق الريفية والحضرية وذلك بإنشاء مرافق البنية التحتية والتعليم لعدد من المحرومين بالمناطق في الصين، كما وفرت المؤسسة فرص عمل للسكان المحليين<sup>1</sup>، حيث سنة 2017 وفرت المؤسسة 4300 فرصة عمل مباشرة وآلاف من فرص العمل غير المباشرة في المناطق الخارجية.

في عام 2017 قامت المؤسسة برعاية برنامج يحمل اسم "Tour of COSCO SHIPPING" مع Eneavour Education Center Limited ومؤسسات أخرى في هونج كونج، تنظيم المعلمين من المدارس الابتدائية والمتوسطة في هونج كونج لزيارة المحطات والسفن وأحواض بناء السفن. بفضل جهود المؤسسة في خدمة تطوير التجارة العالمية والاقتصاد والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية.

في جانفي 2018 تم تكريم COSCO SHIPPING Holdings باعتبارها الأكثر التزاما بالمسؤولية الاجتماعية.

<sup>1</sup> Cosco shipping holdings, Ibid, pp 05

- **الجانب الاقتصادي:** انتهزت COSCO SHIPPING Holdings الفرص التي أتاحتها اختيار السوق للتركيز على النمو من خلال تعزيز الكفاءة والابتكار، وتحقيق مزيد من التآزر والتأثير من خلال الاستمرار في تعميق الإصلاح<sup>1</sup>، في عام 2017 سجلت المؤسسة صافي الربح العائد لمساهمي المؤسسة بمبلغ 2.66 مليار يوان حققت شركة Ports نتائج تشغيل أفضل، بينما حققت COSCO Shipping Lines زيادة في كل من الحجم والسعر، وأيضاً حسب تقرير المسؤولية الاجتماعية لسنة 2017 فإن المؤسسة ركزت وبشكل رئيسي على الأداء الاقتصادي، الأثر الاقتصادي غير المباشر وخدمات العملاء، كما تم الاستثمار في البنية التحتية في خطوط الشحن وأرصفت الميناء، والتي كان لها إيجابية كبيرة غير مباشرة التأثير على الاقتصاديات المحلية.
- **الجانب البيئي:** من ناحية البيئة فالمؤسسة تركز بشكل أساسي على الطاقة والتنوع البيولوجي ومياه الصرف والقمامة، إذ تعتبر أكبر تكلفة لمؤسسات الشحن تأتي من استهلاك الطاقة وأكبر تأثير على البيئة يأتي من الملوثات الناتجة عن هذا الاستهلاك مثل النفايات، الغاز والمياه الزيتية التي تؤثر سلباً على الكائنات البحرية، ولهذا السبب تعتبر القضية البيئية الأكثر أهمية بالنسبة لمؤسسات الشحن وأصحاب المصالح، حيث عملت المؤسسة لتحقيق ما يلي<sup>2</sup>:
  - تسعى كوسكو إلى تحقيق فوائد اقتصادية ومسؤولية اجتماعية للمؤسسات للوفاء بمتطلبات حماية البيئة في الاتفاق العالمي.
  - تعهدت المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة، وموارد الأرض، ودعم المشاركة في أنشطة حماية البيئة من خلال تحسين نظامنا لحماية البيئة.
  - طبقت المؤسسة بالفعل حماية البيئة من خلال تبنيتها لمبادئ توجيهية لنظام الإدارة البيئية ISO14001 الذي تم إنشاؤه وتشغيله.
  - تنظيم مكافحة التلوث كما أنشأت المؤسسة نظام إدارة الأمن.
  - في عام 2017 قامت المؤسسة بتعميق جهود توفير الطاقة وخفض الانبعاثات بشكل مستمر والاهتمام بالمتطلبات الجديدة لحفظ الطاقة وخفض الانبعاثات في العهد الدولي.

<sup>1</sup> Cosco shipping holdings, Ibid, pp 12-41

<sup>2</sup> Cosco shipping holdings, Ibid, pp 43-49

- في مجال نقل الحاويات قامت المؤسسة بتطوير منهجية توفير الطاقة فيما يتعلق بالتكنولوجيا.
- قامت المؤسسة بتعميم مشاريع IOP وفحص وقود الطيران، وبناء نظام الشحن الذكي في تشغيل الميناء إذ حقق مشروع IOP نجاحا ملحوظا في عام 2017 في كفاءة التشغيل، وقد كانت هناك زيادة بنسبة 14.00 % في الشحن والتفريغ في رحلة واحدة.
- توسيع مشروع التحول من استخدام النفط إلى الكهرباء وتقليل استهلاك الطاقة والانبعاثات والعمل للوصول إلى الميناء الأخضر أي ميناء منخفض الكربون.
- توعية الموظفين بعادات الحفاظ على المياه وتشجيعهم على تحسين استخدام المياه في عملية الشحن.
- تحسين استخدام الوقود من ثلاثة جوانب: التكنولوجيا والتشغيل والإدارة وهذا لا يساعد في تقليل استهلاك الوقود والتكلفة فقط بل تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون التي تخفف مباشرة من الاحتباس الحراري تأثيره على البيئة.
- استخدام الطاقة النظيفة والحد من الطاقة التقليدية والانبعاثات وتقليل إطلاق غازات الدفيئة مثل ثاني أكسيد الكربون.
- إصرار المؤسسة على تقديم مساهمات للتخفيف من الآثار السلبية على موقعها إذ أنها ترفض احتواء ونقل أي منتج يتعلق بالحيتان وأسماك القرش وهذا لغرض حماية الكائنات البحرية والبيئة.
- يعتبر تحميل الصابورة ضروري لضبط السفينة وتحقيق التوازن بها، إلا أن ذلك يشكل خطر على البيئة والتنوع البيولوجي البحري ولهذا فالمؤسسة تولي اهتماما وثيقا لذلك من خلال وضع لوائح إدارة مياه الصابورة لضمان التحميل المعقول وتصريف مياه الصابورة مع تقليل إمكانية جلب الأنواع الغريبة إلى المياه المحلية إلى حد أقصى خلال عملية الشحن، إذ أن المؤسسة تفرض على جميع سفنها محاولة تجنب تحميل مياه الصابورة بالمناطق والأماكن المحظورة، مثل المناطق التي تسبب فيها مسببات انتشار وتكاثر الأمراض والآفات، مع تنظيف مياه الصابورة من الرواسب في الوقت المناسب، وتكون هذه العملية بشكل دوري وبانتظام لضمان حماية التنوع البيولوجي البحري.
- أنشأت المؤسسة خطة الاستجابة لحالات الطوارئ المتعلقة بتلوث زيت السفن لتوفير التوجيه للطواقم فيما يتعلق بالخطوات الواجب اتخاذها عند وقوع حادث تلوث أو احتمالية حدوثه، لتقليل الآثار الجانبية الناجمة عن حوادث تسرب النفط.

- الجانب الاجتماعي: حيث عملت المؤسسة لتحقيق ما يلي<sup>1</sup>:
  - تركز المؤسسة بشكل رئيسي على الصحة والسلامة المهنية لموظفيها.
  - إشراك المجتمع.
  - مكافحة الفساد حيث يجب على كل موظف بالمؤسسة الالتزام بموجب القوانين الوطنية ويجب الانضمام إلى حملة الفساد.
  - في سنة 2017 قامت المؤسسة بتوفير خدمة للعملاء تحت شعار "WeChat"، والمقدمة عبر الإنترنت وذلك من أجل الوصول إلى العميل وفي أي وقت خلال ساعات العمل، لتتمكن المؤسسة من نقل ردود الفعل في الوقت المناسب.
  - تخصيص قسم خدمة العملاء يلخص الشكاوى وتحديد المشاكل والعقبات المشتركة في عملية التشغيل والإرادة ومشاركة التوصية للتحسين المستمر في جميع أنحاء شركة حيث أنه في عام 2017 لم يتم استلام أي شكوى من المخاطر الشائعة التي تواجهها المؤسسات العادية.
  - وضع معايير صارمة لتفتيش ونقل البضائع الخطرة.
  - لمكافحة القرصنة والوقاية من الإغصارات، أجرت المؤسسة تدريبات محددة للسيطرة على المخاطر، وخطط الطوارئ إذا كان هناك حالة طارئة، حيث أنه في عام 2017 تم تتبع وتوجيه السفن 149 مرة دون أي ضرر أو إصابة شخصية.
  - إدارة السلامة لفريق السائق وفريق العمل الميداني، وتدريبات السلامة.
  - تسعى المؤسسة جاهدة لبناء قدرات الموظفين وخلق بيئة عمل ملائمة وإثراء حياة الموظفين لتعزيز الشعور بالانتماء والعمل بحماس مع تطبيق نظام عدم التمييز بين الموظفين والمساواة فيما بينهم، وأيضا منع عمل الأطفال كما هو مطلوب من قبل معيار المساءلة الاجتماعية SA8000 .
  - العمل على توفير حقوق أصحاب المصالح من الحكومة والمؤسسات غير الحكومية والنقابات والموظفين.
  - لزيادة وعي الموظفين بالسلامة والصحة المهنية نظمت المؤسسة مختلف أنشطة التعليم والتدريب في مجال السلامة، ففي عام 2017 نظمت لجنة إنتاج السلامة برنامجين تدريبيين خاصين وهما "قانون سلامة

<sup>1</sup> Cosco shipping holdings, Ibid, pp 50-58

- الإنتاج" و "سلامة العمالة" وهذا لسلامة نقل المواد الكيميائية الخطرة، حيث نظمت 96 مديرا محترفا من الموانئ لحضور التدريب وهذا لزيادة تحسين قدرات الموظفين وأدائهم.
- تنفيذ الاتفاق العالمي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال نظام إجراءات إدارة الموظفين و إجراءات توظيف الموظفين الحكوميين.
  - إنشاء نظام تأمين اجتماعي بتوفير العلاج الطبي للعمال، إصابات العمل، تأمين الأمومة، التأمين ضد البطالة، وصندوق الإسكان، وصندوق الإسكان التكميلي والتأمين ضد الحوادث المرورية، التأمين التجاري للموظفين وهذا وفقا لأحكام الدولة والحكومات المحلية.
  - اتخاذ تدابير هادفة للتخفيف من حدة الفقر وفقا للإحصاءات في عام 2017 تبرعت المؤسسة بمبلغ 300.4.631 يوان، ومن أجل التخفيف من حدة الفقر والمستفيدون هم قرية ونشيانغ Sishitai في مدينة تشانجيانغ، بمقاطعة يونغده Yingkou، وقد تم صرف هذا المبلغ في مساعدتهم على بناء البنية التحتية وتجديد المدرسة.
  - توفير مناصب العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، فمثلا عام 2017 تم توفير 18 منصب.
  - في عام 2006، خصصت المؤسسة صندوقا لمساعدة السكان في Yongde وهذا بما يتفق مع دعوة الدولة إلى "اتخاذ تدابير هادفة في التخفيف من حدة الفقر".
  - في عام 2011 وضعت المؤسسة إطار عمل مع Yongde County للتنفيذ مع استمرار الدعم إلى اليوم، حيث قدم موظفو المؤسسة تبرعات لبناء الكافتيريا ودعم العمل التربوي في ثلاثة مدارس الابتدائية Jianshan Primary School و Niuhuotang و Mingxinba وهذا في مقاطعة Yongde أي "Yongde County" وهي مدينة صغيرة تقع في مقاطعة Lincang بيونان في الجزء الجنوبي الغربي من الصين.
  - تحسين الوضع الاقتصادي في Yongde حيث أنه في عام 2017 ساهمت المؤسسة ب 900000 يوان للتخفيف من حدة الفقر والوفاء بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إضافة ل 1830.000 يوان لدعم التعليم، و 750000 يوان لبناء العيادات، إلى جانب ذلك ساعدت المؤسسة Yongde لبناء قنوات لجذب الاستثمارات من الخارج، حيث تمكن المنطقة بعد ذلك من بيع 12104 صندوق من الشاي المحلي وحصلت على 2090000 يوان صيني.

## المبحث الخامس: الأداء المستدام

تعمل المؤسسات جاهدة لضمان بقائها في السوق في ظل المنافسة القوية التي نعيشها في عصرنا الحالي، واستمرارية المؤسسة لا تركز على الجانب المالي لنشاطاتها والذي تسعى من خلاله لإشباع رغبات المساهمين فقط، بل توسعت مسؤولية المؤسسات لتمس جميع أصحاب المصالح، كما يعتبر الأداء المستدام التحدي الذي تواجهه المؤسسات اليوم، حيث يركز الأداء المستدام بصورة رئيسية على الأداء البيئي، الاجتماعي والاقتصادي.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء المستدام

خلال هذا المطلب سيتم التطرق لماهية الأداء المستدام من خلال تعريفه وذكر أبعاده.

## 1- تعريف الأداء المستدام

ظهرت فكرة الانتقال من الأداء المالي إلى الأداء المستدام حسب كل من Dohou.A و Berland.N، حيث تم تطوير الأداء من خلال مراعاة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، وبالتالي فإن الأداء المالي لم يعد كافيا لتقدير أداء المؤسسة، وهذه الفكرة لا تزال مشكلة مركزية في مجال الإدارة، إذ يرتبط ارتباطا وثيقا باستدامة المؤسسة. وبهذا وجب التحول والانتقال من الأداء المالي إلى الأداء المستدام لنهج أكثر علمية وإضافة للأداء المالي فهو يحتوي على كل ما يتعلق بالبيئة والمجتمع.

مفهوم الأداء المستدام يشير إلى رؤية المؤسسة التي لن يكون الغرض منها تجميع الثروة لصالح المساهمين، ولكن لتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح، وقد أكد فريدريك على الحاجة إلى وجود اهتمامات معقولة ومتوازنة، كما يمكن تعريف الأداء المستدام كهدف متعدد الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات والمجتمعات البشرية. قدم مؤلفون آخرون، مثل (Germain.G et Trébucq.S, 2004) مفهوم الأداء المستدام على أنه يتحقق من خلال التجميع بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي والأداء البيئي، في منطلق الأخذ بعين الاعتبار مختلف أصحاب المصالح<sup>1</sup>.

وعرف Baret الأداء المستدام عام 2006 بأنه "تجميع لنتائج كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي"<sup>2</sup> كما أنه يعتبر مفهوم متعدد الأبعاد ويصعب قياسه.

<sup>1</sup> Abdelli Mébarka, L'intégration de la Responsabilité Sociale Afin d'Améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique), Al Bashaer Economic Journal, Vol 04, N2, p 639

<sup>2</sup> Angèle Douhou et Nicolas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, article pdf, France, 2007, p03, sur le web: [www.researchgate.net/publication/49136578.fr/pdf/pp10-11](http://www.researchgate.net/publication/49136578.fr/pdf/pp10-11)

كما عرفا (Francoise Quarel & Michel Capron, 2006) الأداء المستدام بأنه<sup>1</sup>: نهج شمولي يسعى إلى تعيين إدماج الأداء من خلال مقارنة شاملة...، يقصد بهذا الدمج الانسجام بين الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة بواسطة نماذج تربط بين مختلف عوامل الأبعاد.

كما توجد مجموعة أخرى لتعريف الأداء المستدام والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

عرف (Holtzblatt. M & Tschakert. N , 2011) الأداء المستدام بأنه الطريقة التي تولد بها المؤسسة قيمة لمساهميها والمجتمع وذلك من خلال تعظيم الإيجابيات والتقليل أو الحد من الآثار السلبية للقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

كما عرفه (Searcy.C , 2012) بأنه العمليات الإدارية في المؤسسة والتي تشمل كل من التخطيط، التنظيم والإشراف وهذا في إدارة الأنشطة البيئية والاجتماعية والاقتصادية على المدى القصير والطويل.

أما (أحمد كاظم بريس، 2014) عرف الأداء المستدام بأنه استطاعة المؤسسة على استخدام كفاءاتها ومهاراتها المتاحة على مستوى الفرد والمجموعة والمؤسسة ككل وهذا من أجل تلبية متطلبات ورغبات أصحاب المصلحة في الوقت الحالي وفي المستقبل مع احتضان الجوانب البيئية، الاجتماعية والاقتصادية.

وأيضاً عرف (ياسر شاکر ياسر القریشي، 2018) الأداء المستدام بأنه تلبية احتياجات أصحاب المصالح حالياً ومستقبلاً وذلك من خلال الاهتمام بالجوانب البيئية، الاجتماعية والاقتصادية.

أصبح مفهوم أداء المؤسسات وأبعاده يرتبط ارتباطاً وثيقاً بكل من التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، إذ أكدت الدراسات الحديثة بأن المؤسسات بدأت تبحث عن العناصر الأخرى غير المادية التي تسمح لها بأن تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب المالي للأداء، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الربح**: ويتعلق بالبعد الاقتصادي حيث أن دور المؤسسة يتمثل في البحث عن الفعالية للمسيرين وعن مردودية المساهمين.

<sup>1</sup> Michel Capron et Francoise Quarel, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises

l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Revue de l'organisation responsable, 2006, pp 5-17, p 09

<sup>2</sup> أسيل المواجدة، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في

الأردن عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق

الأوسط، الأردن، 2019، ص ص 20- 21

<sup>3</sup> Olivier Maurel, La responsabilité des entreprises en matière de droit de l'homme, commission nationale consultative des droits de l'homme, France , 2008, p 36

- **المجتمع:** ويتعلق بالبعد الاجتماعي حيث أن دور المؤسسة يتمثل في الأخذ بعين الاعتبار المكاسب التي تعود على المتعاملين المعنيين من أفراد المجتمع.
- **الكون:** ويتعلق بالبعد البيئي حيث أن دور المؤسسة يتمثل في الحفاظ على الأقاليم والمناخ، وحماية المساحات الخضراء والحيوانات من كل أنواع التلوث سواء كان في الهواء أو الماء أو التربة.

## 2- أبعاد الأداء المستدام

حسب Centre des Jeunes dirigeants d'entreprise الأداء المستدام لديه ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل

في<sup>1</sup>:

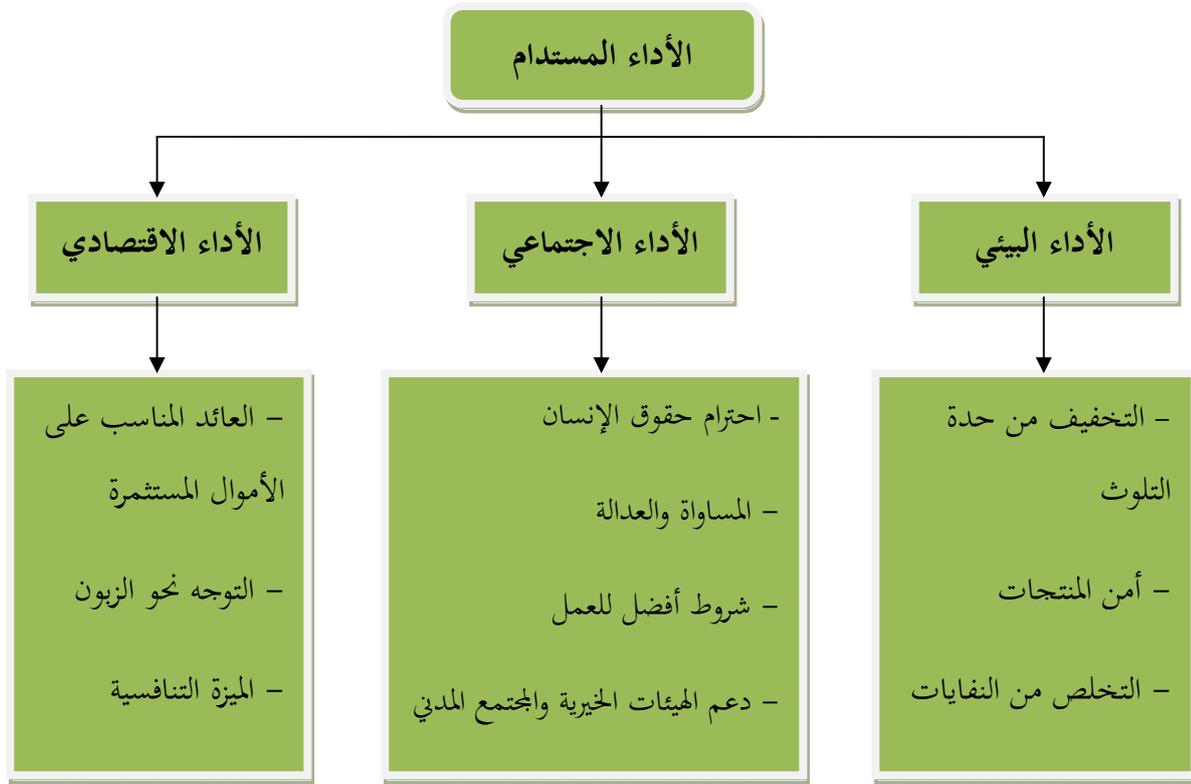
- **البعد الاقتصادي:** إذ أنه من خلال البعد الاقتصادي تتمكن المؤسسة من توفير متطلبات المساهمين والزبائن، وبالتالي يعزز ثقة المساهمين والعملاء، كما أنه يقاس بمؤشرات مثل الميزانية العامة وبيان الدخل.
- **البعد الاجتماعي:** ويرتكز هذا البعد على علاقة المؤسسة بجميع أصحاب المصالح واهتمامها بهم، والعمل على توفير متطلباتهم.
- **البعد البيئي:** ويرتكز هذا البعد على مساهمة المؤسسة في تنمية بيئتها والحفاظ عليها من التلوث بجميع أنواعه.

كما ذكرت Angèle Dahou بأن الأداء المستدام يمثل التقاء أو تقاطع الأبعاد الثلاثة الرئيسية للمسؤولية

الاجتماعية الشاملة، كما هي موضحة في الشكل التالي.

<sup>1</sup> CJD Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, deuxième tirage, éditions d'organisation, France, 2006, p 10

الشكل رقم 28: أبعاد الأداء المستدام



**Source:** Angèle Douhou & Nicolas Berland, Ibid, on the web:

[www.researchgate.net/publication/49136578.fr/pdf pp10-11](http://www.researchgate.net/publication/49136578.fr/pdf/pp10-11)

### المطلب الثاني : الأداء البيئي

خلال هذا المطلب سيتم التطرق لبعض المفاهيم العامة حول الأداء البيئي وكل ما يتعلق بتقييم الأداء البيئي.

#### 1- مفاهيم عامة حول الأداء البيئي

##### 1-1- تعريف البيئة

عرفتها المواصفة ISO 14031 سنة 2013 بأنها<sup>1</sup>: "البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، بما في ذلك الهواء

والماء والأرض والموارد الطبيعية والنباتات، الحيوانات والبشر وعلاقاتهم المتبادلة".

<sup>1</sup> BS, EN, ISO 14031, 2013, BSI Standards Publication, Environmental Management Environmental Performance Evaluation, Guidelines, p 01

كما تعرف البيئة بأنها الوسط الطبيعي بعناصره المختلفة التي تحيط بالإنسان، ويتأثر بها ويؤثر فيها من خلال إنجازاته الحضارية فيستجيب لها أو يقاومها أو يتفاعل معها، كما ويتوافق ويتكيف معها وفق شروط معينة، وأيضا عرفت البيئة بأنها المحيط الذي يعيش فيه الإنسان بما يشمل ذلك من ماء وهواء وفضاء وتربة وكائنات حية أو منشآت أقامها لإشباع حاجاته<sup>1</sup>.

كما عرفت البيئة بأنها الوسط الذي يعمل فيه الكائن الحي، بما في ذلك الهواء والماء والتربة والموارد الطبيعية والنباتات والحيوانات<sup>2</sup>.

البيئة تمثل مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل الطرق للتعامل معها والتي تقدم للمؤسسة قدرات متعددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة<sup>3</sup>. بالإضافة إلى ذلك عرفت البيئة بأنها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى نشوء الفرص والتهديدات للمؤسسة، حيث تلعب البيئة دور في رسم إستراتيجية المؤسسة<sup>4</sup>.

## 1-2- تعريف الأداء البيئي

عرفت المواصفة ISO 14031 سنة 2004 الأداء البيئي<sup>5</sup> بأنه نتائج إدارة المؤسسة لجوابها البيئية وتكون هذه النتائج قابلة للقياس.

## 1-3- أهمية تحسين الأداء البيئي

إن أهمية تحسين الأداء البيئي للمؤسسات ليست مجرد الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية، بل تكمن في دمج المؤشرات البيئية ضمن استراتيجيات المؤسسات<sup>6</sup>، لما له من تأثير في تحقيق أهداف المؤسسة كزيادة الربح، توفير

<sup>1</sup> عبد الفتاح عثمان العريبي و محمد المقرئ، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي ك مطلب لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 07

<sup>2</sup> Norme Européenne ISO 14031, Management environnemental, Evaluation de performance environnementale, lignes directrices, AFNOR, 2000, p 01

<sup>3</sup> خالد محمد بن حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 71

<sup>4</sup> صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 100

<sup>5</sup> Organisation internationale de normalisation, sur le web:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14031:ed-2:v1:fr> , consulté le 15/11/2020

<sup>6</sup> لصاق حيزية ولصاق نصر الدين، أثر إدماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، مقال منشور بمجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، العدد 23، الجزائر، 2017، ص 04

الخدمات لأفراد المجتمع، نيل رضا الزبائن، والوصول إلى مفهوم الجودة الشاملة وأيضا تدعم القدرة التنافسية للمؤسسة، ولهذا يجب على المؤسسات أن تبادر بوضع إستراتيجية تطبق نظم الإدارة البيئية، إضافة إلى تبني إستراتيجية لتحسين الأداء البيئي، لأن ذلك يمثل سلاح فعال للمؤسسة من أجل ضمان البقاء في السوق والاستمرارية والقدرة على المنافسة وتحقيق الربح وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، ونتيجة لهذا أصدرت المؤسسة العالمية للتقييس معيار خاص بحماية البيئة ISO 14000، مما ترتب عليه وجود منافسة كبيرة بين المؤسسات الصناعية على الالتزام بمثل هذه المعايير، نظرا لتزايد الوعي لدى أفراد المجتمع خاصة في الدول المتقدمة إذ أصبح الزبون يبحث عن المنتجات النظيفة والصدقية للبيئة من أجل اقتناءها وبأسعار معقولة في نفس الوقت، وهذا ما فرض على العديد من المؤسسات القيام بإنشاء أقسام متخصصة في الإدارة البيئية، تقوم بالتنسيق مع باقي إدارات المؤسسة وخارجها وذلك من خلال الإفصاح عن المعلومات وإدراجها ضمن التقارير المالية.

كما ويساهم تحسين الأداء في تحسين صورة المؤسسة أمام زبائنها مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، فهذا يجب على المؤسسات تحليل دورة حياة المنتج وكذا دراسة الآثار البيئية التي يحدثها المنتج في كل مرحلة من مراحل إنتاجه، كما يجب أن لا يقتصر دور الإدارة البيئية في المؤسسات على الالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية فقط، بل يمتد دورها إلى تضمين التكاليف البيئية الحالية والمستقبلية في التحليل والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، مما لا شك فيه أن استخدام المعلومات البيئية في نظام تقييم الأداء يعطي نظرة شاملة عن وضع المؤسسة في المجتمع باعتبارها كيانا مستقلا تعتمد على مؤشر الربحية كوسيلة لتقييم الأداء، إلا أن مسؤولية المؤسسة اتجاه أصحاب المصلحة تجبرها على تحمل التزامات اتجاههم، وبهذا يمكن أن يتغير هدف المؤسسة من مجرد تحقيق الربح إلى خدمة المجتمع والحفاظة على البيئة بجانب تحقيق الربح وبهذا يصبح لدى المؤسسة مجموعة متكاملة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من أجل ضمان البقاء في السوق، إن الاهتمام بتحسين الأداء البيئي أصبح أمرا ضروريا سواء كان هذا الأمر اختياريا مثل استقطاب الزبائن وتحسين صورة المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية أو إجباريا نتيجة للالتزام بالقوانين والتشريعات البيئية وبالتالي فإن الاهتمام بالتكاليف البيئية أصبح أمرا حتميا على المؤسسات .

#### 1-4- مجالات الأداء البيئي

تعتبر عملية تحديد مجالات الأداء البيئي عملية تتضمن حصر جميع أنشطة المؤسسات الاقتصادية ذات الأثر البيئي، تحديد طبيعة هذه الأنشطة من ناحية أثرها على البيئة في الجانبين الإيجابي والسلبي، إضافة إلى تحديد الأطراف

المتضررة والمستفيدة من ممارسة هذه الأنشطة، وقد وضعت منظمة الأمم المتحدة سنة 1991 منشور يتعلق بتحديد المجالات وهي كما يلي<sup>1</sup>:

- أنشطة معالجة تسرب الغاز إلى الجو.
- أنشطة معالجة تدفق الملوثات إلى المياه.
- أنشطة إعادة التصنيع.
- أنشطة معالجة النفايات الصلبة.
- أنشطة معالجة الحوادث الناجمة عن التلوث.

يتضح من خلال هذه المجالات أنه يوجد اهتمام بمعالجة أضرار التلوث البيئي الناتجة عن ممارسات المؤسسات لأنشطتها التي تؤثر على البيئة والتي يتم من خلالها تحديد مجالات الأداء البيئي.

### 1-5- أدوات قياس الأداء البيئي

تعتبر المعلومات الدقيقة وذات المغزى في الوقت المناسب عن الوضع الحالي هي شرط أساسي لتحقيق التحسن في المستقبل، وقياس الأداء البيئي يكون من خلال تطبيق نظام الإدارة البيئية "التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والتصحيح". حيث أن قياس الأداء البيئي يتطلب قائدين داخلي وخارجي، القائد الداخلي يعمل من أجل الرقابة وتصحيح المسار، أما القائد الخارجي فيعمل على الاتصال مع أصحاب المصلحة وإبراز الاهتمام البيئي، ومن أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة من أجل قياس الأداء البيئي المراجعة البيئية والمؤشرات البيئية وهذا حسب المواصفة ISO 14031:

#### • المراجعة البيئية (التدقيق البيئي)

- **تعريف التدقيق البيئي:** يعتبر جمع البيانات التي تستند إليها مؤشرات الأداء البيئي جزءا لعملية التدقيق البيئي، حيث يتم تنفيذ عمليات التدقيق البيئي على مستوى المؤسسة، ويقوم المدقق بجولة في الموقع لجمع البيانات الإحصائية حول الأداء البيئي للمؤسسة كالانبعاثات واستغلال الموارد...، وبالتالي يتم ترتيب المؤسسة وفقا

<sup>1</sup> سعدي سيف حنان، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان قسنطينة، مذكرة مقمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر

لمختلف المعايير المحددة مسبقاً والأحكام المهنية على المؤشرات النوعية للأداء البيئي، ومن هذه المجموعة الأساسية من البيانات الخام، ومعالجة التدقيق يمكن للفريق نشر تقرير بيئي كأداة اتصال مع أصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

كما تعرف المراجعة البيئية على أنها فحص منظم وموضوعي ودوري للأداء البيئي بواسطة أفراد متخصصين بذلك سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة، وهذا من أجل التأكد من الالتزام بالقوانين والسياسات الإدارية، وكذلك تقييم فعاليات البرامج الإدارية البيئية، مع تقديم النتائج المتوصل إليها للأطراف المعنية أو المهتمة بها<sup>2</sup>. كما تعتبر المحاسبة البيئية مدخلاً أساسياً للتدقيق البيئي فهي تحدد إجراءات التدقيق البيئي كما يلي<sup>3</sup>:

- فحص العمليات التشغيلية : إذ يجب على المدقق تحديد المواد الأولية المستخدمة في التصنيع وخصائصها والطرق المناسبة لحزنها وإن كانت تحتوي على مواد كيميائية سامة، إضافة إلى الضوضاء والإشعاعات والاهتزازات وكل أنواع التلوث التي تؤثر على الحياة والموارد الطبيعية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، إضافة إلى أنه على المدقق أن يلاحظ كل الضوابط والمعايير البيئية التي تفرضها الجهات المسؤولة عن حماية البيئة وما هي الإجراءات الوقائية المناسبة لحجم التلوث الناتج عن نشاط المؤسسة.
- تقويم إجراءات المعالجة وتحديد مدى فعاليتها : يجب على المدقق تحديد الأساليب والممارسات الواجب اعتمادها من قبل الوحدات الاقتصادية للتحكم في التلوث وترشيد استهلاك الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى أنه يجب على المدقق معرفة نسبة التلوث التي يجب عدم تجاوزها وذلك وفق المعايير المحددة والإجراءات المتبعة لمعالجة التلوث، ومدى اقترابها من المعايير المعتمدة عن طريق إجراء التحليلات والفحوص المخبرية قبل المعالجة، يتم استخدام التحليل المخبري في المختبرات فهو يعتبر أحد الأساليب الفنية الفعالة والمهمة في التدقيق فبدونه لا يستطيع المدقق أن يبدي وجهة نظره الفنية المحايدة فيما يتعلق بعدالة القوائم المالية المعروضة ومصداقيتها، وأيضاً وجود أدلة إثبات كافية ومناسبة معتمدة على تقارير المختصين بإجراء التحليل والفحوصات المخبرية وقيامهم بعمليات تقويم إجراءات المعالجة وكذلك تحديد مدى فاعليتها في السيطرة على أخطار التلوث سواء كانت هذه الأخطار متعلقة بحالات التسمم بالرصاص أو مياه الشرب غير الصحي، الأمراض الناشئة عن التربة والغازات...

<sup>1</sup> A. Warhurst, Sustainability Indicators and sustainability performance management, Mining minerals and sustainable development, university of Warwick, UK, 2002, Ibid, p 42

<sup>2</sup> رادة فاروق درياني، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، ص 34

<sup>3</sup> منتدى المراجعين الداخليين العرب، الموقع الإلكتروني: [www.arabinternalauditors.com/vb/showthread.php?t311](http://www.arabinternalauditors.com/vb/showthread.php?t311)

- مراعاة المعايير المفروضة لحماية البيئة وتحسينها : وهي المقاييس المحددة طبقا لمستويات التلوث المسموح بها، كما يجب أن تكون هذه المعايير قابلة للمرونة وللتكيف وواضحة، ويمكن تحديد مصادر هذه المعايير فيما يلي:

- ✓ المعايير الواردة في القوانين والأنظمة واللوائح المحلية.
- ✓ المعايير والمواصفات المعتمدة من دول أخرى.
- ✓ نتائج تقييم الأداء البيئي لفترات سابقة.

#### ● المؤشرات البيئية

مؤشرات قياس الأداء البيئي تعتبر أداة أساسية لتحديد المشكلات البيئية، تحليلها، تقييمها، وتحديد الأولويات، وهذا يساعد المؤسسة في معرفة إذ تمكنت من تحقيق أهدافها البيئية المرجوة<sup>1</sup>، ولهذا فإن المؤسسة تتعامل مع الكثير من المعلومات المتعلقة بالبيئة، كما تواجه مجموعة من التحديات من أجل إلمامها في عدد محدد من المؤشرات التي تساعد المؤسسة في قياس أدائها البيئي واتخاذ القرارات اللازمة للتطوير.

إن مؤشرات الأداء البيئي تهتم بتأثير نشاطات المؤسسة على البيئة والنظام البيئي، ويمكن تقسيم مؤشرات الأداء البيئي إلى الأقسام التالية:

- مؤشرات الحالة البيئية: تقدم معلومات عن الحالة المحلية، الإقليمية، الدولية، أو العالمية للبيئة مثل متوسط درجة الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والمياه والتربة، سمك طبقة الأوزون...
- مؤشرات الإدارة البيئية: تشمل جهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمؤسسة وتمثل في الإستراتيجية والسياسة، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، الاتصالات بالأطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة.

كما يمكن أن تظهر مؤشرات الأداء البيئي من خلال ما يلي :

- مؤشرات تشغيلية بيئية: وهي المؤشرات التي تتعلق بمجالات المقاييس الفنية للمنتج والعملية ومقاييس استعمال المنتج، وتصريف المخلفات...
- مؤشرات الأثر البيئي: وهي المؤشرات التي تخص مخرجات المؤسسة كإجمالي المخلفات، وانبعثات الغازات، استهلاك المياه...

<sup>1</sup> بوسكار ربيعة وأوي صورية، أهمية المراجعة البيئية في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر، 2018، ص ص 280-281

## ● الفعالية البيئية

تعرف الفعالية البيئية بأنها تقديم السلع والخدمات التي تلي متطلبات وحاجيات الزبائن مع تحسين نوعية حياة أفراد المجتمع وبأسعار تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار للآثار البيئية والحد منها، والمحافظة على الموارد الطبيعية خاصة الناضبة منها، وصولاً إلى مستوى منسجم يحمي الأرض بشكل مستدام، إن تبني المؤسسات للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة مضافة أكبر، والتي حددها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة في مجموعة العناصر الآتية<sup>1</sup>:

- تخفيض استخدام المواد من المنتجات والخدمات.
  - تخفيض الانبعاثات المضرة والسامة.
  - تعظيم الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية.
  - رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.
  - تدعيم استدامة المنتجات بزيادة دورة حياة المنتج.
  - تعظيم استرجاع المواد المستخدمة.
  - تخفيض الكثافة الطاقوية أي تخفيض المدخلات من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج.
- ❖ الهدف الرئيسي من تطوير المؤشرات وقياس الأداء هو توليد المعلومات التي يمكن أن يركز عليها مهام المؤسسة مسقبلاً، حيث لاحظ (Smeets & Wetering , 1999) ثلاثة استخدامات رئيسية للمؤشرات البيئية تمثلت في<sup>2</sup>:
- توفير المعلومات حول المشاكل البيئية مما يسمح لصانعي السياسات بترتيب الأولويات لحل المشاكل.
  - دعم تطوير السياسات وتعظيم تخصيص الموارد للقضايا ذات الأولوية.
  - رصد آثار استجابات السياسات بشكل فعال.

<sup>1</sup> سترة العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الامنت بعين الكبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017-2018، ص

<sup>2</sup> A.Warhurst, Ibid, pp 14- 15

## 2- تقييم الأداء البيئي

### 2-1- تعريف تقييم الأداء البيئي

عرفت المواصفة ISO 14031 سنة 2000 تقييم الأداء البيئي بأنه<sup>1</sup> "عملية لتسهيل قرارات الإدارة الخاصة بالأداء البيئي للمؤسسة وذلك من خلال اختيار المؤشرات وجمع البيانات مع تحليلها، وأيضا تقييم المعلومات مقابل معايير الأداء البيئي المتفق عليها من قبل الإدارة بالإضافة إلى الإبلاغ والتواصل ومراجعة وتحسين هذه العملية بشكل دوري".

### 2-2- أسباب تقييم الأداء البيئي في المؤسسات

يعود الاهتمام بتقييم الأداء البيئي في المؤسسات لمجموعة من الأسباب نذكر أهمها<sup>2</sup>:

- تزايد معدلات تلوث البيئة.
- زيادة حجم الالتزامات البيئية وتزايد الدعاوي القضائية التي كسبها أصحابها ضد العديد من المؤسسات التي تسبب أنشطتها أضرار للبيئة.
- إلزام المؤسسات بضرورة الإفصاح الكلي عن أدائها البيئي بشكل دوري ومنتظم بسبب فرض السلطات الحكومية غرامات مالية وعقوبات على المؤسسات التي تخالف القوانين البيئية.
- انتشار الوعي البيئي واهتمام المجتمع وأصحاب المصلحة بالمعلومات المالية وغير المالية المتعلقة بالأداء البيئي والتي تنشرها المؤسسات .
- الاهتمام بالصحة والبيئة واهتمام المؤسسات بالبيئة وتقييمها لأدائها البيئي.
- زيادة طلب الإدارة على معلومات التكاليف البيئية، من أجل الكشف عن مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها وإنتاج منتج بسعر مناسب للقدرة الشرائية للزبائن وذو جودة عالية ومنتج نظيف وصادق للبيئة أي غير مضر بالبيئة.

<sup>1</sup> BS, EN, ISO 14031, Environmental Management, Environmental Performance Evaluation, International Standard, First edition, Guidelines, 1999, p 02

<sup>2</sup> زهواني رضا، دور وأهمية التكاليف البيئية في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السادس، جامعة الوادي، ص ص 46-47

## 2-3- خطوات تقييم الأداء البيئي

تقييم الأداء البيئي (EPE) Evaluation de la Performance Environnementale، لها مجموعة من الخطوات التي تتبعها المؤسسة والمتمثلة في<sup>1</sup>:

أ- **التخطيط**: وذلك من خلال اختيار مؤشرات، وهذه العملية قد تشمل الاختيار بين المؤشرات الحالية أو تطوير مؤشرات جديدة.

ب- **التنفيذ**: أي استخدام البيانات والمعلومات، بما في ذلك:

- جمع البيانات ذات الصلة بالمؤشرات المختارة.

- تحليل وتحويل البيانات إلى معلومات تصف الأداء البيئي للمؤسسة.

- تقييم المعلومات التي تصف الأداء البيئي للمؤسسة من خلال مقارنتها مع معايير الأداء البيئي.

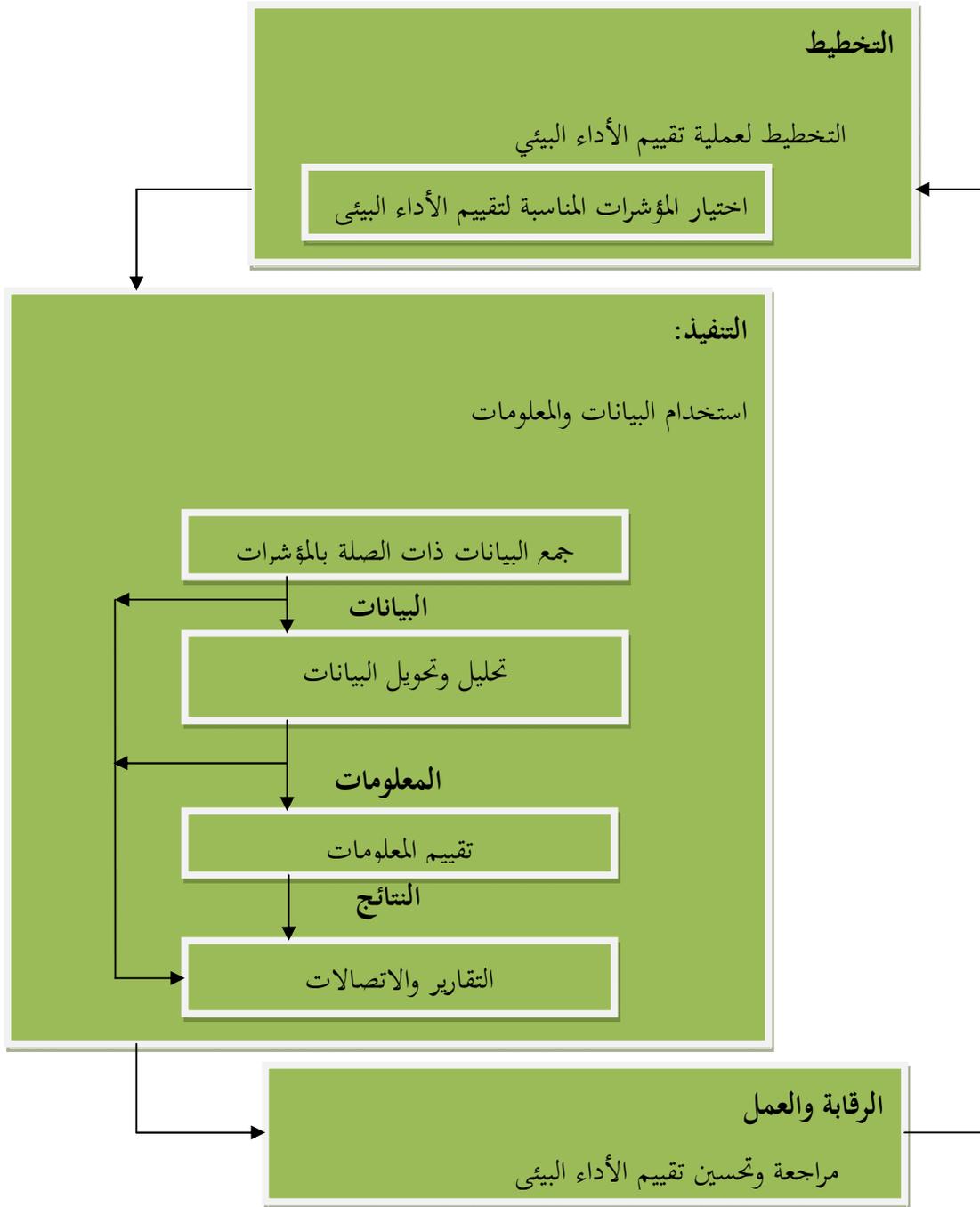
- تقارير وأساليب توصيل المعلومات التي تصف الأداء البيئي للمؤسسة.

خ- **السيطرة والعمل**: وذلك من خلال مراجعة وتحسين الأداء البيئي وتصحيحه في حالة وجود خلل معين.

والشكل التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> Norme Européenne ISO 14031, Ibid, pp 03- 04

الشكل رقم 29: تقييم الأداء البيئي



Source: Norme Européenne ISO 14031, Ibid, p04

## 2-4- فوائد وصعوبات تطبيق تقييم الأداء البيئي

إن تطبيق تقييم الأداء البيئي في المؤسسات له العديد من المزايا والفوائد وفي نفس الوقت يعاني من مجموعة من الصعوبات والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

### أ- فوائد تطبيق تقييم الأداء البيئي

- تأسيس معايير لعملية الإدارة البيئية.
- تبادل المعلومات المتعلقة بالبيئة وتعزيز الاتصال داخل المؤسسة.
- التزويد بمقياس يساعد في التطوير المستمر.
- تتبع ومراقبة العلاقات بين جهود الإدارة والاستثمار المالي والأداء البيئي.
- تحقيق فعالية التكلفة عند اختيار طرق الإدارة البيئية.
- تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة وزيادة فرصها الإستراتيجية.
- إبراز الأساليب الصديقة للبيئة والمحافظة عليها وكذلك الموارد والتدريب المطلوبة من أجل الامتثال للأنظمة البيئية.

### ب- صعوبات تطبيق تقييم الأداء البيئي

- صعوبات تكوين فريق لتقييم الأداء البيئي وإعداد الخطة وأهدافها.
- ارتفاع التكاليف الإدارية.
- غياب الدعم بصفة عامة من طرف صاحب المؤسسة وغياب الدعم الفني كالتدريب، إضافة إلى غياب الالتزام والتعهد من الإدارة العليا.
- الوقت المستهلك في التدريب.
- غياب الدعم من الموظفين والعاملين.
- غياب الفرض القانوني من طرف الدولة أو الحكومة.
- التغيير في التطبيقات والممارسات والسياسات التنظيمية القائمة.
- زيادة الأعمال.

<sup>1</sup> رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO 14031 دراسة في معمل اسمنت طالوجة في السليمانية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة السليمانية، العراق، 2010، ص 04

## المطلب الثالث: الأداء الاجتماعي

خلال هذا المطلب سيتم التطرق لماهية الأداء الاجتماعي.

## 1- تعريف الأداء الاجتماعي

يعنى الأداء الاجتماعي، بتحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى حقيقة واقعية، ويعرف الأداء الاجتماعي بأنه الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة عدد كبير من الفقراء والسكان المعزولين، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير بها المؤسسة الآثار المترتبة على أعمالها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار إيجابية أو سلبية، ولذلك فإن الأسلوب الذي تدير به المؤسسة هذه الآثار يؤثر بالطبع على رفاهية الجيران المقيمين في المنطقة وفي نهاية الأمر على أعمالها.<sup>1</sup> يعتبر الأداء الاجتماعي أساسى لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، فأهداف المؤسسة على المستوى الاجتماعي والقومي تتمثل في المجالات التالية<sup>2</sup>:

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة ومختلفة كتبادل الخبرات الفنية، والاستثمارات والبحوث.
  - الأهداف التي تحدد مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.
- كما أن الأداء الاجتماعي يتميز بنقص المقاييس الكمية لقياس مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية لمختلف أصحاب المصلحة، هذا ما يزيد من صعوبة تقييم الأداء الاجتماعي.

## 2- مؤشرات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات

هناك أربعة مؤشرات أساسية التي يتم من خلالها قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات<sup>3</sup>:

- مؤشر الأداء الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: ويشمل جميع تكاليف الأداء بخلاف الأجر الأساسي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين فيها بغض النظر عن مواقعهم التنظيمية أو نوع أو طبيعة أعمالهم و تقوم

<sup>1</sup> عزاوي عمر و مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايج، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمييار لقياس الأداء

الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر،

السنة غير موجودة، ص 10

<sup>2</sup> عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص 117

<sup>3</sup> مقدم وهيبية، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، ص 17

المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق حالة الولاء و انتماء العاملين كالاهتمام بحالتهم الصحية و تدريبهم و تحسين وضعهم الثقافي و الاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** و يشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحي بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة و المتولدة من أنشطتها الصناعية، وهذه تشمل على تكاليف حماية تلوث الهواء و البيئة البحرية و المزروعات و الأعشاب الطبيعية و تلوث المياه و ما إلى ذلك.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي للمجتمع:** و يتضمن كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع مشتملة بذلك على التبرعات و المساهمات للمؤسسات التعليمية و الثقافية و الرياضية و الخيرية ثم تكاليف الإسهامات في برامج التعليم و التدريب الاجتماعي و مشاريع التوعية الاجتماعية.

- **مؤشر الأداء الاجتماعي لتطوير الإنتاج:** و تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج و تكاليف البحث و التطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع و تدريب و تطوير العاملين و غيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات و الخدمات المقدمة إلى المستهلكين.

● توجد مجموعة من المتطلبات الأساسية لتطوير المؤشرات الاجتماعية والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

- إشراك المجتمع أي المشاركة العامة للأفراد المتأثرين في اتخاذ القرارات، مع التواصل معهم وتوفير احتياجاتهم وتقييم الضرر الذي لحق بهم.

- تقييم الأثر الاجتماعي Social Impact Assessment (SIA) ويقصد به التنبؤ وقياس الآثار المترتبة عن مشاريع المؤسسات على الأفراد أو السكان في المناطق المحيطة.

- تحليل التأثير الاجتماعي وهذا من خلال تحديد التأثيرات الاجتماعية السلبية على الأفراد المتأثرين بشكل مختلف (أصحاب المصالح) وهذا لتحقيق المساواة فيما بينهم كل حسب درجة الضرر الذي لحق به.

- المبدأ الوقائي.

<sup>1</sup> A. Warhurst, Ibid, pp 50- 51

- إن قياس الأداء الاجتماعي يواجه مجموعة من الصعوبات والعراقيل والتي أرجعها العديد من الباحثين لمجموعة من الأسباب أهمها<sup>1</sup>:
- غياب الإجماع النظري من طرف العلماء على تعريف مفهوم الأداء الاجتماعي.
- صعوبة تحديد مفهوم الأداء الاجتماعي، الذي نتج عنه صعوبات في قياس المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- الغموض يرتبط بعدم وجود وحدة منهجية على المستوى النظري هذا ما نتج عنه زيادة الفجوة واتساعها بين ما الذي يجب قياسه، وفقا للنماذج النظرية.

### 3- معايير قياس الأداء الاجتماعي

- تعتبر المعايير المحاسبية العامة التي وضعتها جمعية المحاسبين الأمريكية عام 1963م ونشرت في عام 1966م هي أنسب أسلوب حسب نظرة بعض الباحثين ولهذا فإن المعايير الاجتماعية المقترحة هي<sup>2</sup>:
- **معيار الصلاحية:** إذ يجب أن تكون البيانات و المعلومات المحاسبية المتعلقة بالنشاط الاجتماعي وثيقة الصلة بالهدف من استخدامه، كما يجب أن تعكس التقارير الاجتماعية الأثر الاجتماعي للأنشطة المطلوب قياس نتائجها لجميع أصحاب المصلحة والأطراف الاجتماعية المستفيدة بصورة حقيقية تبعث على الثقة وفي الوقت المناسب و بشكل يحقق الأهداف المرجوة من أعداد القوائم الاجتماعية الختامية.
  - **معيار الخلو من التحيز:** مضمون هذا المعيار يتبلور في ضرورة تحديد الحقائق و التقارير عنها بنزاهة، بحيث يجب الاعتماد على طريقة موضوعية للقياس المحاسبي سواء للتكاليف أو للعوائد الاجتماعية والابتعاد عن التحيز واستخدام طرق القياس التي يكون فيها التمييز واضحا.
  - **معيار النسبية:** حيث يظهر مضمون هذا المعيار في ضرورة توضيح أسباب تحقق أو عدم تحقق الأهداف الاجتماعية حتى يمكن الوصول إلى درجة الإقناع العام و إشباع حاجة طالي المعلومات الاجتماعية، إضافة إلى حق المجتمع في معرفة النتائج الاجتماعية لنشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> Frédérique Dejean et Jean Pascal Gondn, La responsabilité sociale des entreprises enjeux stratégique et méthodologies de recherche, Finance contrôle stratégique, volume 07, N° 01, 2004, pp 12- 14

<sup>2</sup> منتدى المحاسب العربي، الموقع الإلكتروني: <https://accdiscussion.com/acc14090.html>، شوهذ يوم 2020/10/12

- معيار العائد الاجتماعي: و يمكن أن يجل هذا المعيار في مجال المحاسبة الاجتماعية بدلا من (مبدأ تحقيق الإيراد) في مجال المحاسبة المالية، لأنه يتسع ليشمل العوائد الاجتماعية غير القابلة للقياس النقدي المباشر ولا يوجد لها سعر في السوق.

- معيار مقابلة العوائد الاجتماعية بالتكاليف المسببة لها: يقابل هذا المعيار (مبدأ مقابلة الإيرادات بالتكاليف)، يعني مقابلة العوائد الاجتماعية لكل نشاط اجتماعي تحت كل مجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية بالتكلفة التي أحدثت هذا العائد و يتسع ليشمل الأساليب المستحدثة في القياس الاجتماعي أو التكاليف الاجتماعية.

#### 4- المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

##### 4-5- تعريف المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

أصبحت عملية قياس الأداء الاجتماعي جزء من مهمة المحاسب وواجب اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، كما يعكس هذا المفهوم وجود علاقة وثيقة بين المحاسبة كوظيفة اجتماعية والبيئة التي تنشط فيها، ففي الوقت المعاصر أصبح من غير اللائق التوقف عند الأهداف الرئيسية للمحاسبة، والمتمثلة في القياس والاتصال، بل تعادها لتحقيق أهداف تخدم المجتمع وتحمي البيئة وتحافظ عليها<sup>1</sup>.  
عرف المجمع المحاسبي الأمريكي المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية على أنها<sup>2</sup>: "تختص بقياس تأثير عمليات المشروع كشخصية معنوية مستقلة عن الوحدات الأخرى سواء كانت مشروعات أو أفراد أو المجتمع ككل، وذلك إلى المدى الذي لا يظهر فيه هذا الأثر على القوائم المالية التقليدية".

##### 4-6- مجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

توجد أربعة مجالات للأداء الاجتماعي التي تتضمنها المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، والتي يوضحها الجدول

التالي.

<sup>1</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 173

<sup>2</sup> American accounting assertion, Report of accounting on social post-the accounting review, 1970, p 05

## الجدول رقم 18: مجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية

المجال	نوع الأنشطة التي يشملها
العاملين	يمثل هذا المجال مجالا داخليا من مجالات المحاسبة الاجتماعية، والذي يشمل تأثير أنشطة المؤسسة على عمالها كموارد بشرية والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، هذه الأنشطة التي تعمل على تحسين ظروف العمال.
البيئة	يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المحاسبة الاجتماعية، ويشمل عدة أنظمة اجتماعية الهادفة إلى الحد من الآثار السلبية الناتجة عن نشاطات المؤسسة والمؤثرة على البيئة، وذلك من خلال حماية البيئة والمحافظة على مواردها الطبيعية خاصة منها النادرة.
حماية المستهلك	يتضمن الأنشطة الهادفة إلى تحقيق متطلبات المستهلك ونيل رضاه، والعمل على المحافظة على هذا الرضا من خلال الصدق في الإعلان، توفير المعلومات اللازمة عن المنتج.
المجتمع	هذا المجال يتضمن الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للمجتمع وذلك من خلال توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، وهذا ما يهدف إلى تحقيق الرفاهية للمجتمع وتنميته.

المصدر: مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على

عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 175

الجدول أعلاه يوضح مجالات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية كما حدد نوع الأنشطة التي يشملها كل مجال

حيث نلاحظ:

- مجال العاملين والذي يتضمن أثر نشاط المؤسسة على عمالها، حيث يتم من خلاله تحسين ظروف العمال.
- مجال البيئة والذي يتضمن الأنظمة التي تهدف للتقليل من الأثر السلبي لنشاط المؤسسة على البيئة من خلال حماية البيئة والحفاظ عليها.
- حماية المستهلك والذي يتضمن الأنشطة التي تهدف لنيل رضا المستهلك وتوفير احتياجاته.
- المجتمع والذي يتضمن الأنشطة التي تهدف لتحقيق متطلبات المجتمع وهذا من خلال المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية وتوفير مناصب الشغل لذوي الاحتياجات الخاصة.

## 5- التدقيق الاجتماعي

## 1-5- تعريف التدقيق الاجتماعي

يعتبر التدقيق الاجتماعي دراسة وتقييم للأداء الاجتماعي للمؤسسة، كما يعرف بأنه فحص وتقييم فني منظم وحيادي للمعلومات المتعلقة بالأداء الاجتماعي للمؤسسة، وهذا من أجل معرفة مدى عدالة القوائم الاجتماعية عن المعلومات المتعلقة بتنفيذ المؤسسة لمسؤوليتها الاجتماعية، وأيضا مدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع وذلك خلال فترة زمنية معينة، إضافة إلى إعداد تقرير حول نتائج التقييم لأصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

ومن الشائع بين تعريفات التدقيق الاجتماعي، أن المفهوم الأساسي هو عملية تقييم المؤسسة لأدائها الاجتماعي وتفصح عليه لأصحاب المصلحة، كما تسعى المؤسسة لإثبات أدائها الاجتماعي في المستقبل<sup>2</sup>.

## 2-5- أهداف التدقيق الاجتماعي

يقوم التدقيق الاجتماعي بتزويد مستخدمي المعلومات المحاسبية للحكم على المؤسسة إذا حققت قيمة مضافة من الناحية الاجتماعية والثقافية أثناء تنفيذ مهامهم الخاصة بالمعلومات المتعلقة بتحليل وتقييم التوصيات الخاصة بنشاطات المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>، كما يهدف التدقيق الاجتماعي إلى السماح للمؤسسة للإشراف الفعال وكذلك توجيه الأداء، وفهم العلاقة الموجودة بين النواحي التجارية والاجتماعية، بالإضافة إلى فهم تكلفة ومضمون الآثار الاجتماعية والثقافية الناتجة عن نشاطاتها وهذا من أجل الاختيار الأفضل من بين الأولويات المتوفرة، وتعديل التطبيق في ظل النتائج المستخلصة، أيضا يهدف التدقيق الاجتماعي إلى فحص الأحداث والظروف التي وقعت وقياسها. كما أن هدف التدقيق الاجتماعي على المدى القصير يتمثل في منح شهادة تبين صحة وسلامة المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة مع إعطاء رأي موضوعي حول ذلك، أما هدفه على المدى المتوسط والطويل فيتمثل في تقديم الدعم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة. كما يهدف التدقيق الاجتماعي إلى رفع فعالية أداء العمال من خلال تحديد المعوقات والانحرافات وتقديم الحلول والاقتراحات للقضاء عليها، إذ أنه يستجيب لمجموعة من الأهداف: المعاينة الدقيقة للوصول إلى المعلومات الصحيحة والدقيقة حول الأهداف الخاصة بالأفراد كالتوظيف وذلك من خلال تعيين الشخص المناسب في المكان المناسب ورفع الروح المعنوية للعمال من خلال تحسين

<sup>1</sup> أيمن محمد الشنطي، قياس أثر التدقيق الاجتماعي على تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، ص 187

<sup>2</sup> The SEEP Network, Social Performance Map, Academy for educational development, Working Group, 2008, p08, on the web: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

<sup>3</sup> أيمن محمد الشنطي، مرجع سبق ذكره، ص 188

ظروف العمل والعدل في توزيع الأجر، وبالتالي فإن التدقيق الاجتماعي يساهم في تحسين الأداء الاجتماعي وتحقيق اندماج الأهداف الاجتماعية مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

### المطلب الرابع : الأداء الاقتصادي

بدأ تناول مفهوم الأداء الاقتصادي للمؤسسات بعد الحرب العالمية الثانية، فقد تطور مفهوم الأداء مع مرور الوقت، وخلال هذا المطلب سيتم التطرق لماهية الأداء الاقتصادي.

#### 1- تعريف الأداء الاقتصادي

يشمل الأداء الاقتصادي قياس مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة، والتي تشمل كل من القدرة التنافسية السعرية والقدرة التنافسية غير السعرية، حيث أن:

- القدرة التنافسية السعرية تمثل قدرة المنتج على جذب العملاء على حساب المنتجات المنافسة بسبب سعر هذه المنتجات، وقياسه يجعل من الممكن تحديد مكان المؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق.
- القدرة التنافسية غير السعرية: تمثل قدرة المنتج على جذب العملاء على حساب المنتجات المنافسة بسبب عناصر مستقلة عن الأسعار وهي العناصر التي تتمثل في جودة المنتج، والابتكار، والخدمة، والتصميم، وغيرها من العناصر<sup>1</sup>.

يتم قياس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بمختلف أنواعها ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية<sup>2</sup>.

بالرغم من أن مفهوم الأداء في توسع مستمر إلا أن مجموعة من الباحثين ليزالون يعتبرون أن الأداء الاقتصادي هو الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة دائما لبلوغه، وأن الأهداف الثانوية تتحقق من خلاله ضمناً، وهو يعتبر الفئات الاقتصادية الذي تتحصل عليه المؤسسة من خلال تعظيم نواتجها وتخفيض تكاليفها، وهي تتكون من مكونين أساسيين وهما :

- النتائج الفورية: إذ أن متغيرات النتائج الفورية تقييم الأداء الاقتصادي على المدى القصير، ومن أهم معاييرها

"المردودية، الإنتاجية، التمويل الذاتي..."

<sup>1</sup> La performance de l'entreprise, <http://sabbar.fr/management/la-performance-de-lentreprise/>, consulté le 10/12/2019

<sup>2</sup> عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص ص 116 - 117

- إنشاء الإمكانيات أو الطاقات: تقييم معالم إنشاء الإمكانيات والطاقات على المدى المتوسط والبعيد، ومن أهم معاييرها "التكنولوجيا الحديثة، المنتجات الجديدة، التحسين المستمر..."

في السابق كانت المؤشرات الاقتصادية هي المؤشرات التي تسمح بقياس الأداء الاقتصادي فقط، بينما مع تزايد الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتنمية المستدامة والتقدم الحاصل حالياً والمنافسة الشديدة بين المؤسسات ظهرت مؤشرات أخرى تسمح بقياس الإسهامات الاقتصادية للمؤسسة بهدف قياس مدى مراعاتها للتنمية، والحكم على مدى تأثير المؤسسة على الاقتصاد وحياة أفراد المجتمع وكذلك تأثيرها على البيئة، مثلاً "الأرباح الموزعة، الميزانية المخصصة للبحث والتطوير، العائد على رأس المال المستثمر، مستويات أجور الموظفين..."<sup>1</sup>.

## 2- مؤشرات الأداء الاقتصادي

توجد ستة مؤشرات للأداء الاقتصادي، هذه المؤشرات هي<sup>2</sup>:

- الناتج المحلي الإجمالي للفرد.
- الناتج المحلي الإجمالي في الساعة يعمل كمقياس للإنتاجية الاقتصادية.
- معدل العمالة بين 15 و 64 سنة.
- نصيب الفرد من الدخل القومي الصافي.
- صافي الإنفاق الاستهلاكي النهائي للفرد الواحد، بما في ذلك الاستهلاك الحكومي.
- مقياس موحد دولياً لتوزيع الدخل الصافي لكل وحدة استهلاك.

● كما توجد مجموعة أخرى من المؤشرات الاقتصادية التي اقترحتها مبادرة الإبلاغ العالمية لإعداد التقارير

The Global Reporting Initiative (GRI) والتي تعد مثالاً على تطوير المؤشرات الاقتصادية لضمان استدامة المنظمات، حيث تقر GRI بأن المؤسسات تؤثر على الاقتصادات التي تعمل فيها من خلال استخدامهم للموارد وتحقيق الثروة وأن هذه الآثار لم يتم التقاطها والإفصاح عنها بالكامل من خلال المحاسبة والتقارير المالية التقليدية، لذلك تهدف GRI إلى توسيع حدود إعداد التقارير لتشمل التأثيرات على أصحاب المصلحة الخارجيين، فقد يتطلب إعداد التقارير معالجة تأثير دورة الحياة المنتج الكلية أو الخدمة المقدمة وأيضاً الأخذ بعين الاعتبار

<sup>1</sup> سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 27

<sup>2</sup> Christine Carl, Evaluer la performance économique le bien-être et la soutenabilité, rapport du conseil d'analyse économique et du conseil allemand des experts en économie, Direction de l'information et administrative, France, 2010, P 27

للتأثيرات التي تحدث بعد بيع المنتج أو تقديم الخدمة، حيث يستخدم إطار مؤشر الأداء الاقتصادي المقترح الفئات التالية<sup>1</sup>:

- الربح
- الاستثمارات
- ممتلكات ملموسة
- الأجور والفوائد
- إنتاجية العمل
- الضرائب
- تنمية المجتمع (توظيف العمال، والأعمال الخيرية والتبرعات)
- الموردين
- المنتجات والخدمات.

وبالتالي فإن ذلك يشمل المقاييس التقليدية للأداء الاقتصادي والمتمثلة في الربح، الاستثمارات، الأصول الملموسة وإنتاجية العمل مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير على أصحاب المصالح الخارجيين وهذا من خلال الضرائب المدفوعة للسلطة، تنمية المجتمع، القضايا الاقتصادية والآثار المتعلقة باستخدام المنتجات والخدمات.

### 3- معايير الأداء الاقتصادي

إن المؤشرات الإحصائية لقياس الأداء الاقتصادي تعتمد على المعايير الأساسية الثلاثة والتي تتمثل في<sup>2</sup>:

" الملائمة، الاتساق، والقياس "

- **الملائمة** : وهي تفترض تحديد المؤشرات التي تساعد في الوصول إلى التقدم والتطور الصحيح لتحقيق الرفاهية في الوقت الحالي والمستقبل.
- **الاتساق** : ويعني ذلك أن المؤشرات المصممة يجب أن تكون وفقا لاعتبارات نظرية، كما يجب أن تشمل احترام التطابق والتجانس مع الأبعاد ذات الصلة للرفاهية.
- **قابلية القياس** : بمعنى أن المؤشرات يمكن ملاحظتها وأن يتم جمع البيانات الأولية بتكلفة معقولة من الميزانية الخاصة دون انتهاك قانون حماية البيانات والامتثال له.

<sup>1</sup> A. Warhurst, Ibid, pp 58- 59

<sup>2</sup> Christine Carl, Ibid, pp 23- 24

## 4- التدقيق المالي والمحاسبي لتحسين الأداء الاقتصادي

التدقيق المالي والمحاسبي هو فحص انتقادي للسجلات والوثائق المالية وهذا من أجل التأكد من صحة المعلومات المالية المصرح بها مع مدى الالتزام بتطبيق المبادئ والقوانين المعمول بها<sup>1</sup> والتدقيق المالي والمحاسبي يهتم بتدقيق القوائم المالية والتي تشمل كل من الميزانية، تدفقات الخزينة، جدول النتائج، جدول التغيرات في رؤوس الأموال، الملاحق، مع إلزامية القيام بتقييم نظام الرقابة الداخلي للمؤسسة وهذا لتقييم مخاطر التدقيق، ومنه فإن التدقيق المالي والمحاسبي يساهم في تحسين ورفع الأداء الاقتصادي للمؤسسة.

<sup>1</sup> سليمان مليكة ومغنية هواري، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام المالي والبيئي والاجتماعي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2018، ص 254

## خلاصة

تسعى المؤسسة باستمرار للوصول إلى رضا العملاء من خلال تحسين قيمة المنتجات والخدمات التي تقدمها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق التميز عن منافسيها مما ينعكس أثره على زيادة أرباح المؤسسة وتحقيقها أهدافها، وفي سبيل ذلك تسعى المؤسسة دائما لتحسين أداءها، والأداء هو مدى استطاعة المؤسسة استغلال مواردها المادية والبشرية بالصورة التي تحقق أهدافها، كما يعتبر الأداء العامل الأكثر إسهاما لبقاء المؤسسة في السوق واستمرارها وتحقيق أهدافها، أما تقييم الأداء فيتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج خلال فترة زمنية معينة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة أو الأهداف المسطرة من قبل، مع وضع الإجراءات التصحيحية واتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

## الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة

## تمهيد

بعد أن تم التطرق في الجانب النظري لمفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات والأداء المستدام في الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل الربط بين المعارف النظرية والواقع الذي تعيشه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وذلك بإسقاط الضوء على حالة المؤسسة المينائية سكيكدة.

وهذا من خلال اختيار عينة وهي عبارة عن دراسة واقع تبني المؤسسة المينائية سكيكدة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة، أيضا من خلال هذا الفصل سنتطرق للمباحث التالية :

- المبحث الأول : تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة
- المبحث الثاني : تنظيم المؤسسة المينائية سكيكدة وعلاقتها ب ISO
- المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الرابع : نتائج التحليل الإحصائي لمحاو الاستبيان
- المبحث الخامس : اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة

من خلال هذا المبحث سيتم التعرف على نشأة المؤسسة المينائية سكيكدة وتطورها التاريخي، والأهداف التي تسعى لتحقيقها وأيضا تحديد مختلف المهام والوظائف التي تقوم بها، بالإضافة إلى التعرف على إمكانيات وقدرات المؤسسة وهيكلها التنظيمي مع شرحه.

## المطلب الأول: نشأة المؤسسة المينائية سكيكدة

يعود بناء المؤسسة المينائية سكيكدة إلى العصور القديمة ما بين القرن السابع والثامن قبل الميلاد، حيث أسس القرطاجيون امبراطوريتهم التي تمتد إلى غاية الحدود النوميديّة بشمال إفريقيا، حيث أن خليج النوميديين ساعد على تأسيس تجارة السلع، وبتحطيم قرطاج في 147 ق.م أسس الرومان مدينة روسيكادا المعروفة حاليا بسكيكدة، كانت المؤسسة المينائية سكيكدة حتى نهاية 1839 م عبارة عن مرفأ صغير، بني من أعمدة من الحديد الصلب حيث لا تستطيع السفن القيام بعملية التفريغ مباشرة على أرضيتها بل تفرغ حمولتها على رمال شاطئ خليج سطورة المتواجد على بعد 3 كلم بالمرفأ، ثم تحمل هذه السلع على عربات مسطحة والتي توصلها إلى سكيكدة المدينة، وبعد تحول مدينة فيليب فيل ( Filipe Ville ) لبلدية سنة 1948، ومع التطور الجديد طرحت إشكالية التحول المحلي وكذا إمكانية بناء ميناء يلي جميع متطلبات الحركة التجارية.

وهذا المشروع الابتدائي كان يتضمن في دراسة التقنية ما يلي:

- خليج كبير يوصل الميناء من الشرق إلى الغرب.
- خليج ثاني لغلق الميناء من الغرب مع ترك ممر للدخول.
- أرصفة تحتوي على سطح مملوءة ذات مساحة تقدر ب 15 هكتار، تتمركز في جنوب المدينة، وكان المشروع النهائي المصادق عليه إبان الاستعمار الفرنسي سنة 1860 م وقد شمل هذا المشروع:

- ✓ بناء الحاجز الكبير من الناحية الشرقية وإنشاء أرضية الميناء قرب الأمامية من الناحية الغربية.
- ✓ بناء الحاجز الكبير والذي يمتد على طول 1400 م.
- ✓ بناء حاجز أفقي لتكوين حوض مائي لإنشاء ميناء مؤقت.
- ✓ بناء حاجز القصر الأخضر château vert وبصفة نهائية المساحة الأمامية للميناء، وقد انطلقت الأشغال بهذا المشروع سنة 1861 م.

ومن سنة 1891 م إلى سنة 1959 اقتصرت العمليات على ما يلي:

- تمديد طول الحاجز الكبير ب 225 م وذلك من 1891 م إلى 1897 م.
- بناء مساحات غير مغطاة وأرصفتة جديدة من 1930 م إلى 1957 م.

### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة

- التسمية: المؤسسة المينائية سكيكدة "Entreprise portuaire Skikda" بالاختصار (E.P.S)
- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية، مؤسسة ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة بالاستقلالية للمؤسسات.

تأسست المؤسسة المينائية سكيكدة بمقتضى المرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م أي في خصم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت إلى هذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشئت المؤسسة المينائية سكيكدة وهذه الوحدات هي:

- الديوان الوطني للموانئ ( ONP )

- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ ( SONAMA )

- الشركة الوطنية لشحن البواخر (CNAN/REMORQUAGE)

وبعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية سكيكدة برأس مال قدره 100.000.000 دج بتاريخ 1989/03/21 م.

تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 1988/01/12 م ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 135.000.000 دج. وتوجد تحت سلطة المؤسسة 5 موانئ تربيع على مسافة قدرها 30 كلم وهذه الموانئ هي:

- الميناء المزدوج الذي يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات.

- ميناء المحروقات وهو من أحدث الموانئ أسس عام 1971 م.

- ميناء القل والمرسى وسطورة والمختصة في نشاطات الصيد البحري.

وبتطبيق المرسوم 88 - 01 بتاريخ 1988/01/12 م الذي يتضمن توجيه المؤسسات العمومية.

المؤسسة المينائية سكيكدة تحولت بتاريخ 1989/03/21 م إلى مؤسسة عمومية اقتصادية مستقلة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 10.000.000 دج ثم رفع رأس مال الشركة إلى 800.000.000 دج سنة 2004 ثم إلى 3.5.00.000.000 دج سنة 2010 م.

تم فصل موانئ الصيد عن قطاع الموانئ والتي أصبحت تسيير من طرف مؤسسة تسيير موانئ الصيد ومخابئ البحر كما تم في أواخر 2005 فصل تسيير ميناء المحروقات الذي أصبح تابع لوزارة الطاقة والمناجم عن طريق مؤسسة (STH).

- الشركات المساهمة: لضمان تطوير نشاطاتها طورت المؤسسة مساهمتها في عدة شركات ذات نشاطات مختلفة وخاصة النقل البري للسلع وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة تسيير موانئ الصيد ومخابئ البحر ( EGPP ) .....%100

- شركة النسق اللوجستيكي ( SIL ) .....%66

- سكيكدة حاويات خدمات ( S.C.S ) .....%52,31

- شركة النقل وعمليات الرفع والملحقات ( STORA ) .....%20

- شركة تسيير نهائي نقل المحروقات ( SGTH ) .....%15

- مجمع ( CNAN ) .....% 8,69

- شركة الاستثمار الفندقية ( S.I.H ) .....%6,23

- المقر الاجتماعي للمؤسسة: المنطقة الصناعية الصغرى قرب مصب واد الصفصاف ( دومين الأسود سابقا ) صندوق بريد 65 - 21000 سكيكدة، الجزائر.

- عدد المستخدمين: 1838 عامل لسنة 2019

- رأس مال المؤسسة: 9.000.000.000 دج.

- الهاتف: ( ) 54-22-75-50/75-68-75-38(0) 213 +

+ 213 (0)38/75-23-70/75-24-05/75-23-89

- الفاكس: 55-22-75-20-15/75-23-89(0) 213 +

- الموقع الإلكتروني: [www.skikda.port.com](http://www.skikda.port.com)

- البريد الإلكتروني: [Epskikda@skikda-port.com](mailto:Epskikda@skikda-port.com)

### المطلب الثالث: السياسة العامة للمؤسسة المينائية سكيكدة

المؤسسة المينائية سكيكدة مؤسسة تابعة لمجمع الخدمات المينائية Spa SERPORT، كما تعتبر المؤسسة حلقة هامة في مجال التبادلات التجارية الوطنية، ونظرا لموقعها القريب من المنطقة الصناعية والمدينة وتماشيا مع

توجهات السلطات العمومية، تهدف المؤسسة إلى أن تكون متعاملا يشهد له بحسن الأداء والكفاءة المهنية والمواطنة وتطبيق الحوكمة عند تنفيذ مهامها، كما تقوم سياسة المؤسسة على مجموعة من المبادئ الرئيسية.

### 1- مهام المؤسسة المينائية سكيكدة

والتي تتمثل في التالي:

- تسيير واستغلال الأملاك المينائية.
- تسيير الموانئ الجافة.
- استقبال وسحب السفن.
- استقبال المسافرين.
- شحن وتفريغ وتخزين البضائع والمحافظة عليها.

إضافة إلى التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تساهم في التنمية المحلية والوطنية، ودمج رفاة العمال وسلامتهم وتلبية متطلباتهم ضمن إستراتيجية المؤسسة وأيضا الحرص على جودة الخدمات المقدمة للزبائن، مع الأخذ بنظر الاعتبار أصحاب المصلحة وتوفير احتياجاتهم وزيادة رضاهم، وكذا السعي لتحقيق التنمية المستدامة مما يساهم في حماية البيئة والمحافظة عليها للأجيال اللاحقة.

### 2- مبادئ المؤسسة المينائية سكيكدة

تقوم سياسة المؤسسة على خمسة مبادئ أساسية تتمثل في:

- مشاوره ومشاركة العمال وتنمية القدرات البشرية للمؤسسة.
- إرضاء الزبائن وأصحاب المصالح.
- التحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- تعزيز التواصل الداخلي والخارجي.
- تعزيز الاحترافية والمسؤولية الاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة المينائية سكيكدة تتعهد بالالتزام بما يلي:

- توفير أماكن عمل آمنة وصحية.
- تلبية المتطلبات المعمول بها وضمن الامتثال للمتطلبات التنظيمية والقانونية والمتطلبات السارية الأخرى.
- مشاوره ومشاركة العمال وممثليهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.
- القضاء على الأخطار تقنيا وماليا عند الاستطاعة.

- الاجتناب أو التقليل من المخاطر المهنية وكذا تحسين الأداء بالنسبة للصحة والأمن والبيئة وجودة الخدمات المقدمة.
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ وصيانة نظم التسيير بما في ذلك إدارة الجودة، الأمن والسلامة في العمل وحماية البيئة.
- حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية خاصة غير المتجددة منها ومنع أي شكل من أشكال التلوث الذي يتولد عن أنشطة المؤسسة سواء كان تلوث بحري، جوي أو تلوث الأرض.

### المطلب الرابع: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية سكيكدة

#### 1- أهداف المؤسسة المينائية سكيكدة

تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط الميداني خاصة في ظل اقتصاد السوق.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية.
- تطوير حصة السوق بتحسين نوعية الخدمة وإقامة علاقات شراكة وتعاون مع أكبر المؤسسات المينائية في العالم.
- تنويع الخدمات وتحسين النوعية.
- تحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن.
- العمل على تحديث الإمكانيات وتطوير الوسائل.

#### 2- وظائف المؤسسة المينائية سكيكدة

بعكس المؤسسة الإنتاجية نجد أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها على حالها، ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين الموارد واللوازم والمعدات التي تستعملها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفة الصيانة والتطور.
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها.

- وظيفة الشرطة المينائية.
- وبالإضافة إلى هذه الوظائف، هناك وظيفتان مهمتان هما:
- وظيفة التسيير.
- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك.
- أهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة
- شحن وتفريغ البضائع.
- القيام بعملية السحب البحري، الإرشاد البحري، الإرشاد البحري والتموين.
- تسيير واستغلال الأملاك العمومية.
- تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية.
- القيام بوظائف الشرطة المينائية والأمن.
- الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث البحري.
- الاستغلال الجيد لليد العاملة وللمردود الجيد للاستثمارات البنية التحتية.

### المطلب الخامس: إمكانيات وقدرات المؤسسة المينائية سكيكدة

تمتتع المؤسسة بمجموعة من الإمكانيات والقدرات التي تتمثل في:

#### 1- التنظيم الإداري

- تدار المؤسسة من قبل مجلس إداري يتكون من سبعة أعضاء، خمسة منهم يمثلون مؤسسة تسيير مساهمات الدولة "PORT" (SOGEPORIS) وعضوين يمثلان العمال.
- مؤسسة منظمة في شكل إدارة عامة ذات وحدة واحدة تتمثل نشاطاتها ومهامها في:
  - ✓ تسيير وإستغلال الآلات والمنشآت المينائية.
  - ✓ القيام بعمليات السحب، والقيادة والشحن.
  - ✓ القيام بعمليات الشحن والتفريغ.
  - ✓ القيام بمهام الشرطة والأمن المينائي.
  - ✓ تنفيذ أعمال الصيانة، والتهئية وتجديد البنية الفوقية المينائية.
  - ✓ الإعداد للدخول في علاقات مع السلطات المدنية المعنية، برامج أعمال الصيانة، التهئية وإنشاء بنية تحتية مينائية.

## 2- القدرات الإقليمية

القدرات الإقليمية للمؤسسة المينائية لسكيكدة تمتد إلى الموانئ التالية:

- مينائين للتجارة وهما: الميناء المختلط لسكيكدة والميناء الخاص بالمحروقات.
- ثلاثة موانئ للصيد وهم: ميناء القل، ميناء سطورة، ميناء المرسى.

## - الإمكانيات المينائية للعبور

- عبور البضائع العامة: 2000000 طن في السنة.
- عبور المحروقات: 30000000 طن في السنة، 11 رصيف عائم خاصة بالسفن ذات 25 إلى 100000 طن.

## - المساحات التجارية

- مساحات تجارية مغطاة (مخازن، مستودعات حسب المعايير، مخابئ) تقدر ب 8000 م<sup>2</sup>.
- مساحات تجارية: أرضية غير مغطاة تقدر ب 140000 م<sup>2</sup>.

## 3- حظائر وسائل خدمة المرفأى، التفريغ والتحويل

## - الحظيرة الخاصة بالبحر والعوامات

- حظيرة الساحبات: 8 ساحبات من 1500 إلى 3400 CV.
- حظيرة زوارق القيادة : 06 زوارق.
- حظيرة زوارق الإرساء: 08 زوارق.
- طوافة للاسترجاع ب 15 م<sup>3</sup>.
- زورق تجسير للطوارئ بقدرة 100 طن.

## - حظيرة الرافعات

- رافعات رصيف كهربائية: 12 رافعة من 3 إلى 10 طن.
- رافعات أتوماتيكية: 10 رافعات من 15 إلى 120.

## - حظيرة عربات رفع الأثقال

- عربات رفع الأثقال صغيرة ومتوسطة: 60 عربة من 1 إلى 10 طن.
- عربات رفع الأثقال كبيرة (خارج آلات تفريغ الحاويات) 07 عربات من 13 إلى 36 طن.
- حظيرة عربات رفع الأثقال خاصة بتفريغ الحاويات: 07 عربات من 10 إلى 45 طن.

- معدات التحويل

- جرارات مينائية: 05 جرارات من 25 إلى 32.

- ساحبات مينائية: 16 ساحبة من 25 إلى 60 طن.

- المنشآت المتخصصة

- محطة بحرية للمسافرين: 1200 مسافر عند كل إرساء.

- محطة للسيارات المسافرة: 3 مسالك ذات رواقين مع القيام بالمعالجة المتزامنة لـ 18 سيارة.

- مواقف تفريغ مركب من ثلاثة معابر للتخزين بقدرة كلية تقدر بـ: 15000 م (3×5000 م<sup>2</sup>).

المطلب السادس: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة

خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع شرحه.

الشكل رقم 30: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة



## شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية سكيكدة

يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة، فالمؤسسة المينائية منظمة ومهيكلية في مديرية عامة و 8 مديريات مركزية وهي:

## - المديرية العامة

تقوم هذه المديرية بتسيير وتوجيه، تنسيق، ومراقبة جميع نشاطات المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال المديريات التي تسيروها. وتتكون هذه المديرية من:

## - الرئيس المدير العام.

- مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق، والإشراف، ومراقبة نشاطات القيادة المينائية، الإدارة العامة، المالية والمحاسبة والدراسات، التسويق والاتصال.

- مدير عام مساعد مكلف بالتنسيق، والإشراف، ومراقبة نشاطات الاستغلال، الشحن والتفريغ، الصيانة، الأشغال والسحب.

- مسؤول الجودة: مرتبط بالإدارة العامة ولديه السلطة والمسؤولية للتأكد من الحفاظ والعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة.

- نائب المدير العام: وينوب عن المدير العام وحالة غيابه وله صلاحيات الرئيس المدير العام إذ ينوبه قانونيا مثل صلاحية التوقيع.

- الأمانة العامة ومكتب التنظيم: وهي المسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتقوم بتنظيم المواعيد.

- الأمن الداخلي للمؤسسة: المسؤولون عن الأمن الداخلي للمؤسسة يسهرون على توفير الأمن داخل مصالح الخدمات المينائية والعمل على توفير الأمن داخل ميدان العمل.

- هيئة التدقيق الداخلي: وتسهر هذه الهيئة على الرقابة والتدقيق في نظام إدارة الجودة.

- خلية النظافة والأمن: وتهتم بالنظافة والأمن داخل المؤسسة إذ تسهر على أمن العمال والعملاء ونظافة ميدان العمل، وتعمل بالتنسيق مع مديرية الأمن الداخلي للمؤسسة.

## - مديرية قيادة الميناء

تضمن مجموع النشاطات والعمليات البحرية " القيادة والإرساء " حيث تمارس في حدود مجالها العمومي للميناء الأرضي والبحري عدة مهام أهمها: حماية المسطحات المائية والمساحات الأرضية والتجهيزات، ضمان

أمن وسلامة الأشخاص والممتلكات، تتكفل بالقيادة، سحب البواخر، ترتيبها وكل ما يتعلق بها. وتتكون هذه المديرية مما يلي:

"دائرة الأمن والحماية، دائرة مساعدة المراكب، هيئة القيادة البحرية"

**- مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ**

مكلفة بكل عمليات نقل وتفريغ وكذلك تخزين البضائع وتسليمها للزبائن ووضع تحت تصرفهم الإمكانيات المادية وتسيير المجال العمومي والقيام بمتابعة حركة السلع بالإضافة إلى جمع المعلومات الإحصائية وفوترة الخدمات المقدمة. والتي تنقسم إلى:

- مصلحة الإحصائيات.

- مصلحة الأملاك.

- مصلحة توزيع الوسائل البشرية والمادية.

وتتكون دائرة الاستغلال من:

- مصلحة العمليات الخاصة بالسفن.

- مصلحة الفوترة.

أما دائرة الحاويات فتتكون من:

- مصلحة الفوترة.

- مصلحة تسيير الحاويات

أما دائرة الإمداد فتتكون من:

- مصلحة خدمات الشحن والتفريغ.

- مصلحة الحضور، متابعة الوسائل، البرمجة، المراقبة.

**- مديرية المالية والمحاسبة**

لها مهمة ضمان سير العمليات المالية ووضعية المحاسبة في المؤسسة. وتتكون من دائرتين هما:

- دائرة المالية وتتكون من: مصلحة العمليات المالية، مصلحة ميزانية الاستثمار

- دائرة المحاسبة وتحتوي على: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة التحصيل.

- مديرية السحب

تعتبر حديثة النشأة يتمثل دورها في مساعدة السفن وإرسائها أثناء الدخول والخروج والسهر على عملية تخليص السفن في حالات الخطر باستعمال وسائل مواجهة الصعاب داخل الحوض وهي تتكون من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة التجهيز والاستغلال.
- مصلحة التموين والبرمجة.
- مصلحة الصيانة البحرية.

#### - مديرية الأشغال

مكلفة بالمحافظة على الأملاك ومتابعة تنفيذ الأشغال الخاصة بالبنية التحتية والفوقية المينائية مثل البرج الخاص بقيادة الميناء وتحتوي على ثلاث مصالح هي:

- مصلحة المحافظة على الأملاك.
- مصلحة الأشغال الجديدة.
- مصلحة الهياكل البحرية.

#### - مديرية الصيانة

لها مهمة تأمين حفظ وصيانة مجموع العتاد المنتوج للمؤسسة والتموين وتسيير المخزون. وتتكون من ست مصالح هي:

- مصلحة تسيير المخزون ( فرع المخزون الرئيسي ).
- مصلحة المشتريات الخارجية.
- مصلحة المشتريات الداخلية ( فرع الشراء ).
- مصلحة التخطيط والمتابعة ( فرع التسيير التقني ).
- مصلحة صيانة العتاد ( فرع صيانة الرافعات، فرع الصيانة ).
- مصلحة صيانة العتاد ( فرع الميكانيك، العتاد المتحرك، فرع الصيانة، فرع السيارات الخفيفة ).

#### - مديرية الإدارة العامة

وهي مكلفة بتسيير الموارد البشرية، القضايا القانونية والمنازعات والقضايا العامة للمؤسسة، إلى جانب متابعة تنفيذ برنامج تكوين العاملين في المؤسسة وتدريبهم، وتحتوي هذه المديرية على أربع دوائر هي:

- دائرة الموارد البشرية وتتكون من: مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة الرواتب والعلاقات مع الصندوق.
  - دائرة القضايا العامة وتتكون من: مصلحة النشاطات الاجتماعية، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة العلاقات الخارجية.
  - دائرة التكوين.
  - دائرة القضايا القانونية وتتكون من: مصلحة المنازعات، مصلحة التأمينات، مصلحة الأسواق.
  - مديرية الدراسات، التسويق والاتصال و" الإعلام الآلي "
- وهي مكلفة بقيادة العمليات الخاصة بالدراسات، التسويق، الاتصال، ومراقبة التسيير والإعلام الآلي.

### المبحث الثاني : علاقة المؤسسة المينائية سكيكدة ب ISO

بات تطبيق أنظمة ISO من طرف المؤسسات أمراً ضرورياً في ظل المنافسة الشديدة في عصرنا الحالي، وذلك من أجل ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق وبالتالي تحقيقها لأهدافها، وخلال هذا المبحث سيتم التعرف على علاقة المؤسسة المينائية سكيكدة ب ISO أي مدى تطبيقها وتنفيذها لأنظمة ISO .

### المطلب الأول: نظام إدارة الجودة الشاملة ISO 9001

أصبح تطبيق نظام إدارة الجودة ضرورياً في المؤسسات خاصة في ظل المنافسة الشديدة في عصرنا الحالي، ولهذا استعانت المؤسسة المينائية سكيكدة بجهة استشارية لمساعدتها في وضع نظام إدارة الجودة وتطبيقه في المؤسسة، حيث اختارت المديرية مكتب ISGA والكائن مقره بمدينة عنابة من أجل تنفيذ هذا المشروع، وتم الاتفاق مع المكتب في مارس 2002 حيث يلتزم فيه ب:

- تقييم الوضعية الحالية للمؤسسة المينائية لسكيكدة ومساعدتها في إنشاء نظام إدارة الجودة يتطابق مع المواصفة المختارة إلى جانب تحديد الوثائق المرافقة له.
- القيام بتدريب وتحسين الإطار العاليا للمؤسسة.
- مساعدة المؤسسة في القيام بالتقييم الذاتي لنظام إدارة الجودة المطبق قبل القيام بالتدقيق النهائي من خلال عدة مراحل.

ويقوم مشروع نظام إدارة الجودة الشاملة على عدة مراحل تتمثل في:

**1- انطلاق المشروع**

بدأت هذه المرحلة من شهر مارس إلى غاية شهر أوت من عام 2002، إذ قامت المؤسسة المينائية في هذه المرحلة بإصدار ميثاق الجودة الخاص بالمؤسسة، وأيضا وضع هيكل تنظيمي يتماشى مع معايير نظام إدارة الجودة، بالإضافة لذلك قامت بالاتفاق مع الهيئة المرافقة بالقيام بتكوين وتحسين إدارة الجودة.

**2- تحسين العمال بمشروع نظام إدارة الجودة**

تمت هذه المرحلة من شهر مارس إلى غاية شهر أكتوبر من عام 2002، حيث قامت المؤسسة بتنظيم ورشات عمل لتدريب وإعلام عمال المؤسسة المينائية بالقواعد والمقاييس والتنظيمات المتخذة لتطبيق نظام إدارة الجودة في كل المديریات والدوائر والمصالح بالإضافة إلى إعلام العمال تدريجيا بطرق تطبيق هذه النظام عن طريق النشرة الإشهارية الصادرة عن المؤسسة المينائية لسكيكدة.

**3- تكوين العمال حول نظام إدارة الجودة**

تمت هذه المرحلة من شهر مارس إلى غاية شهر ديسمبر من عام 2002، حيث قامت المؤسسة خلال هذه الفترة بأيام دراسية تكوينية وتوعوية حول تقنيات فهم وتطبيق نظام إدارة الجودة من طرف الجهة الإستشارية بحيث لكل مهمة مسؤول يقوم بالإشراف عليها إلى جانب وضع برنامج مراقبة تطبيق قواعد الجودة شهريا أو ثلاثيا.

**4- تنظيم مجموعات لتحليل العمليات الخاصة بنظام إدارة الجودة**

بدأت هذه المرحلة من شهر ماي لعام 2002 إلى غاية شهر جويلية لعام 2003، إذ قامت المؤسسة خلال هذه الفترة بتكوين مجموعات حيث كل مجموعة تتشكل من أفراد متمثلين في عمال المؤسسة من إطارات وتقنيين ساميين وإعطاء كل إطار مسؤولية إدارة عملية حسب الوظيفة المعنية له فمثلا فيما يخص إرضاء العملاء والتي يجب التحكم فيها تلبية لمتطلبات العملاء وهذا من خلال:

- **العلاقة الدائمة مع العملاء: من خلال:**

- معرفة طلباتهم.

- تصنيف طلباتهم من الأهم إلى المهم.

- الإصغاء للعمال.

- **التطوير المستمر: من خلال:**

- مراقبة مجال تطور العلاقات مع العملاء.

- حل المشاكل.

**5- إنشاء نظام للإدارة المؤسسة المينائية**

أنشأ هذا النظام من شهر أبريل إلى غاية شهر سبتمبر لعام 2003، حيث قامت المؤسسة بوضع نظام لإدارة المؤسسة المينائية ككل طبقاً للقواعد المنصوص عليها في نظام إدارة الجودة حسب المرجع ISO 9001 طبعة 2002.

**6- فعالية النظام وتطبيقه في الميدان**

انطلقت هذه المرحلة من شهر جويلية إلى غاية شهر أكتوبر من عام 2003، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل لأنه فيها تم تطبيق نظام إدارة الجودة في الميدان ومدى فعاليته من خلال العمليات المحددة لكل مهمة وككل فرد داخل المؤسسة المينائية وهذا لاستيعاب تقنيات تحسين الجودة في تقديم الخدمات في الميدان، حيث تكون فعالية النظام من خلال التطبيق الصحيح للقواعد الخاصة بالعمليات، مثل عملية الإصغاء للعملاء، وعملية قياس درجة الرضا لديهم وبالتالي الاتصال بالجهة المانحة لمباشرة عملية التدقيق لهذا النظام.

**7- امتحان لمراقبة تطبيق نظام إدارة الجودة (امتحان تجريبي)**

بدأت هذه المرحلة من الشهر السابع إلى الشهر الحادي عشر من سنة 2003 حيث يعتبر هذا الامتحان من المراحل المهمة في تطبيق مشروع نظام إدارة الجودة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة لأنه في هذه المرحلة يتم الكشف عن نقاط الضعف وعدم التطابق في نظام إدارة الجودة المطبق في المؤسسة، قبل التوجه إلى التدقيق النهائي وقد قام فريق تابع للجهة المانحة والمتمثلة بـ **SGS** بهذا التدقيق التجريبي وكان ذلك على مستوى المؤسسة، وتمثلت نتائج التدقيق في تقديم تقرير يتضمن تحديد أهم الانحرافات والعمليات التصحيحية المقررة والمدة اللازمة لتنفيذ هذه العمليات، وبعد الالتزام بالعمليات التصحيحية المقترحة ضمن مخطط التدقيق التجريبي يبدأ فريق التقييم التابع للهيئة المانحة بالتحضير لتنفيذ التدقيق النهائي.

**8- التقييم الرسمي لنظام إدارة الجودة**

بدأ التحضير لعملية التدقيق النهائي من شهر سبتمبر من عام 2003، وقام فريق التدقيق لهذه العملية في شهر جانفي 2004 باستخراج حالات عدم المطابقة في النظام واتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية وبعض الملاحظات الواجب أخذها بعين الاعتبار.

وفي الأخير تضمن التقرير النهائي لرئيس فريق التدقيق الجوانب الإيجابية والسلبية لعملية التدقيق في المؤسسة المينائية لسكيكدة ولوجود بعض حالات عدم التطابق البسيطة وتوفر الإرادة لدى مسؤولي المؤسسة في التكفل بهذه النقائص، جاءت توصية رئيس فريق التدقيق للهيئة المانحة **SGS** بتسجيل نظام إدارة الجودة للمؤسسة ومنحها شهادة

المطابقة، وبهذا تحصلت المؤسسة المينائية سكيكدة على شهادة ISO 9001 في جانفي 2004، ويتم تجديد الشهادة كل ثلاث سنوات حيث تخضع المؤسسة خلال هذه الفترة لمراقبتين دوريتين يتوقف على نتائجها احتفاظ المؤسسة بالشهادة من عدمه، والملحق رقم 03 يوضح بأن المؤسسة المينائية سكيكدة لديها شهادة ISO 9001.

ويهدف نظام إدارة الجودة في المؤسسة المينائية سكيكدة إلى:

- توفير الوسائل والمعدات (الآلات) بشكل دائم وفي الوقت المناسب مثل: العربات، الرافعات، والساحبات.
- تكوين المستخدمين، أي العمل على تحسين كفاءاتهم من أجل تخفيض مدة مكوث البواخر أو في الرصيف.
- تطوير عملية الاستماع للعميل بالمؤسسة.
- قياس درجة رضا العملاء والقيام بالبحوث من أجل معرفة حاجاتهم ورغباتهم وإرضائهم.
- تطوير عنصر الثقة مع العملاء.
- توفير الأمن وتطويره داخل الميناء.
- العمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: نظام الإدارة البيئية ISO 14001

بدأ التحضير للحصول على شهادة ISO 14001 من قبل المؤسسة المينائية سكيكدة وذلك من خلال تطبيق مبادئ ومتطلبات هذا النظام، إذ مر تطبيق نظام الإدارة البيئية بالمراحل التالية:

#### 1- إجراء تحليل بيئي

من خلال تحليل نشاط المؤسسة لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، حيث تم تحديد الجوانب البيئية لنشاطات المؤسسة والتي تؤثر على مجالات البيئة مثل الهواء، الطاقة، الماء، وفي هذه المرحلة تأخذ المؤسسة بنظر الاعتبار رأي المتعاملين وشكاوي السلطات المحلية وكل المعنيين.

#### 2- عملية جرد القوانين والمراسيم

يسهل الامتثال لها ومن بين هذه القوانين عدم تجاوز المؤسسة لنسبة التلوث وإعداد تصريح سنوي عن النفايات الخاصة بالمؤسسة.

#### 3- تقييم الجوانب البيئية

تقييم الجوانب البيئية يساعد المؤسسة في تحديد التأثيرات الإيجابية والسلبية للجوانب البيئية لنشاطها على البيئة مثل الجانب البيئي إنبعاثات الغبار ينجم عنه تأثير سلبي وهو التلوث الهوائي وجانب إدارة النفايات ينجم عنه تأثير إيجابي وهو التخفيض من تلوث التربة.

#### 4- ترتيب الجوانب البيئية حسب الأولوية

بعد الانتهاء من مرحلة تقييم الجوانب البيئية تليها مرحلة ترتيب الجوانب البيئية حسب الأولوية أي حسب درجة الضرر والنفع الذي تسببه.

#### 5- دراسة سياسة المؤسسة من أجل حماية البيئة

تدرس هذه السياسة لمعرفة مدى الاهتمام بالجوانب البيئية المرتبة سابقا وتحديد الخطوات اللازمة لمعالجة تأثيراتها السلبية ولوضع إطار لتحديد الغابات والأهداف البيئية.

#### 6- تحديد الغايات والأهداف

حيث يتم تحديد أهداف وغايات بيئية لكل مستوى وظيفي تتناسب مع: سياسة الشركة لحماية البيئة والمتطلبات القانونية والمتطلبات الأخرى والجوانب البيئية لنشاطات المؤسسة والالتزامات البيئية للشركة كالحد من التلوث وإدارة النفايات.

#### 7- تطبيق البرنامج

من أجل تحقيق الأهداف والغايات السابق ذكرها يتم وضع برنامج لذلك وتحديد المجال الزمني لتطبيقه، كبرنامج الحد من التلوث وتجهيزات جديدة لمنع التلوث وإدارة النفايات.

#### 8- مراجعة عملية تطبيق البرنامج

بعد تطبيق البرنامج يتم مراجعته لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من أجل الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لانخفاض نسبة التلوث الجوي والنفايات بنسبة قليلة كما كان مبرمج له، ولتطبيق نظام الإدارة البيئية فإن المؤسسة تركز أكثر على تكوين وتحسيس أفرادها حول البيئة، إذ أنها تعتبر البيئة من أول العناصر ضمن التزاماتها، وفي إطار وضع نظام متكامل للبيئة، وبهذا تحصلت المؤسسة المؤسسة المينائية سكيكدة على شهادة المواصفة نظام الإدارة البيئية 14001 من قبل الهيئة المانحة له SGS منذ سنة 2009. والملحق رقم 04 يوضح بأن المؤسسة المينائية سكيكدة لديها شهادة ISO 14001 .

ويهدف هذا النظام إلى تحقيق عدة مزايا للمؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية المختلفة والمتطلبات الأخرى للمتعاملين مع الميناء.

- التحسين المستمر للأداء البيئي للميناء وتحسين جودة خدماتها.
- تقليل من التأثيرات السلبية لنشاطات البيئية وذلك من خلال تحسيس وتكوين عمال الشركة حول البعد البيئي.
- إدارة النفايات الصادرة عن المؤسسة.
- تحسين سياسة الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها.
- اكتساب تقدير واعتراف من الجهات العالمية.

### المطلب الثالث: نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 18001

نظرا لتفاقم عدد حوادث العمل بالمؤسسة في السنوات الأخيرة الماضية، وزيادة عدد الحوادث التي كان معظمها يميل إلى الخطورة، إضافة إلى زيادة التكاليف الناتجة جراء ساعات العمال الضائعة وتدهور ظروف العمل وزيادة الضغوط من طرف العمال وغيرها، كل ذلك أدى بالمؤسسة المينائية إلى البدء فعليا في إدراج العديد من طرق التنظيم والتيسير فيما يخص السلامة والصحة المهنية، من خلال تخصيص إدارة مستقلة تولي اهتمام كبير لهذا الجانب، وتضع سلامة العامل الهدف الأول لها وخاصة العمال التقنيين والتنفيذيين لأنهم الأكثر عرضة للحوادث، ولذلك لجأت المؤسسة لتبني نظام الصحة والسلامة المهنية و ذلك من خلال الحصول على أول شهادة ISO 180001 OHSAS عام 2009، إذ أن الهدف منها مساعدة مختلف الجهات على تحديد و تقييم و مراقبة مختلف ظروف العمل داخل المؤسسة التي قد تسببت في حوادث تصيب العاملين أو تعرض صحتهم للخطر.

وبالتالي أصبحت المؤسسة المينائية سكيكدة تستند في وضعها للخطط الأمنية والوقائية على برامج ISO والمتمثلة في شهادة ISO 18001 (نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية) التي تهدف إلى تحديد أسباب حوادث العمل وتحليلها بهدف التقليل منها، ولهذا الغرض لجأت إلى إبرام اتفاقيات مع عدة شركات مثل اتفاقية مع شركة عناية للعناية بالأجهزة، وكذا عقد اتفاقيات لإعادة شحن وفحص الأدوات الخاصة بمكافحة الحرائق، بالإضافة إلى وجود اتفاقية لتطهير ومكافحة الجرذان والحشرات في كافة المكاتب، وأيضا مكافحة الكلاب المشردة في الميناء.

وفيما يخص برنامج الأمن والوقاية من حوادث وإصابة العمال بالمؤسسة المينائية سكيكدة، فقد لاقت اهتماما كبيرا من طرف مسؤولي خلية التدقيق والمتابعة بالمؤسسة، والتي تسعى إلى وضع خطط وبرامج بهدف حماية العمال وضمان سلامتهم في مواقع العمل، من خلال توفير شروط مساعدة على أداء العمل وجودته بناء على قوانين وإجراءات أمنية وقائية صارمة كتدريبهم على كيفية استخدام وسائل الوقاية في حالة وقوع طوارئ وأيضا وضع

تعليمات للعامل من ناحية ارتداء ألبسة وقائية، خصوصا وأن نشاط المؤسسة التجاري يستدعي منها الاهتمام بهذا الجانب للتقليل من نسب الحوادث في مواقع العمل، وعلى هذا الأساس توفر المؤسسة مجموعة كبيرة من الألبسة الخاصة بالعمال للوقاية من الحوادث، نذكر أهمها :

"الخوذة الواقية بجميع أنواعها الأبيض و الأصفر حسب المهنة، المتزر الأزرق، حذاء الوقاية، اللباس الواقي من المطر، قناع ضد الحساسية، القفازات، صدرية مشعة، المتزر الأبيض، الحذاء الأبيض، القبعات، واقي السمع، نظارات الوقاية..."

تعتبر هذه المجموعة من الألبسة المهمة لدى عمال المؤسسة حيث أن لكل عامل لباسه الخاص به حسب وظيفته في المؤسسة، مثلا الحذاء الأبيض المتزر الأبيض يتعلقان بمهنة الطبيب.

بالإضافة إلى ما سبق فإن المؤسسة المينائية تعمل على تشجيع سلوكيات فردية بهدف النهوض بمستويات الإنتاج وتطويرها من خلال اللجوء إلى سياسة العقاب في حالة مخالفة التعليمات والقوانين، وتدعيم سياسة الجزاء لتشجيع روح المبادرة والتعاون بين فرق العمل لضمان جودة الأداء وبالتالي كسب ولاء الزبائن والعملاء مما ينعكس ذلك إيجابا على صورة وسمعة المؤسسة، وبالتالي تحقق هذه الأخيرة ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية بزيادة الحصة السوقية لها.

- في عام 2018 أصدرت المنظمة العالمية للمعايير ISO مواصفة دولية جديدة لتحل محل OHSAS 18001 وتم تسميتها ISO 45001 للسلامة والصحة المهنية، وحسب الموقع الرسمي للمؤسسة المينائية سكيكدة تعتبر المؤسسة من السابقين في تبني هذا النظام الجديد حيث تحصلت المؤسسة على شهادة ISO 45001 في جانفي 2019، والملحق رقم 05 يوضح ذلك.

### المبحث الثالث : منهجية الدراسة الميدانية

إن دراسة مشكلة أو ظاهرة معينة يتطلب توفر مجموعة من البيانات الضرورية تتعلق بهذه المشكلة أو الظاهرة، وذلك من أجل مساعدة الباحث في اتخاذ القرار المناسب اتجاهها. فمن خلال هذا المبحث تم تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية والتي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجزء التطبيقي من الدراسة، والحصول على المعلومات اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج.

### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تم إسقاط الضوء في هذا المطلب على مجتمع الدراسة وعينة البحث التي تم اختيارها.

**1- مجتمع الدراسة**

يمكن تعريف المجتمع بأنه<sup>1</sup>: مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وقد يكون مجتمع الدراسة طلاب الجامعة أو سكان منطقة معينة، فمثلا إذا كانت مشكلة البحث أو الدراسة حول ضعف توصيل المياه إلى المباني العالية (أكثر من ثلاث أدوار) في مدينة معينة فإن مجتمع الدراسة أو البحث يتمثل في جميع المباني العالية أي أكثر من ثلاث أدوار في المدينة قيد الدراسة، كما يعتبر كل مبنى مؤلف من أكثر من ثلاث أدوار مفردة البحث.

من أجل إجراء دراسة حالة لمؤسسة معينة يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك يساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل والمناسب لدراسة هذا المجتمع، و مجتمع الدراسة يتمثل في كل مفردات وعناصر الظاهرة قيد الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة المينائية سكيكدة والبالغ عددهم 1838.

**2- عينة الدراسة**

تعرف العينة بأنها<sup>2</sup>: مجموعة جزئية من المجتمع ويكون حجم العينة هو عدد مفرداتها، وفي الغالب ما تجرى الدراسة على العينة.

تتمثل عينة الدراسة في اختيار مجموعة من عناصر من مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات، وذلك بما يناسب ويخدم ويساعد في بلوغ وتحقيق أهداف الدراسة.

**2-1- تحديد حجم العينة باستخدام Morgan و Krejcie**

إن الحاجة المتزايدة لعينة إحصائية تمثيلية في البحث التجريبي والطلب على طريقة فعالة لتحديد حجم العينة لمعالجة الفجوة القائمة، توصل كل من Krejcie & Morgan عام 1970 إلى جدول لتحديد حجم العينة لمجتمع معين لسهولة الرجوع إليه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2012-2013، ص 03

<sup>2</sup> محمود حامد محمود عبد الرزاق، الاقتصاد القياسي الأسس النظرية وتطبيقات SPSS، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الأولى، جمهورية مصر العربية،

2015، ص 158

<sup>3</sup> Kenya projects organization, KENPRO, consulté le 02/07/2020, sur le site:

<http://www.kenpro.org/sample-size-determination-using-krejcie-and-morgan-table/>

الجدول رقم 19: تحديد حجم العينة لعدد محدود من الأفراد

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size. *S* is sample size.

Source: Krejcie & Morgan, 1970

Source : Kenya projects organization, KENPRO, consulté le 02/07/2020, sur le site:  
<http://www.kenpro.org/sample-size-determination-using-krejcie-and-morgan-table/>

تم إنشاء الجدول باستخدام الصيغة التالية لتحديد حجم العينة.

2-2- صيغة تحديد حجم العينة

$$S = \frac{X^2NP(1-P)}{d^2(N-1) + X^2P(1-P)}$$

حيث أن:

S يمثل حجم العينة المطلوب

$X^2$  يمثل قيمة جدول Chi-square لدرجة 1 عند مستوى الثقة المطلوب 3,841

N تمثل حجم المجتمع

P يمثل نسبة المجتمع ( يفترض أنها تساوي 0,5 لأن ذلك سيوفر الحجم الأقصى للعينة)

D تمثل نسبة الخطأ وتساوي 0,05

وعليه فإن حجم العينة للدراسة هو:

$$S = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$$

$$S = \frac{3,841 \times 1838 \times 0,5 (1-0,5)}{0,05^2 (1838-1) + 3,841 \times 0,5 (1-0,5)}$$

$$S = 1764,9395 / 5,55275$$

$$S = 318$$

❖ تم توزيع 360 استمارة على عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم من عمال وإداريين وإطارات وهذا بشكل عشوائي، وقد تم استرجاع 339 استمارة، كما تم استبعاد أو إلغاء 18 استمارة لتناقض الإجابات فيها وعدم الإجابة على كامل العبارات، وبهذا اعتمدنا على 321 استمارة كنموذج للدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 20: الاستمارات الموزعة والصالحة للتحليل الإحصائي

عينة الدراسة				مجتمع الدراسة
الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
321	18	339	360	1838

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبانات الموزعة

المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات المتعلقة بالدراسة

يوجد عدة طرق لجمع البيانات نذكر أهمها<sup>1</sup>:

### - المقابلة الشخصية Personal Interview

ويقصد بها قيام الباحث بمقابلة أفراد العينة والتحدث إليهم عن موضوع البحث أو الدراسة، وذلك للحصول على كمية من المعلومات تكون دقيقة لحد ما، إلا أن تحليلها يكون صعب ولهذا يجب التركيز جيدا والانتباه عند تدوين البيانات أثناء المقابلة لأن أي خطأ في عملية تدوين البيانات يؤدي إلى الوصول إلى نتائج خاطئة.

### - الملاحظة المباشرة Direct Observation

في حالة عدم وجود أفراد العينة يستخدم الباحث طريقة الملاحظة المباشرة، مثلا الوقوف عند تقاطع الطرق وعد السيارات التي تمر من الساعة الثامنة صباحا حتى التاسعة وهذا بهدف حصر كثافة السير في وقت ذهاب العمال إلى عملهم.

### - الإستبانة Questionnaire

تعتبر الإستبانة وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة على أسئلة البحث وللحصول على نتائج دقيقة وصحيحة يجب على الباحث مراعاة بعض الشروط عند تصميم الإستبانة، أهم هذه الشروط تكمن في:

✓ لا تكون أسئلة الإستبانة غامضة بل يجب أن تكون بسيطة ومفهومة للجميع بنفس الطريقة.

✓ يتوجب على الباحث الابتعاد عن الأسئلة التي توحي بالإجابة.

خلال هذه الدراسة تم استخدام أسلوب الإستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات أو المعلومات الأولية، حيث تعتبر استمارة الإستبانة وثيقة تضم عدد معين من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تسمح للباحث الحصول على إجابات للوصول إلى معلومات كافية للتوصل إلى النتائج.

### 1- تحضير الإستبانة (مراحل تطوير أداة الدراسة)

تتمثل عملية إنشاء الاستمارة أو الإستبانة في وضع مجموعة من العبارات التي تتناسب مع موضوع البحث أو الدراسة، ثم عرض الاستمارة على بعض الأساتذة، ويتضح ذلك في المراحل التالية:

<sup>1</sup> محمود حامد محمود عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص 165

- المرحلة الأولى: تم الاعتماد في تطوير الاستمارة أو الاستبانة على الجانب النظري إضافة لمجموعة من الكتب بمختلف اللغات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية وأداء المؤسسات، ثم تمت صياغة عبارات الاستبانة بما يتناسب مع فرضيات الدراسة وبنحو يمكننا من اختبارها.
- المرحلة الثانية: نوقش الاستبانة وعدل مع الأستاذ المشرف، ثم عرض في شكله الأولي على مجموعة من المحكمين وهم مجموعة من الأساتذة في الاختصاص، وبعد إجراء التعديلات التي طلبوها أصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع وتم التوصل إلى الاستبانة في شكله النهائي (الموجود في الملحق رقم 02).

## 2- محاور الاستبانة

ينقسم الاستبانة إلى ثلاث محاور، وهي:

### ❖ الجزء الأول

يحتوي على البيانات الخاصة بالعامل، وهي:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة.

### ❖ الجزء الثاني

يتضمن محاور الاستبانة حيث يشمل محورين وهما:

#### ● المحور الأول

يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه جميع أصحاب المصالح، يحتوي على 41 عبارة قسمت إلى 08 مجموعات تتمثل في أصحاب المصالح.

#### ● المحور الثاني

يتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، يحتوي على 27 عبارة قسمت إلى 05 مجموعات تتمثل في الأداء المستدام للمؤسسات.

## الجدول رقم 21: محاور الاستبيان

المحور	الموضوع
المحور الأول	يحتوي على البيانات الخاصة بالعامل وهي: - الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة
المحور الثاني	يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ، كما يلي: - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الدولة - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموردين - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المستهلكين - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المنافسين
المحور الثالث	ويتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام، موضحة كما يلي: - البعد المالي - بعد العمليات الداخلية - بعد التعلم والنمو - بعد العملاء - البعد البيئي والاجتماعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

- مع العلم تم وضع العبارات أو الأسئلة الخاصة بالاستبانة على أساس صيغة تدرج ليكارت الخماسي، التي احتوت الخيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

حيث أن العامل المحيىب على الاستبانة يىبب على إجابة واحدة من بين خمس بدائل متاحة، بىبب تكون درجاته كما يلي:

- الدرجة الأولى تمثل غير موافق بشدة
- الدرجة الثانية تمثل غير موافق
- الدرجة الثالثة تمثل محايد
- الدرجة الرابعة تمثل موافق
- الدرجة الخامسة تمثل موافق بشدة.

ولتحليل نتائج المتوسط الحسابي للعبارات والتي تم فيها استخدام سلم ليكارت، تم استخدام المعادلة التالية وهذا لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها سلم ليكارت.

$$\text{طول الفئة أو المجال} = \frac{\text{المدى}}{\text{قيمة الفئة الأعلى}} \dots (1)$$

حيث أن:

$$\text{المدى} = \text{قيمة الفئة الأعلى} - \text{قيمة الفئة الأدنى}$$

وبالتالي:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

بتطبيق المعادلة (1) في الأعلى، وجدنا طول الفئة يساوي:

$$0,8 = \frac{5}{4}$$

ومنه تم وضع كل خيار تحت مجال معين كما يلي:

- المجال  $[1, 1,8]$  يشير إلى الخيار غير موافق بشدة
- المجال  $[1,8, 2,6]$  يشير إلى الخيار غير موافق
- المجال  $[2,6, 3,4]$  يشير إلى الخيار محايد
- المجال  $[3,4, 4,2]$  يشير إلى الخيار موافق
- المجال  $[4,2, 5]$  يشير إلى الخيار موافق بشدة.

## المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS.V23) لتحليل النتائج، وتماشيا مع طبيعة أهداف الدراسة وكذلك فرضياتها تم استخدام أساليب إحصائية في تحليل البيانات وتمثل فيما يلي:

**1- اختبار الثبات**

تم اختبار الثبات عن طريق معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث استخدم هذا المعامل للتحقق من ثبات أداة الدراسة، والتحقق من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان. وقد تم اختيار هذا المعامل باعتباره من الاختبارات الإحصائية المهمة في تحليل البيانات.

**2- الأساليب الإحصائية الوصفية**

الأساليب الإحصائية الوصفية التي تم استخدامها وذلك من أجل الحصول على معلومات حول خصائص عينة الدراسة، تتمثل في:

- النسب المئوية

- المتوسطات الحسابية

- الانحرافات المعيارية

- معامل الارتباط

- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

● مع العلم بأن هذه الأساليب تستخدم من أجل:

- النسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.

- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة (عمال المؤسسة المينائية

سكيكدة) على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة سواء كان المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية)

أو المتغير التابع (الأداء المستدام)، بالإضافة لذلك يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط

حسابي.

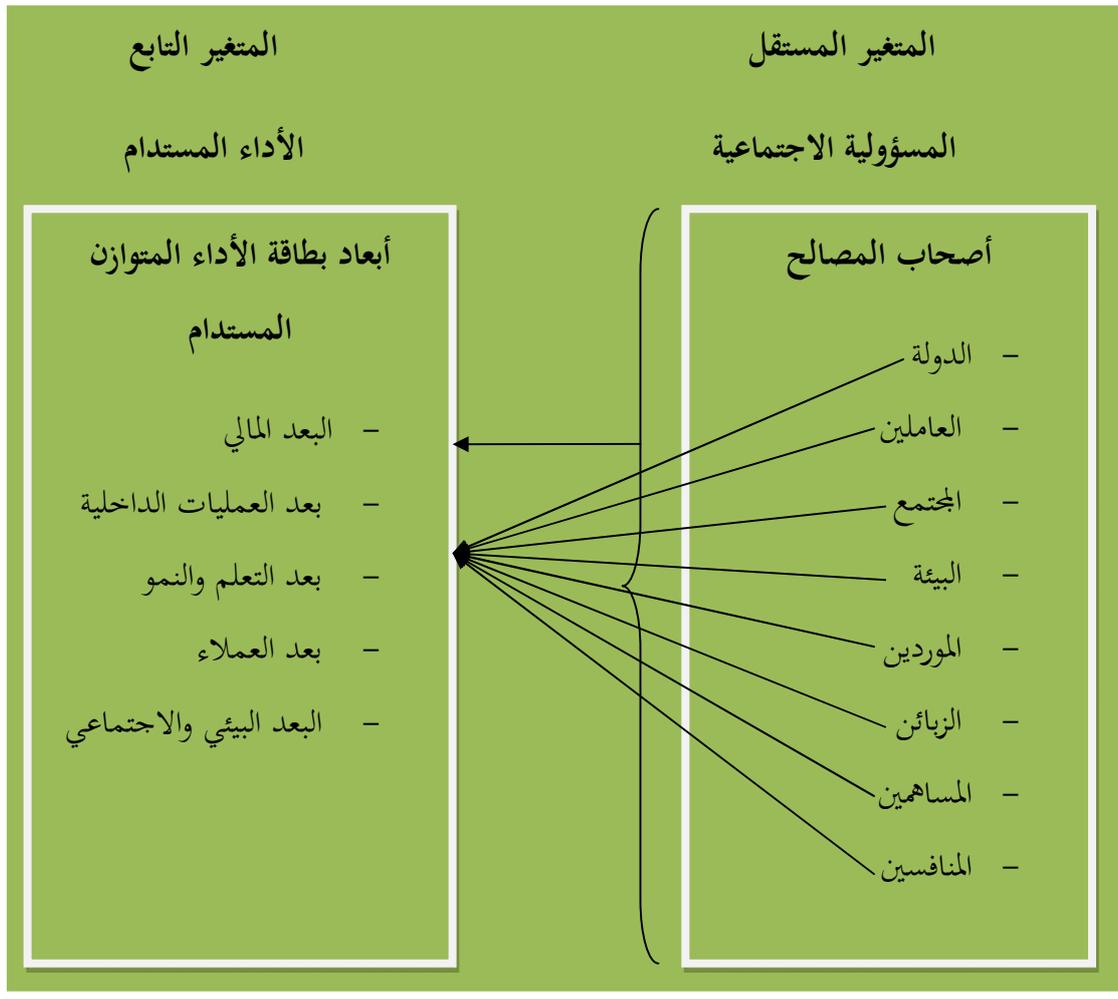
- الانحراف المعياري يستعمل من أجل التعرف على مدى انحراف أجوبة أفراد الدراسة (عمال المؤسسة

المينائية سكيكدة) على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة سواء كان المتغير المستقل (المسؤولية

الاجتماعية) أو المتغير التابع (الأداء المستدام)، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

- معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي مع إثبات بأن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.
  - معامل الارتباط يستخدم في تحديد درجة الارتباط بين المتغيرين، المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (الأداء المستدام المقاس ببطاقة الأداء المتوازن المستدام).
  - اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test يستخدم لاختيار العبارات (إيجابية، سلبية، محايدة).
  - اختبار فيشر (F) لاختبار معنوية النموذج ككل.
  - تحليل الانحدار Linear Regression يستخدم لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
  - اختبار T لعينتين مستقلتين (Independent Samples T Test) لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين (الفروق الجوهرية).
  - اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) يستخدم لفحص الدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر والتي ترجع إلى المتغيرات الديمغرافية.
- 3- نموذج الدراسة:** تضمنت الدراسة نوعين من المتغيرات وهما:
- **المتغير المستقل:** يمثل المسؤولية الاجتماعية مقاسا بثمانية متغيرات التي تتمثل في أصحاب المصالح وتشمل " الدولة، العاملين، المجتمع، البيئة، المورد، الزبائن، المساهمين، المنافسين "
  - **المتغير التابع:** يمثل الأداء المستدام مقاسا ببطاقة الأداء المتوازن المستدام.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الشكل رقم 31: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الرابع : نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

خلال هذا المبحث سيتم التركيز على ثلاث نقاط رئيسية تتمثل في صدق الاتساق الظاهري والاتساق الداخلي، وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى وصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

صدق وثبات أداة الدراسة بمعنى مدى استطاعة أداة القياس قياس ما يجب قياسه، وقد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة خلال هذا المطلب.

1- صدق أداة الدراسة

وهو قياس أسئلة الاستبانة أو القيام باختبار ما وضعت لقياسه، وله عدة أنواع منها:

1-1 الصدق الظاهري (الخارجي)

تم التأكد من الصدق الظاهري لعبارات الاستبيان، من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة من الاختصاص (الملحق رقم 06) وذلك من أجل التحكيم للتأكد من أن هذه العبارات التي يتضمنها الاستبانة ملمة على جميع جوانب الموضوع الأساسية، سواء التي تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية أو أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام مع وضوحها لدى أفراد عينة الدراسة وسلامة صياغتها وتم إعداد الاستبانة في صورته النهائية (الملحق رقم 02).

### 1-2- صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لعبارات الاستبيان

بمعنى الاتساق في نتائج الاستبيان، أي أن الباحث يتمكن من الوصول إلى نفس النتائج في حالة إعادة استخدام نفس الاستبانة مرة أخرى لتحليل نفس المستوى.

#### أ- صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه. ومن أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) لكل عبارة مع محورها. ومن خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجداول التالية:

#### • الاتساق الداخلي للمحور الأول المسؤولية الاجتماعية

الجدول رقم 22: الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الدولة

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الدولة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
01	تقوم المؤسسة بدفع جميع الضرائب المترتبة عليها دون اللجوء للتهرب الضريبي	0,689	0,000
02	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات وتقوم بتطبيقها	0,777	0,000
03	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد	0,824	0,000
04	تستغل المؤسسة الموارد والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداؤها	0,831	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الدولة والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 60%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية، إضافة إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية sig والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارات من 01 إلى 04 في الجدول رقم 22 صادقة في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة بشكل جيد.

الجدول رقم 23: الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
05	تحقق المؤسسة المساواة بين العمال	0,843	0,000
06	توفر الإطعام والنقل للعمال	0,655	0,000
07	توفر دار الرعاية الخاصة بأطفال العمال	0,798	0,000
08	تأخذ المؤسسة شكاوي العمال بعين الاعتبار	0,868	0,000
09	تتحترم المؤسسة رأي العمال وتبني أفكارهم المقترحة لفائدة المؤسسة	0,866	0,000
10	يتضمن عقد العمل جميع حقوق العامل	0,797	0,000
11	توفير التأمين الاجتماعي للعمال ومنح تعويضات عن العجز والوفاة	0,777	0,000
12	تقدم المؤسسة مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة للعمال	0,713	0,000
13	توفر المؤسسة الرعاية الصحية لجميع العمال مع وجود أطباء وممرضين للعمال	0,745	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 60%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية،

إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحتمالية sig والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارات من 05 إلى 13 في الجدول رقم 23 صادقة في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بشكل جيد.

الجدول رقم 24: الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
14	تتميز مسابقات التوظيف بالمصداقية والشفافية	0,781	0,000
15	تساهم المؤسسة في التبرعات الخيرية كالتبرع لجمعية حماية الطفولة ودار المسنين	0,848	0,000
16	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع المفيدة للمجتمع من بناء مدارس، مستشفيات...	0,850	0,000
17	تلتزم المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية	0,837	0,000
18	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة داخل المجتمع	0,818	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 70%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحتمالية sig والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارات من 14 إلى 18 في الجدول رقم 24 صادقة في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بشكل جيد.

الجدول رقم 25: الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
19	تهتم المؤسسة بالمحافظة على البيئة	0,799	0,000
20	تقوم المؤسسة بجمع المخلفات وإعادة بيعها (المخلفات القابلة للبيع)	0,738	0,000
21	تضع المؤسسة المخلفات في أماكن خاصة	0,843	0,000
22	تتخلص المؤسسة من مخلفات الإنتاج بطريقة تقلل الضرر البيئي	0,869	0,000
23	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في العمل للتقليل من الضرر البيئي سواء كان تلوث الأرض أو الماء أو الهواء	0,853	0,000
24	تحصل المؤسسة على شهادة ISO 14001 ساهم في كسب الزبائن وحسن من موقعها التنافسي	0,641	0,000
25	تقوم المؤسسة بحملات التوعية في مجال حماية البيئة واستغلال الموارد الطبيعية	0,796	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 60%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية، إضافة إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استناداً إلى القيمة الإحصائية sig والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارات من 19 إلى 25 في الجدول رقم 25 صادقة في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة بشكل جيد.

الجدول رقم 26: الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموردين

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموردين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
26	تعمل المؤسسة على توطيد علاقتها مع مورديها من خلال الحرص على الالتزام بالاتفاقات المبرمة	0,929	0,000
27	تقوم المؤسسة بتسديد مستحقات الموردين في الوقت المناسب	0,950	0,000
28	تمنح المؤسسة تسهيلات للموردين لضمان استمرارية التعامل معهم لفترة طويلة	0,928	0,000
29	تختار المؤسسة الموردين الأكثر التزاما بالمسؤولية الاجتماعية عند أداء نشاطاتهم	0,920	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموردين والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 90%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية جدا، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية sig والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج.

وبالتالي جميع العبارات من 26 إلى 29 في الجدول رقم 26 صادقة في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين بشكل جيد.

الجدول رقم 27: الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المستهلكين

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المستهلكين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
30	تعمل المؤسسة على توطيد علاقتها مع زبائنها والحرص على تلبية متطلباتهم	0,869	0,000
31	تمنح المؤسسة لزبائنها تسهيلات لضمان استمرارية التعامل معهم	0,911	0,000
32	تراعي المؤسسة إمكانيات زبائنها عند تحديد سعر تقديم الخدمة	0,898	0,000
33	تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم الخدمة	0,883	0,000
34	تلتزم المؤسسة باتفاقياتها ووعودها مع زبائنها	0,8881	0,000
35	تسعى المؤسسة إلى تحسين نوعية خدماتها وفقا لرغبات الزبائن	0,890	0,000
36	تتميز إعلانات المؤسسة بالمصداقية عند الترويج لخدماتها	0,857	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المستهلكين والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 80%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية sig والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج.

وبالتالي جميع العبارات من 30 إلى 36 في الجدول رقم 27 صادقة في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين بشكل جيد.

الجدول رقم 28: الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المساهمين

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المساهمين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
37	تشرك المؤسسة المساهمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها	0,907	0,000
38	تسعى المؤسسة باستمرار لزيادة حصتها السوقية	0,949	0,000
39	تسعى المؤسسة إلى تعظيم قيمة السهم وتحقيق أكبر ربح ممكن	0,918	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المساهمين والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 90%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية جدا، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية sig والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارات من 37 إلى 39 في الجدول رقم 28 صادقة في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية اتجاء المساهمين بشكل جيد.

الجدول رقم 29: الاتساق الداخلي لعبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المنافسين

رقم العبارة	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المنافسين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
40	تلتزم المؤسسة بأساليب المنافسة النزيهة	0,973	0,000
41	تلتزم المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية اتجاء منافسيها	0,974	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المنافسين والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 90%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية

جدا، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية sig والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارتين 40 و 41 في الجدول رقم 29 صادقة في التعبير عن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين بشكل ممتاز.

• الاتساق الداخلي للمحور الثاني بطاقة الأداء المتوازن المستدام

الجدول رقم 30: الاتساق الداخلي لعبارات البعد المالي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
42	تتم المؤسسة بشكل كبير لتحقيق الربح	0,607	0,000
43	تحفز المؤسسة عمالها وتأهلهم لزيادة مردودية العمل	0,903	0,000
44	تعمل المؤسسة على التخفيض في التكاليف لزيادة الربح	0,770	0,000
45	تستغل المؤسسة الموارد المالية المتاحة بطريقة تساهم في تحسين أدائها	0,897	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد المالي والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 60%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية (sig) والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارات من 42 إلى 45 في الجدول رقم 30 صادقة في التعبير عن البعد المالي بشكل جيد.

الجدول رقم 31: الاتساق الداخلي لعبارات بعد العمليات الداخلية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
46	يستخدم العمال المعارف والمعلومات الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسة	0,836	0,000
47	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ العمال لوظيفتهم	0,934	0,000
48	تهتم المؤسسة بتحفيز العمال وتقديم لهم علاوات ومكافآت	0,939	0,000
49	تمنح فرص الترقية على أسس عادلة بين العمال	0,951	0,000
50	تسمح المؤسسة لعمالها للإطلاع على الإستراتيجية التي تنوي بلوغها	0,877	0,000
51	توفر المنافسة الإيجابية بين العمال لتحسين أداء المؤسسة	0,946	0,000
52	تسهل المؤسسة إجراءات العمل التي تساعد العمال في تحسين الأداء	0,952	0,000
53	تعمل المؤسسة على الاهتمام بعمالها الأكفاء من أجل المحافظة عليهم وضمان بقائهم	0,925	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد العمليات الداخلية والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 80%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية جدا، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية (sig) والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارات من 46 إلى 53 في الجدول رقم 31 صادقة في التعبير عن البعد المالي بشكل ممتاز.

## الجدول رقم 32: الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعلم والنمو

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
54	تخصص المؤسسة كل سنة ميزانية من أجل تكوين العمال وتأهيلهم وتنمية مهاراتهم	0,965	0,000
55	تسعى المؤسسة إلى تأطير عمالها وتكوينهم بأسلوب ناجح	0,967	0,000
56	تسعى المؤسسة لتحقيق رضا العمال من خلال رفع أجورهم	0,944	0,000
57	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال	0,919	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد المالي والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 90%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية جدا، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية (sig) والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج. وبالتالي جميع العبارتين من 54 إلى 57 في الجدول رقم 32 صادقة في التعبير عن البعد المالي بشكل ممتاز.

## الجدول رقم 33: الاتساق الداخلي لعبارات بعد العملاء

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
58	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على زبائنها وجلب زبائن جدد	0,912	0,000
59	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار حاجيات ومتطلبات الزبائن وتسعى لإرضائهم	0,927	0,000
60	توفر المؤسسة تكنولوجيا متقدمة تواكب التغيرات والتطورات السريعة وذلك لخدمة زبائنها	0,909	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد المالي والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 90%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية جدا، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية (sig) والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج.

وبالتالي جميع العبارات من 58 إلى 60 في الجدول رقم 33 صادقة في التعبير عن البعد المالي بشكل ممتاز.

### الجدول رقم 34: الاتساق الداخلي لعبارات البعد البيئي والاجتماعي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
61	يوجد لدى المؤسسة نظام للإدارة البيئية	0,748	0,000
62	تقوم المؤسسة بدفع الضرائب عند إلحاق الضرر بالبيئة	0,795	0,000
63	تتكرم المؤسسة قوانين حماية البيئة للحد من التدهور البيئي	0,851	0,000
64	تتخلص المؤسسة من نفاياتها بطريقة صحيحة دون إلحاق الضرر بالبيئة	0,844	0,000
65	تقدم المؤسسة تقرير سنوي حول الإفصاح عن أدائها الاجتماعي	0,739	0,000
66	تقدم المؤسسة المساعدات الخيرية للمجتمع	0,845	0,000
67	تنظم المؤسسة نشاطات ثقافية وخدمات ترفيهية واجتماعية للمجتمع	0,775	0,000
68	تتكرم المؤسسة المبادئ الأخلاقية والعادات والتقاليد لأفراد المجتمع	0,714	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد المالي والمعدل الكلي لها، جميعها إيجابية وتتجاوز 70%، وهذا دليل على أن الارتباطات قوية، إضافة إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى

معنوية ( $\alpha=0,01$ ) وهذا استنادا إلى القيمة الإحصائية (sig) والتي جاءت معدومة في جميع عبارات وهذا ما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية لهذه النتائج.

وبالتالي جميع العبارتين من 61 إلى 68 في الجدول رقم 34 صادقة في التعبير عن البعد المالي بشكل جيد.

### ب- الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، كما يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات المحاور.

### الجدول رقم 35: قياس الصدق البنائي للاستبيان

متغيرات المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة sig
الدولة	0,598	0,000
العاملين	0,780	0,000
المجتمع	0,809	0,000
البيئة	0,469	0,000
الموردين	0,739	0,000
المستهلكين	0,734	0,000
المساهمين	0,737	0,000
المنافسين	0,583	0,000
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
البعد المالي	0,729	0,000
بعد العمليات الداخلية	0,947	0,000
بعد التعلم والنمو	0,905	0,000
بعد العملاء	0,751	0,000
البعد البيئي والاجتماعي	0,440	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 35 نلاحظ أن معظم قيم معاملات الارتباط ل Pearson كبيرة تفوق 50%، إضافة إلى أن جميع القيم دالة إحصائية عند مستوى المعنوية 1%، وبالتالي فهذا دليل على ارتباط كل من المسؤولية الاجتماعية وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأداة الدراسة أي الصدق البنائي للاستبيان.

#### المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كما يقصد به الاستقرار في نتائج أداة الدراسة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

ولإجراء اختبار الثبات لأسئلة أداة الدراسة وجب استخدام أحد معاملات الثبات مثل معامل الثبات

ألفا كرونباخ (Reliability Analysis Cronbach's Alpha) أو التجزئة النصفية

( Split-Half Coefficient Method ) ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت القيمة من الصفر كان الثبات ضعيفا.

فمن خلال هذه الدراسة وبعد التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط (Pearson)، يجب التأكد أيضا من ثبات الأداة وقد تم الاعتماد على معامل الثبات (Cronbach Alpha)، وذلك من أجل التأكد من حصول الاستبانة على بيانات صحيحة إذا ما تم إعادة نفس الدراسة وباستخدام الاستبانة نفسه، وفي نفس الظروف التي تم استخدامها في البداية. والجدول التالي يوضح ذلك.

## الجدول رقم 36: معامل الثبات (Cronbach Alpha)

متغيرات المسؤولية الاجتماعية	معامل الثبات
الدولة	0,785
العاملين	0,920
المجتمع	0,878
البيئة	0,900
الموردين	0,949
المستهلكين	0,953
المساهمين	0,908
المنافسين	0,945
معامل الثبات لمتغيرات محور المسؤولية الاجتماعية ككل	0,948
أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام	معامل الثبات
البعد المالي	0,808
بعد العمليات الداخلية	0,974
بعد التعلم والنمو	0,963
بعد العملاء	0,899
البعد البيئي والاجتماعي	0,911
معامل الثبات لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ككل	0,955
الاستبانة ككل	0,972

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول رقم 36 يتبين أن قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية قدرت ب 0,948 وبالتالي تجاوزت 90%، أما بالنسبة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام قدرت ب 0,955 وبالتالي تجاوزت 95%، أما بالنسبة لقيمة (Cronbach Alpha) للاستبيان ككل قدرت ب 0,972، وبالتالي فهي قريبة جدا من الواحد، ومنه فإن تبيان المجتمع قريب جدا من تبيان عينة الدراسة، وبالتالي فإن ثبات الاستبانة المستعمل للدراسة ممتاز وهذا ما يزيد من تأكيد صلاحية أداة الدراسة.

## المطلب الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

خلال هذا المطلب سيتم تحديد خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبانة والتي تضم البيانات الخاصة المتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

## 1- خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

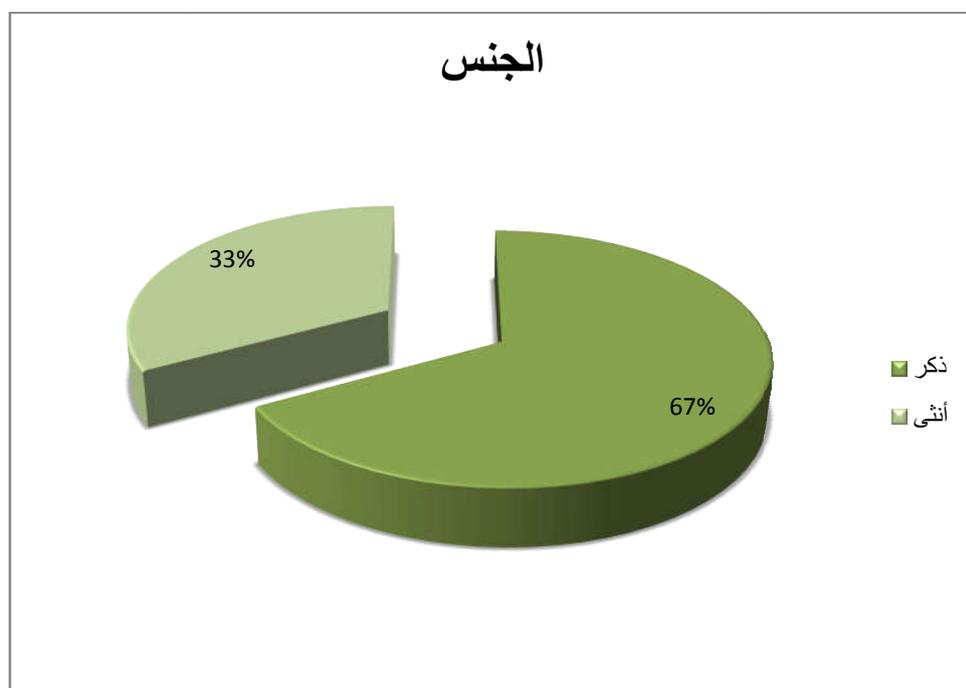
كل من الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

## الجدول رقم 37: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	215	67
أنثى	106	33
المجموع	321	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

## الشكل رقم 32: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 37 وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم 38 والشكل رقم 32 نلاحظ أن معظم الأفراد ذكور بنسبة 67%، أما بالنسبة للإناث فقدرت النسبة بـ 33% وهذا راجع لنشاط المؤسسة والذي يتطلب قوة عاملة قوية تتخلص في عنصر الذكور، فأغلب الإناث يشتغلون في الإدارة.

## 2- خصائص عينة الدراسة وفق متغير السن

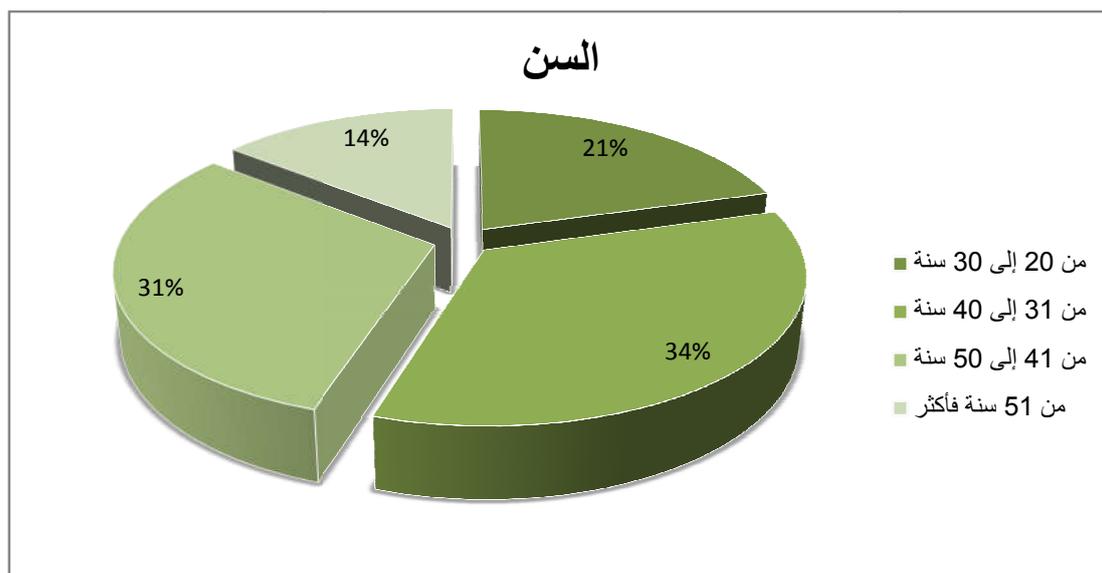
كل من الجدول والشكل المرفقين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

### الجدول رقم 38: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

النسب المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
20,6	66	من 20 إلى 30 سنة
34,3	110	من 31 إلى 40 سنة
30,8	99	من 41 إلى 50 سنة
14,3	46	من 51 سنة فأكثر
100	321	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

### الشكل رقم 33: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 38 وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم 38 والشكل رقم 33 نلاحظ أن معظم أفراد العينة هي الفئة 31-40 بنسبة تقدر ب (34,3%) تليها الفئة 41-50 بنسبة تقدر ب (30,8%) ثم الفئة 20-30 بسبة تقدر ب (20,6%) حيث يمكن اعتبار هذه الفئة من الشباب الذين يتمتعون بإمكانيات وطاقات كبيرة أي لا يزال لديهم طموح وفكر يتميز بالنشاط، وأخيرا الفئة أكثر من 51 سنة التي قدرت نسبتها ب (14,3%).

### 3- خصائص عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

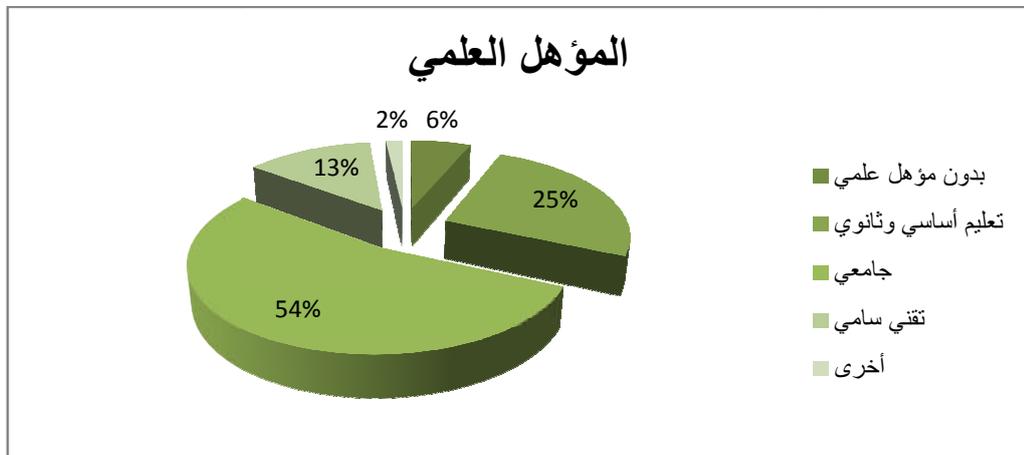
كل من الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم 39: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسب المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
6,2	20	بدون مؤهل علمي
25,5	82	تعليم أساسي وثانوي
53,6	172	جامعي
13,1	42	تقني سامي
1,6	5	أخرى
100	321	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

الشكل رقم 34: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 39 وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم 39 والشكل رقم 34 يتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي حيث قدرت نسبتهم ب (6,53%)، تليها فئة التعليم الأساسي والثانوي بنسبة (5,25%)، ثم الفئة تقني سامي بنسبة قدرت ب (1,13%)، ثم فئة بدون مؤهل علمي بنسبة (2,06%)، وأخيرا الفئة الأخرى التي قدرت نسبتها ب (1,6%). وعليه يمكن القول بأن أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جيد وهذا لطبيعة النشاط الذي تعتمد عليه المؤسسة.

#### 4- خصائص عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

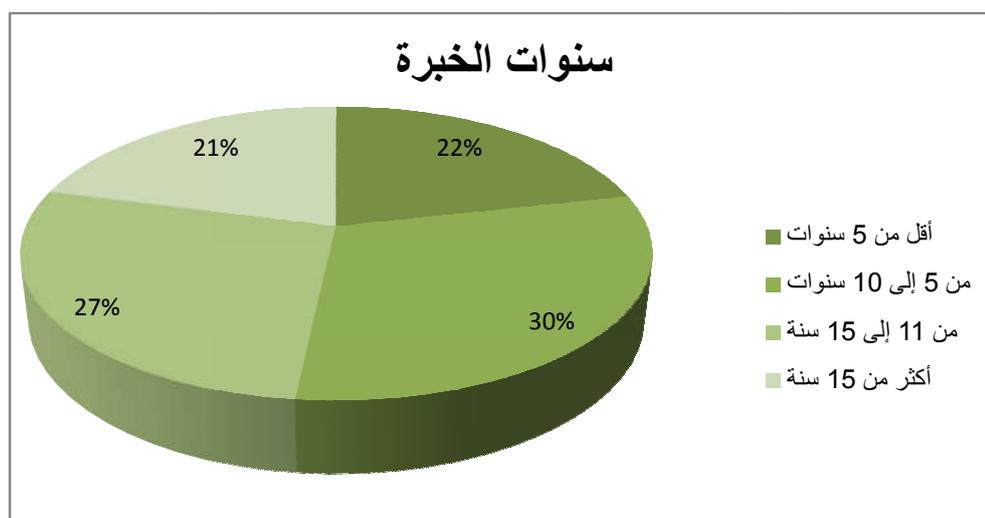
كل من الجدول والشكل الموالين يوضحان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

#### الجدول رقم 40: توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	69	21,5
من 5 إلى 10 سنوات	97	30,2
من 11 إلى 15 سنة	88	27,4
أكثر من 15 سنة	67	20,9
المجموع	321	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

#### الشكل رقم 35: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم 40 وبرنامج Excel

من خلال الجدول رقم 40 والشكل رقم 35 نلاحظ بأن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة أو الأقدمية جاء في المرتبة الأولى الفئة 5-10 سنوات بنسبة تقدر ب (2,30%)، تليها الفئة 11-15 سنة بنسبة (4,27%)، ثم الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة (5,21%)، وأخيرا الفئة 15 سنة فأكثر بنسبة قدرت ب (9,20%) حيث أن هذه الفئة تتميز بخبرتها الكبيرة والأكثر دراية بشؤون المؤسسة في الحصول على المعلومات الأكثر دقة والتي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الأداء المستدام للمؤسسة بالنظر إلى خبرتها الكبيرة التي يمكن للعمال الآخرين الاستفادة منها.

### المبحث الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار.

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات يجب الشروع في طبيعة البيانات إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإنه يتم استخدام وتطبيق الاختبارات المعلمية، بينما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإنه يتم استخدام وتطبيق الاختبارات غير المعلمية<sup>1</sup>. يعتبر التوزيع الطبيعي The Normal Distribution من أهم التوزيعات الاحتمالية المتصلة، ويسمى أحيانا بتوزيع جاوس<sup>2</sup> Gaussian Distribution.

كما يعتبر التوزيع الطبيعي أفضل وأكثر التوزيعات الاحتمالية المتصلة استخداما والسبب في ذلك راجع إلى<sup>3</sup>:

- وجود توزيعات كثيرة تتبع التوزيع الطبيعي مثل الطول، الوزن.
- النتيجة الرياضية التي تسمى بنظرية النهاية المركزية، حيث أن نظرية النهاية المركزية تقول بأنه إذا أضفنا عددا كبيرا كافيا من المتغيرات العشوائية المستقلة والمتماثلة في التوزيع إلى بعضها بأي طريقة فإن توزيع المجموع سيكون تقريبا هو التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> محمود حامد محمود عبد الرزاق، ص 183

<sup>2</sup> موراى شبيجل وجون شيلر وألوسرينيقاسان، ترجمة محمود علي أبو النصر ومصطفى جلال مصطفى، الاحتمالات والإحصاء، ملخصات شوم إيزي، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2003، ص 54

<sup>3</sup> صالح العصفور، المعهد العربي للتخطيط، ص 04، تم التصفح بتاريخ 2021/01/27 على الموقع الإلكتروني: [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)

وبما أن حجم عينة الدراسة قدر ب 321 وهي أكبر من 30، بالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: واقع متغيرات الدراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة (التحليل الإحصائي)

1- تحليل عبارات المحور الأول (المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة المينائية سكيكدة)

1-1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الدولة بالمؤسسة المينائية سكيكدة

الجدول رقم 41: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة بالمؤسسة المينائية سكيكدة

رقم العبارات	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
01	28,7	63,9	6,2	1,2	00	4,20	0,600	قوي جدا	1
02	18,7	57,6	14,3	8,7	0,6	3,85	0,846	قوي	3
03	24,3	53,6	15,3	6,5	0,3	3,95	0,828	قوي	2
04	23,1	48,9	17,4	10	0,6	3,84	0,914	قوي	4
جميع العبارات						3,959	0,628	قوي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة قدر ب (3,959) وهي تنتمي للمجال وتوافق هذه القيمة درجة قوي بحسب معيار مقياس التحليل مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الدولة بشكل قوي، كما جاء الانحراف المعياري محصور بين [0,914 - 0,600] حيث حصلت العبارة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على (تقوم المؤسسة بدفع جميع الضرائب المترتبة عليها دون اللجوء للتهرب الضريبي) بمتوسط حسابي قدر ب (4,20) وبدرجة قوي جدا مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسدد الضرائب المفروضة عليها دون اللجوء إلى الطرق غير القانونية كالتهرب الضريبي أو

الرشوة، والعبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تستغل المؤسسة الموارد والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أدائها) بمتوسط حسابي قدر ب (3,84) وبدرجة قوي مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تستغل إمكاناتها ومواردها المتاحة بشكل يخدم أدائها، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0,914) وهي درجة عالية من التجانس في الإجابات بهذه العبارة.

الجدول رقم 42: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة

رقم العبارات	موفق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
05	14	29,3	09	21,2	26,5	2,83	1,450	متوسط	6
06	15,9	64,8	5,6	9,7	04	3,79	0,961	قوي	4
07	4,4	29	18,1	30,2	18,4	2,71	1,192	متوسط	8
08	7,5	29	14	25,2	24,3	2,70	1,315	متوسط	9
09	6,5	28	16,8	29	19,6	2,73	1,244	متوسط	7
10	20,6	43,9	7,2	18,1	10,3	3,46	1,282	قوي	5
11	31,8	56,7	4,7	2,2	4,7	4,09	0,931	قوي	3
12	29,9	58,3	6,2	2,8	2,8	4,10	0,848	قوي	2
13	33,3	55,5	5,6	2,2	3,4	4,13	0,878	قوي	1
جميع العبارات						3,392	0,891	متوسط	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين قدر ب (3,392) وتوافق هذه القيمة درجة متوسط بحسب معيار مقياس التحليل مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين بشكل متوسط، أما الانحراف المعياري جاء محصور بين

[1,450 - 0,848] حيث حصلت العبارة التاسعة على المرتبة الأولى والتي تنص على (توفر المؤسسة الرعاية الصحية لجميع العمال مع وجود أطباء وممرضين للعمال) بمتوسط حسابي قدر ب (4,13) وبدرجة قوي مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام كبير بصحة عمالها من خلال توفير الرعاية الصحية لهم داخل المؤسسة، والعبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تأخذ المؤسسة شكاوي العمال بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي قدر ب (2,71) وبدرجة متوسط حيث لا يوجد توجه إيجابي أو سلبي اتجاه هذه العبارة، كما بلغ الانحراف المعياري لها (1,192) مما يعني عدم تجانس إجابات أفراد العينة بهذه العبارة.

الجدول رقم 43: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالمؤسسة المينائية سكيكدة

رقم العبارات	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
14	6,5	21,2	7,2	29,3	35,8	2,33	1,327	ضعيف	5
15	7,5	44,5	23,4	19,9	4,7	3,30	1,021	متوسط	3
16	8,4	34,9	22,7	29,6	4,4	3,13	1,068	متوسط	4
17	19,6	55,8	12,5	7,8	4,4	3,79	0,991	متوسط	2
18	33,3	43,6	12,1	6,9	04	3,95	1,046	قوي	1
جميع العبارات						3,301	0,899	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع قدر ب (3,301) أي توافق درجة متوسط حيث لا يوجد توجه إيجابي أو سلبي اتجاه العبارات الواردة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بمعنى ممارسة متوسطة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع بالمؤسسة محل الدراسة، كما جاء الانحراف المعياري محصور بين [ 0,991 - 1,327 ] حيث حصلت العبارة الخامسة على المرتبة الأولى والتي تنص على (تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة داخل المجتمع) بمتوسط حسابي قدر ب (3,95) وبدرجة قوي مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحسين صورتها وسمعتها داخل المجتمع من خلال احترام عادات وتقاليد هذا المجتمع، والعبارة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة داخل المجتمع) بمتوسط حسابي قدر ب (2,33) وبدرجة ضعيف مما يعني أن التوظيف بالمؤسسة يتميز بعدم مصداقيته مع وجود فساد في عملية التوظيف، كما بلغ الانحراف المعياري لها (1,327) مما يعني عدم تجانس إجابات أفراد العينة بهذه العبارة.

الجدول رقم 44: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة بالمؤسسة المينائية سكيكدة

رقم العبارات	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
19	8,4	72,6	13,4	3,4	2,2	3,82	0,721	قوي	6
20	9,0	69,2	15	6,2	0,6	3,80	0,711	قوي	7
21	15,3	77,9	2,5	3,7	0,6	4,03	0,619	قوي	2
22	22,7	63,2	7,2	3,1	3,7	3,98	0,873	قوي	3
23	21,5	61,4	9,7	5,9	1,6	3,95	0,830	قوي	5
24	40,5	53,3	5,6	0,3	0,3	4,33	0,626	قوي جدا	1
25	22,1	60,1	10,6	5,6	1,6	3,96	0,832	قوي	4
جميع العبارات						3,981	0,593	قوي	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة قدر ب (3,981) وتوافق هذه القيمة درجة قوي بحسب معيار مقياس التحليل مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه البيئة بشكل جيد، كما جاء الانحراف المعياري محصور بين [ 0,626 - 0,873 ] حيث حصلت العبارة السادسة على المرتبة الأولى والتي تنص على (تحصل المؤسسة على شهادة ISO 14001 ساهم في كسب الزبائن وحسن من موقعها التنافسي) بمتوسط حسابي قدر ب (4,33) وبدرجة قوي جدا مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة استفادت كثيرا من حصولها على شهادة ISO 14001 حيث ساهم ذلك في كسب ولاء الزبائن خاصة مع تزايد المنافسة وتحديات البيئة الخارجية، والعبارة الثانية في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تقوم المؤسسة بجمع المخلفات وإعادة بيعها) بمتوسط حسابي قدر ب (3,80) وبدرجة قوي مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تستفيد من مخلفاتها عن طريق إعادة بيع المخلفات التي يمكن بيعها كالبطاريات، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0,711) مما يعكس تجانسا في الإجابة على هذه العبارة.

الجدول رقم 45: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين بالمؤسسة المينائية سكيكدة

العبارة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
26	46,7	47	6,2	00	00	4,40	0,606	قوي جدا	1
27	43,3	50,2	6,5	00	00	4,37	0,604	قوي جدا	3
28	43,3	48,9	7,2	0,6	00	4,35	0,640	قوي جدا	4
29	45,5	47,7	6,5	0,3	00	4,38	0,622	قوي جدا	2
جميع العبارات						4,376	0,575	قوي جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين قدر ب (4,376) وتوافق هذه القيمة درجة قوي جدا بحسب معيار مقياس التحليل مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه الموردين بشكل جيد جدا، كما جاء الانحراف المعياري محصور بين [0,606 - 0,640] حيث حصلت العبارة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على (تعمل المؤسسة على توطيد علاقتها مع مورديها من خلال الحرص على الالتزام بالاتفاقيات المبرمة) بمتوسط حسابي قدر ب (4,40) وبدرجة قوي جدا مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تلتزم بالاتفاقيات المبرمة مع الموردين وهذا لتحسين علاقتها معهم وإعطاء صورة جيدة لها، والعبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تمنح المؤسسة تسهيلات للموردين لضمان استمرارية التعامل معهم لفترة طويلة) بمتوسط حسابي قدر ب (4,35) وبدرجة قوي جدا مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لتسهيل الإجراءات للموردين الذين تتعامل معهم، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0,640) مما يعكس تجانس في الإجابة على هذه العبارة.

الجدول رقم 46: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين بالمؤسسة المينائية سكيكدة

رقم العبارات	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
30	48	47	5,0	00	00	4,43	0,588	قوي جدا	1
31	46,4	46,7	6,5	0,3	00	4,39	0,624	قوي جدا	2
32	42,1	49,5	7,5	0,6	0,3	4,32	0,667	قوي جدا	6
33	43,3	51,7	4,0	0,9	00	4,37	0,610	قوي جدا	4
34	43,6	51,7	4,7	00	00	4,39	0,576	قوي جدا	3
35	44,2	49,8	4,0	1,9	00	4,36	0,653	قوي جدا	5
36	36,8	55,8	6,9	0,6	00	4,29	0,617	قوي جدا	7
جميع العبارات						4,365	0,547	قوي جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين قدر ب (4,365) وتوافق هذه القيمة درجة قوي جدا بحسب معيار مقياس التحليل مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المستهلكين بشكل جيد، كما جاء الانحراف المعياري محصور بين [ 0,588 - 0,667 ] حيث حصلت العبارة الأولى على المرتبة الأولى والتي تنص على (تعمل المؤسسة على توطيد علاقتها مع زبائنها والحرص على تلبية متطلباتهم) بمتوسط حسابي قدر ب (4,43) وبدرجة قوي جدا مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تحرص على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن وهذا لتحسين علاقتها معهم والمحافظة عليهم مع العمل على استقطاب زبائن جدد، والعبارة السابعة في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تتميز إعلانات المؤسسة بالمصداقية عند الترويج لخدماتها) بمتوسط حسابي قدر ب (4,29) وبدرجة قوي جدا مما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لكسب الزبائن وتحسين صورتها من خلال المصداقية عند الترويج لخدماتها، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0,617) مما يعكس تجانس الإجابات حول هذه العبارة.

الجدول رقم 47: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين بالمؤسسة المينائية سكيكدة

رقم العبارات	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	موافق %	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
37	40,2	50,5	8,1	0,6	0,6	4,29	0,694	قوي جدا	3
38	45,8	50,8	3,4	00	00	4,42	0,560	قوي جدا	2
39	48,9	47	4,0	00	00	4,45	0,574	قوي جدا	1
جميع العبارات						4,387	0,562	قوي جدا	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين قدر ب (4,387) وتوافق هذه القيمة درجة قوي جدا بحسب معيار مقياس التحليل مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المستهلكين بشكل جيد جدا، كما جاء الانحراف المعياري محصور بين [0,560 - 0,694] حيث حصلت العبارة الثالثة على المرتبة الأولى والتي تنص على (تسعى المؤسسة إلى تعظيم قيمة السهم وتحقيق أكبر ربح ممكن) بمتوسط حسابي قدر ب (4,45) وهي توافق درجة قوي جدا مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة لديها مجموعة من الأهداف إلا أنه الهدف الرئيسي لها هو تحقيق الربح، والعبارة الأولى في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تشارك المؤسسة المساهمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها) بمتوسط حسابي قدر ب (4,29) والذي جاء بدرجة قوي جدا مما يدل على أن المساهمين أيضا يشاركون في اتخاذ قرارات المؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0,694) مما يعكس تجانس الإجابات حول هذه العبارة.

الجدول رقم 48: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين بالمؤسسة المينائية سكيكدة

رقم العبارات	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
40	29,3	64,2	5,6	0,9	00	4,22	0,583	قوي جدا	2
41	29,9	64,2	5,0	0,6	0,3	4,23	0,593	قوي جدا	1
جميع العبارات						4,222	0,572	قوي جدا	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه يوجد عبارتين فقط تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين، إذ قدر المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين ب (4,222) وتوافق هذه القيمة درجة قوي جدا بحسب معيار مقياس التحليل مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تولي اهتمام كبير بمسؤوليتها الاجتماعية اتجاه

المستهلكين، كما جاء الانحراف المعياري محصور بين [ 0,583 - 0,593 ] حيث حصلت العبارة الثانية على المرتبة الأولى والتي تنص على (تلتزم المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية اتجاه منافسيها) بمتوسط حسابي قدر ب (4,23) بدرجة قوي جدا مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تتمتع بمبادئ أخلاقية اتجاه منافسيها مما يساعد في تحسين صورة وسمعة المؤسسة، والعبارة الأولى في المرتبة الثانية والأخيرة والتي تنص على (تلتزم المؤسسة بأساليب المنافسة النزيهة) بمتوسط حسابي قدر ب (4,22) توافق درجة قوي جدا مما يدل على أن المؤسسة تحترم وتلتزم بأساليب المنافسة النزيهة، كما بلغ الانحراف المعياري لها (0,583) مما يعكس تجانس الإجابات حول هذه العبارة.

- وبهذا نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكدة تولي اهتماما بكل من الدولة، البيئة، المورد، المستهلكين، المساهمين والمنافسين حيث تمارس مسؤولياتها الاجتماعية اتجاههم بشكل جيد، بينما مارست المؤسسة محل الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع بشكل متوسط أهمها فيما يخص التوظيف وجودة حياة العمل.

## 2- تحليل عبارات المحور الثاني (بطاقة الأداء المتوازن المستدام)

### 2-1- الأداء

الجدول رقم 49: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

رقم العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
42	53,3	43,9	2,8	00	00	4,5	0,554	قوي جدا	1
43	19,9	44,5	15,9	14,6	5,0	3,60	1,111	قوي	6
44	26,5	57,6	10,3	4,4	1,2	4,04	0,809	قوي	4
45	25,9	34,6	18,1	14,0	7,5	3,57	1,223	قوي	7
46	30,8	34,8	6,2	16,2	12,8	3,54	1,401	قوي	8
47	12,5	38,0	7,8	20,6	21,2	3,00	1,392	متوسط	12
48	10,3	32,4	5,6	21,5	30,2	2,71	1,443	متوسط	16

17	متوسط	0,439	2,68	31,8	19,9	6,5	32,4	9,3	49
19	متوسط	1,310	2,60	29,6	21,8	11,5	33,6	3,4	50
18	متوسط	1,296	2,65	26,8	23,4	11,8	34,3	3,7	51
14	متوسط	1,416	2,73	29,3	20,6	7,5	33,6	9,0	52
15	متوسط	1,572	2,72	33,3	20,9	6,5	19,0	20,2	53
9	متوسط	1,399	3,29	10,9	30,2	1,9	32,7	24,3	54
11	متوسط	1,420	3,21	12,1	31,8	3,1	29,0	24,0	55
13	متوسط	1,459	2,99	19,6	28,0	5,6	27,1	19,6	56
10	متوسط	1,314	3,26	10,9	25,5	7,8	37,7	18,1	57
2	قوي جدا	0,787	4,21	00	3,4	12,5	44,2	39,9	58
3	قوي	0,779	4,16	00	3,1	14,3	46,4	36,1	59
5	قوي	0,932	3,95	0,6	9,3	14,3	46,1	29,6	60
	متوسط	1,009	3,336						جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الأداء قدر ب (3,336) توافق درجة متوسط، حيث لا يوجد توجه إيجابي أو سلبي اتجاه العبارات المتعلقة بمستوى الأداء، وهذا يعكس مستوى الأداء المتوسط للمؤسسة محل الدراسة، كما قدر الانحراف المعياري الإجمالي ب (1,009)، حيث حصلت العبارة رقم 42 على المرتبة الأولى والتي تنص على (تتم المؤسسة بشكل كبير لتحقيق الربح) بمتوسط حسابي قدر ب (4,5) والذي يقع في المجال موافق بشدة بدرجة قوي جدا مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما لتحقيق الربح، والعبارة رقم 50 في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تسمح المؤسسة لعمالها للإطلاع على الإستراتيجية التي تنوي بلوغها) بمتوسط حسابي قدر ب (2,60) وبدرجة متوسط حيث لا يوجد توجه إيجابي أو سلبي اتجاه هذه العبارة، كما بلغ الانحراف المعياري لها (1,310) والذي يعكس تشتت الإجابات بهذه العبارة.

## -1-2 الأداء المستدام

الجدول رقم 50: قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بطاقة الأداء المتوازن المستدام (الأداء المستدام)

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارات
3	قوي جدا	0,554	4,5	00	00	2,8	43,9	53,3	42
14	قوي	1,111	3,60	5,0	14,6	15,9	44,5	19,9	43
8	قوي	0,809	4,04	1,2	4,4	10,3	57,6	26,5	44
15	قوي	1,223	3,57	7,5	14,0	18,1	34,6	25,9	45
16	قوي	1,401	3,54	12,8	16,2	6,2	34,8	30,8	46
20	متوسط	1,392	3,00	21,2	20,6	7,8	38,0	12,5	47
24	متوسط	1,443	2,71	30,2	21,5	5,6	32,4	10,3	48
25	متوسط	0,439	2,68	31,8	19,9	6,5	32,4	9,3	49
27	متوسط	1,310	2,60	29,6	21,8	11,5	33,6	3,4	50
26	متوسط	1,296	2,65	26,8	23,4	11,8	34,3	3,7	51
22	متوسط	1,416	2,73	29,3	20,6	7,5	33,6	9,0	52
23	متوسط	1,572	2,72	33,3	20,9	6,5	19,0	20,2	53
17	متوسط	1,399	3,29	10,9	30,2	1,9	32,7	24,3	54
19	متوسط	1,420	3,21	12,1	31,8	3,1	29,0	24,0	55
21	متوسط	1,459	2,99	19,6	28,0	5,6	27,1	19,6	56
18	متوسط	1,314	3,26	10,9	25,5	7,8	37,7	18,1	57
4	قوي	0,787	4,21	00	3,4	12,5	44,2	39,9	58

	جدا								
5	قوي	0,779	4,16	00	3,1	14,3	46,4	36,1	59
9	قوي	0,932	3,95	0,6	9,3	14,3	46,1	29,6	60
1	قوي جدا	0,657	4,80	0,3	3,1	5,9	67,9	22,7	61
13	قوي	1,012	3,64	6,9	5,9	16,5	57,6	13,1	62
12	قوي	0,914	3,77	4,4	4,4	16,8	59,2	15,3	63
2	قوي جدا	0,988	4,76	6,9	2,8	14,0	60,1	16,2	64
6	قوي	0,698	4,14	0,3	1,6	11,8	56,7	29,6	65
10	قوي	0,809	3,93	1,2	4,7	14,6	58,3	21,2	66
11	قوي	0,829	3,86	1,6	5,6	15,9	58,9	18,1	67
7	قوي	0,741	4,09	0,3	2,8	13,1	55,5	28,3	68
	قوي	0,774	3,506						جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات الأداء المستدام قدر ب (3,506) موافق لدرجة قوي مما يعني أن مستوى الأداء المستدام للمؤسسة محل الدراسة جيد، كما قدر الانحراف المعياري الإجمالي ب (0,774) حيث حصلت العبارة رقم 61 على المرتبة الأولى والتي تنص على (يوجد لدى المؤسسة نظام للإدارة البيئية) بمتوسط حسابي قدر ب (4,80) بدرجة قوي جدا مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة فعلا لديها نظام للإدارة البيئية، والعبارة رقم 50 في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تسمح المؤسسة لعمالها للإطلاع على الإستراتيجية التي تنوي بلوغها) بمتوسط حسابي قدر ب (2,60) وبدرجة متوسط حيث لا يوجد توجه إيجابي أو سلب اتجاه هذه العبارة، كما بلغ الانحراف المعياري لها (1,310) والذي يعكس تشتت الإجابات بهذه العبارة.

### المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

من خلال الجدول أدناه يتم توضيح معامل الارتباط Pearson للمتغيرات المستقلة للمسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الأداء المستدام والنتائج كانت كما يلي:

الجدول رقم 51: معامل الارتباط Pearson لمتغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام

الأداء المستدام	الأداء	
		المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة
0,511	0,488	معامل الارتباط
0,000	0,000	مستوى الدلالة
		المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين
0,827	0,834	معامل الارتباط
0,000	0,000	مستوى الدلالة
		المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع
0,790	0,760	معامل الارتباط
0,000	0,000	مستوى الدلالة
		المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة
0,304	0,142	معامل الارتباط
0,000	0,006	مستوى الدلالة
		المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين
0,553	0,545	معامل الارتباط
0,000	0,000	مستوى الدلالة
		المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين
0,499	0,477	معامل الارتباط
0,000	0,000	مستوى الدلالة
		المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين
0,507	0,497	معامل الارتباط
0,000	0,000	مستوى الدلالة
		المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين
0,357	0,310	معامل الارتباط
0,000	0,000	مستوى الدلالة
		متغيرات المسؤولية الاجتماعية ككل
0,829	0,780	معامل الارتباط
0,000	0,000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول السابق يتبين أن نتائج معاملات الارتباط Pearson بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المستخدم حيث جاءت جميع العلاقات طردية أغلبيتها قوية ومتوسطة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا لمستوى الدلالة الذي قدر ب  $\text{sig} = 0,000$  كما يلاحظ أيضا أن النتائج متقاربة في العلاقة بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية و الأداء وبينها وبين الأداء المستخدم.

من بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية نجد أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين احتلت المرتبة الأولى إذ أن الارتباط بينها وبين الأداء قدر ب 83,4% أما ارتباطها مع الأداء المستخدم فقدر ب 82,7% وهي تدل على وجود علاقة طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند 1%، مما يؤكد الدور الذي تؤديه المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة من خلال الاهتمام بالعاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم لكسب ولائهم، وهذا ما يؤكد أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستخدم من خلال قيام المؤسسة بتوفير احتياجات العاملين وتسهيل إجراءات العمل التي تساعد العمال في تحسين مستوى الأداء المستخدم مع تقديم علاوات ومكافآت لتحفيز العمال.

كما تبين نتائج الجدول السابق أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع احتلت المرتبة الثانية مع كل من الأداء والأداء المستخدم إذ أن الارتباط بينها وبين الأداء قدر ب 76% أما ارتباطها بالأداء المستخدم فقدر ب 79% وهي في الحالتين تدل على وجود علاقة طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند 1%، مما يدل على أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق التميز للمؤسسة مقارنة مع منافسيها من خلال الخدمات الخيرية المقدمة للمجتمع لكسب رضاهم، مما يعني أن هذا المتغير يساهم في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستخدم من خلال مساهمة المؤسسة في انجاز المشاريع الأساسية وتقديم المساعدات والتبرعات للمشاريع الخيرية.

يليهما متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين مع الأداء حيث قدرت نسبة الارتباط ب 54,5% أما مع الأداء المستخدم فقدرت ب 55,3% بمعنى كل ما يحصل تغيير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين بوحدة واحدة يحصل تحسين بنسبة 54,5% في مستوى الأداء وبنسبة 55,3% في مستوى الأداء المستخدم. يليه متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة مع الأداء إذ بلغت قيمته 48,8% أما مع الأداء المستخدم فبلغت 51,1%. يليه متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين مع الأداء حيث قدرت نسبة الارتباط مع الأداء ب 49,7% أما مع الأداء المستخدم فقدرت ب 50,7%. يليه متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين مع الأداء إذ بلغت قيمته 48,8% أما مع الأداء المستخدم فبلغت 51,1%. يليه متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين مع الأداء حيث قدرت ب

48,8% أما مع الأداء المستدام فقدرت ب 51,1%. يليه متغير المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة مع الأداء بقيمة 48,8% أما مع الأداء المستدام بقيمة 51,1%.

وبشكل عام يمكن القول بأن المسؤولية الاجتماعية بمختلف متغيراتها قد حققت علاقة ارتباط طردية مع بطاقة الأداء المتوازن المستدام عند مستوى معنوية 1%.

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خلال هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة التي تم وضعها مسبقا.

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 52: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	
0,459	0,742	0,234					الثابت
0,000	9,976	0,784	0,000	99,513	0,238	0,488	الدولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت F= 99,513 إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية sig= 0,000، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

- بلغ معامل الارتباط  $R=0,488$  أي بنسبة 48,8% مما يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء.
- معامل التحديد  $R^2= 0,238$  أي بنسبة 23,8% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة تفسر حوالي 23,8% من التباين في الأداء، وهذا يعني أن ما قيمته 23,8% من التغيير في أداء المؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغيير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta= 0,784$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة يؤدي إلى الزيادة في تحسين مستوى أداء المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,784 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T= 9,976$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة تؤثر في تحسين مستوى أداء المؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 53: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,000	4,258	1,013					الثابت
0,000	10,612	0,630	0,000	112,064	0,261	0,511	الدولة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F التي بلغت  $F=112,064$  إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين

- المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,511$  أي بنسبة 51,1% مما يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء المستدام.
  - معامل التحديد  $R^2= 0,261$  أي بنسبة 26,1% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة تفسر حوالي 26,1% من التباين في الأداء المستدام، وهذا يعني أن ما قيمته 26,1% من التغير في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة.
  - بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta= 0,630$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,630 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
  - قيمة T والتي بلغت  $T= 10,612$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة تؤثر في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- وبالتالي نرفض فرضية عدم القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 54: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,274	1,095	0,134					الثابت
0,000	26,963	0,944	0,000	727,013	0,695	0,834	العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=727,013$  إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,834$  أي بنسبة 83,4% مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والأداء.
- معامل التحديد  $R^2=0,695$  أي بنسبة 69,5% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تفسر حوالي 69,5% من التباين في الأداء، وهذا يعني أن ما قيمته 69,5% من التغير في أداء المؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0,944$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,944 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T=26,963$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تؤثر في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 55: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,000	11,157	1,071					الثابت
0,000	26,229	0,718	0,000	687,972	0,683	0,827	العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=687,972$  إلى أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,827$  أي بنسبة 82,7% مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والأداء المستدام.
- معامل التحديد  $R^2=0,683$  أي بنسبة 68,3% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تفسر حوالي 68,3% من التباين في الأداء المستدام، وهذا يعني أن ما قيمته 68,3% من التغير في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0,718$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,718 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T=26,229$  وهي دالة إحصائية عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تؤثر في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 56: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,000	3,725	0,521					الثابت
0,000	20,883	0,853	0,000	436,080	0,578	0,760	المجتمع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=436,080$  إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $sig=0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,760$  أي بنسبة 76% مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والأداء.

- معامل التحديد  $R^2 = 0,578$  أي بنسبة 57,8% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجه المجتمع تفسر حوالي 57,8% من التباين في الأداء، وهذا يعني أن ما قيمته 57,8% من التغير في أداء المؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجه المجتمع.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0,853$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجه المجتمع يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,853 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T = 20,883$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $sig = 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجه المجتمع تؤثر في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 57: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,000	12,468	1,261					الثابت
0,000	23,012	0,680	0,000	529,552	0,624	0,790	المجتمع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F = 529,552$  إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $sig = 0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجه المجتمع والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R = 0,790$  أي بنسبة 79% مما يؤكد وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجه المجتمع والأداء المستدام.

- معامل التحديد  $R^2 = 0,624$  أي بنسبة 62,4% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجه المجتمع تفسر حوالي 62,4% من التباين في الأداء المستدام، وهذا يعني أن ما قيمته 62,4% من التغيير في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغيير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0,680$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المستدام المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,680 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T = 23,012$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع تؤثر في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:
- الجدول رقم 58: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	الثابت
0,000	6,261	2,377					
0,011	2,554	0,241	0,011	6,525	0,020	0,142	البيئة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=6,525$  إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $sig=0,011$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,142$  أي بنسبة 14,2% مما يؤكد وجود علاقة طردية ضعيفة جداً ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والأداء.
- معامل التحديد  $R^2 = 0,020$  أي بنسبة 2% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تفسر حوالي 2% من التباين في الأداء، وهذا يعني أن ما قيمته 2% من التغير في أداء المؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0,241$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,241 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T = 2,554$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى 5% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $sig = 0,011$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تؤثر في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 59: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستخدم بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,000	6,870	1,926					الثابت
0,000	5,702	0,397	0,000	32,507	0,092	0,304	البيئة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

نلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=32,507$  إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,304$  أي بنسبة 30,4% مما يؤكد وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والأداء المستدام.
- معامل التحديد  $R^2= 0,092$  أي بنسبة 9,2% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تفسر حوالي 9,2% من التباين في الأداء المستدام، وهذا يعني أن ما قيمته 9,2% من التغيير في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغيير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0,379$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,379 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T= 5,702$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تؤثر في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

#### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 60: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,20	-2,332	-0,847					الثابت
0,000	11,615	0,956	0,000	134,904	0,297	0,545	الموردين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=134,904$  إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $sig=0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,545$  أي بنسبة 54,5% مما يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والأداء.
- معامل التحديد  $R^2=0,297$  أي بنسبة 29,7% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين تفسر حوالي 29,7% من التباين في الأداء، وهذا يعني أن ما قيمته 29,7% من التغير في أداء المؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموردين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0,956$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,956 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T=11,615$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $sig=0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين تؤثر في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 61: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,362	0,913	0,253					الثابت
0,000	11,844	0,744	0,000	140,289	0,305	0,553	الموردين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=140,289$  إلى أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,553$  أي بنسبة 55,3% مما يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والأداء المستدام.
- معامل التحديد  $R^2= 0,305$  أي بنسبة 30,5% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين تفسر حوالي 30,5% من التباين في الأداء المستدام، وهذا يعني أن ما قيمته 30,5% من التغير في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0,744$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,744 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T= 11,844$  وهي دالة إحصائية عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين تؤثر في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

#### 6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 62: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,211	-1,253	-0,500					الثابت
0,000	9,688	0,879	0,000	93,865	0,227	0,477	المستهلكين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=93,865$  إلى أنها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $sig=0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,477$  أي بنسبة 47,7% مما يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين والأداء.

- معامل التحديد  $R^2 = 0,227$  أي بنسبة 22,7% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجه المستهلكين تفسر حوالي 22,7% من التباين في الأداء، وهذا يعني أن ما قيمته 22,7% من التغير في أداء المؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجه المستهلكين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0,879$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجه المستهلكين يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,879 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T = 9,688$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجه المستهلكين تؤثر في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 63: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,157	1,419	0,429					الثابت
0,000	10,275	0,705	0,000	105,575	0,249	0,499	المستهلكين

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F = 105,575$  إلى أنها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجه المستهلكين والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R = 0,499$  أي بنسبة 49,9% مما يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجه المستهلكين والأداء المستدام.

- معامل التحديد  $R^2 = 0,249$  أي بنسبة 24,9% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين تفسر حوالي 24,9% من التباين في الأداء المستدام، وهذا يعني أن ما قيمته 24,9% من التغيير في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغيير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0,705$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,705 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T = 10,275$  وهي دالة إحصائيا عند مستوى 1% وهذا استنادا إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig} = 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين تؤثر في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية السادسة.

#### 7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة

- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:
- الجدول رقم 64: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,139	-1,484	-0,572					الثابت
0,000	10,219	0,891	0,000	104,427	0,247	0,497	المساهمين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=104,427$  إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $sig=0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

- بلغ معامل الارتباط  $R=0,497$  أي بنسبة 49,7% مما يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والأداء.

- معامل التحديد  $R^2 = 0,247$  أي بنسبة 24,7% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين تفسر حوالي 24,7% من التباين في الأداء، وهذا يعني أن ما قيمته 24,7% من التغير في أداء المؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المساهمين.

- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta = 0,891$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,891 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.

- قيمة T والتي بلغت  $T = 10,219$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $sig = 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين تؤثر في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 65: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,133	1,507	0,443					الثابت
0,000	10,517	0,698	0,000	110,614	0,257	0,507	المساهمين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=110,614$  إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,507$  أي بنسبة 50,7% مما يؤكد وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والأداء المستدام.
- معامل التحديد  $R^2 = 0,257$  أي بنسبة 25,7% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين تفسر حوالي 25,7% من التباين في الأداء المستدام، وهذا يعني أن ما قيمته 25,7% من التغير في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0,698$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,698 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T= 10,517$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}= 0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين تؤثر في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية السابعة.

#### 8- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم 66: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,010	2,577	1,031					الثابت
0,000	5,816	0,546	0,000	33,822	0,096	0,310	المنافسين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=33,822$  إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,310$  أي بنسبة 31% مما يؤكد وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والأداء.
- معامل التحديد  $R^2=0,096$  أي بنسبة 9,6% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين تفسر حوالي 9,6% من التباين في الأداء، وهذا يعني أن ما قيمته 9,6% من التغير في أداء المؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المنافسين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0,546$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين يؤدي إلى الزيادة في تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,546 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T=5,816$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين تؤثر في تحسين الأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الجدول رقم 67: تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار $\beta$	مستوى الدلالة sig	F	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	
0,000	4,873	1,469					الثابت
0,000	6,817	0,482	0,000	46,473	0,127	0,357	المنافسين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- تشير قيمة F والتي بلغت  $F=46,473$  إلى أنها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0,000$ ، وهذا يدل على جودة توفيق النموذج وأن النموذج جيد لتمثيل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- بلغ معامل الارتباط  $R=0,357$  أي بنسبة 35,7% مما يؤكد وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والأداء المستدام.
- معامل التحديد  $R^2=0,127$  أي بنسبة 12,7% إذ أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين تفسر حوالي 12,7% من التباين في الأداء المستدام، وهذا يعني أن ما قيمته 12,7% من التغير في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة ناتج عن التغير في المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين.
- بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta=0,482$  بمعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة بقيمة 0,482 مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة.
- قيمة T والتي بلغت  $T=6,817$  وهي دالة إحصائياً عند مستوى 1% وهذا استناداً إلى القيمة الاحتمالية  $\text{sig}=0,000$ ، وبالتالي يوجد انحدار بين المتغيرين بمعنى المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين تؤثر في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة)، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثامنة.

❖ من خلال الجدول أدناه والذي يوضح المتغيرات المستقلة للمسؤولية الاجتماعية الأكثر تأثيراً على المتغير التابع الذي يتمثل في الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 68: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار	
0,000	-3,703	-1,147	الثابت
0,088	1,710	0,091	الدولة
0,000	11,296	0,574	العاملين
0,000	6,405	0,325	المجتمع
0,003	-3,041	-0,160	البيئة
0,001	3,265	0,243	الموردين
0,519	0,646	0,050	المستهلكين
0,792	0,624	0,021	المساهمين
0,178	1,351	0,086	المنافسين
معامل الارتباط $R = 0,876$			
معامل التحديد $R^2 = 0,767$			
الخطأ المعياري = 0,49336			
قيمة F المحسوبة $F = 128,412$ , $sig = 0,000$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

وبهذا تم صياغة المعادلة التالية:

معادلة الانحدار المتعدد

$$Y_0 = -1,147 + 0,091 x_1 + 0,574 x_2 + 0,325 x_3 - 0,160 x_4 + 0,243 x_5 + 0,050 x_6 + 0,021 x_7 + 0,086 x_8$$

حيث أن:

$Y_0$  تمثل الأداء،  $x_1$  تمثل الدولة،  $x_2$  تمثل العاملين،  $x_3$  تمثل المجتمع،  $x_4$  تمثل البيئة،  $x_5$  تمثل الموردين،  $x_6$  تمثل المستهلكين،  $x_7$  تمثل المساهمين،  $x_8$  تمثل المنافسين.

من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول أعلاه ومعادلة الانحدار يتبين:

- أن طريقة الانحدار المستخدمة وهي طريقة Enter حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد.

- معامل الارتباط  $R = 0,876$  أي وجود علاقة طردية قوية وأن الارتباط بين جميع متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء قدر ب 87,6%.

- معامل التحديد فقدر ب  $R^2 = 0,767$  بمعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 76,7% من التباين في الأداء وهي نسبة ذات دلالة معنوية.

- أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقدرت ب  $F = 128,412$  ومستوى الدلالة قدر ب  $\text{sig} = 0,000$  وهي أقل من 0,05 وبالتالي توجد علاقة بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء.

- أيضا بناء على نتائج الجدول نلاحظ أن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة) يؤدي إلى زيادة (0,091) في تحسين مستوى الأداء بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين) يؤدي إلى زيادة (0,574) في تحسين مستوى الأداء ( $Y_0$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع) يؤدي إلى زيادة (0,325) في تحسين مستوى الأداء ( $Y_0$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين) يؤدي إلى زيادة (0,243) في تحسين مستوى الأداء ( $Y_0$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين) يؤدي إلى زيادة (0,050) في تحسين مستوى الأداء ( $Y_0$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين) يؤدي إلى زيادة (0,021) في تحسين مستوى الأداء ( $Y_0$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير

المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين) يؤدي إلى زيادة (0,086) في (تحسين مستوى الأداء  $Y_0$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، بينما نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للبيئة سلبية وهذا يدل على أن البيئة تؤثر سلبا على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى المبالغ التي تخصصها المؤسسة لحماية البيئة فذلك يمكن أن يؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة على المدى القصير باعتبار هذه المبالغ عبئ على ميزانية المؤسسة وفوائدها تكتسبها المؤسسة على المدى المتوسط والطويل في حالة فهمها وتطبيقها الجيد للمسؤولية الاجتماعية. إلا أن كل من متغيرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع، البيئة والموردين مستوى الدلالة بها  $sig < 0,05$  أي أقل من 5% وبالتالي فهي لها أثر في معادلة الانحدار بمعنى تؤثر هذه المتغيرات تؤثر في تحسين مستوى الأداء بالمؤسسة، كما أنها سبب معنوية تحليل التباين للانحدار، في حين أن متغيرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين تعد غير معنوية كون مستوى الدلالة بها  $sig > 0,05$  أي أكبر من 5%، وبالتالي تأثيرها لا يأخذ بعين الاعتبار فهي ليس لها أثر في معادلة الانحدار، بالرغم من وجود ارتباط إلا أنه ليس لها أثر. وبالتالي يتم حذف هذه المتغيرات من النموذج ليصبح النموذج كما يلي:

الجدول رقم 69: نتائج تحليل الانحدار المعدل بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء بالمؤسسة

المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار	
0,005	-2,805	-0,723	الثابت
0,000	11,846	0,590	العاملين
0,000	7,161	0,353	المجتمع
0,012	-2,538	-0,127	البيئة
0,000	5,758	0,320	الموردين
معامل الارتباط $R = 0,873$			
معامل التحديد $R^2 = 0,762$			
الخطأ المعياري = 0,49516			
قيمة F المحسوبة $F = 253,395$ , $sig = 0,000$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y_0 = -0,723 + 0,590x_2 + 0,353x_3 - 0,127x_4 + 0,320x_5$$

بمعنى:

- لو زادت المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين  $x_2$  بوحدة واحدة من المتوقع أن يزداد الأداء  $Y_0$  ب (0,590) مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة وهو أثر موجب يساهم في تحسين مستوى الأداء.
  - لو زادت المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع  $x_3$  بوحدة واحدة من المتوقع أن يزداد الأداء  $Y_0$  ب (0,353) مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة وهو أثر موجب يساهم في تحسين مستوى الأداء.
  - لو زادت المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين  $x_5$  بوحدة واحدة من المتوقع أن يزداد الأداء  $Y_1$  ب (0,320) مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة وهو أثر موجب يساهم في تحسين مستوى الأداء.
- وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع والموردين تؤثر إيجابيا في تحسين مستوى أداء المؤسسة محل الدراسة، بينما نلاحظ أن قيمة معامل الانحدار للبيئة سلبية وهذا يدل على أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تؤثر سلبا على الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.
- بعد إعادة بناء النموذج النهائي يتبين ما يلي:
- معامل الارتباط  $R = 0,873$  أي وجود علاقة طردية قوية وأن الارتباط بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء قدرت ب 87,3%
  - معامل التحديد قدر ب  $R^2 = 0,762$  بمعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 76,2% من التباين في الأداء وهي نسبة ذات دلالة معنوية.
  - أما بالنسبة لقيمة  $F$  المحسوبة فقدرت ب  $F = 253,395$  ومستوى الدلالة قدر ب  $sig = 0,000$  وهي أقل من 0,05 وبالتالي توجد علاقة بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء.
  - مستوى الدلالة ل  $T$  أقل من 0,05 لمتغيرات (العاملين، المجتمع، البيئة والموردين) أي أنها معنوية.

الجدول رقم 70: نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار	
0,005	-2,846	-0,649	الثابت
0,091	1,697	0,067	الدولة
0,000	11,165	0,418	العاملين
0,000	6,794	0,254	المجتمع
0,013	2,487	0,096	البيئة
0,004	2,903	0,159	الموردين
0,642	0,466	0,026	المستهلكين
0,736	0,337	0,020	المساهمين
0,077	1,772	0,083	المنافسين
معامل الارتباط R= 0,886			
معامل التحديد R <sup>2</sup> = 0,785			
الخطأ المعياري = 0,36341			
قيمة F المحسوبة F= 142,604 , sig= 0,000			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

وبهذا تم صياغة المعادلة التالية:

معادلة الانحدار المتعدد

$$Y_1 = -0,649 + 0,067x_1 + 0,418x_2 + 0,254x_3 + 0,096x_4 + 0,159x_5 + 0,026x_6 + 0,020x_7 + 0,083x_8$$

حيث أن:

$Y_1$  تمثل الأداء المستدام ،  $x_1$  تمثل الدولة،  $x_2$  تمثل العاملين،  $x_3$  تمثل المجتمع،  $x_4$  تمثل البيئة،  $x_5$  تمثل الموردين،  $x_6$  تمثل المستهلكين،  $x_7$  تمثل المساهمين،  $x_8$  تمثل المنافسين.

من خلال نتائج التحليل الظاهرة في الجدول أعلاه ومعادلة الانحدار يتبين :

- أن طريقة الانحدار المستخدمة وهي طريقة Enter حيث يتبين أن البرنامج قام بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد.
- معامل الارتباط  $R = 0,886$  أي وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وأن الارتباط بين جميع متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام قدرت ب  $88,6\%$
- معامل التحديد قدر ب  $R^2 = 0,785$  بمعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي  $78,5\%$  من التباين في الأداء المستدام وهي نسبة ذات دلالة معنوية.
- أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقدرت ب  $F = 142,604$  ومستوى الدلالة قدر ب  $sig = 0,000$  وهي أقل من  $0,05$  وبالتالي توجد علاقة بين المتغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام.
- أيضا بناء على نتائج الجدول نلاحظ أن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة) يؤدي إلى زيادة (0,067) في المتغير التابع (تحسين مستوى الأداء المستدام  $Y_1$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين) يؤدي إلى زيادة (0,418) في المتغير التابع (تحسين مستوى الأداء المستدام  $Y_1$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع) يؤدي إلى زيادة (0,254) في تحسين مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة) يؤدي إلى زيادة (0,096) في المتغير التابع (تحسين مستوى الأداء المستدام  $Y_1$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين) يؤدي إلى زيادة (0,159) في المتغير التابع (تحسين مستوى الأداء المستدام  $Y_1$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين) يؤدي إلى زيادة (0,026) في المتغير التابع (تحسين مستوى الأداء المستدام  $Y_1$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين) يؤدي إلى زيادة (0,020) في المتغير التابع (تحسين مستوى الأداء المستدام  $Y_1$ ) بالمؤسسة محل الدراسة، وأن كل زيادة بوحدة واحدة في المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين) يؤدي إلى زيادة (0,083) في المتغير التابع (تحسين مستوى الأداء المستدام  $Y_1$ ) بالمؤسسة محل الدراسة.
- ومنه فإن متغيرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع، البيئة والموردين قدر مستوى الدلالة بها  $sig < 0,05$  وبالتالي فهي لها أثر إيجابي في معادلة الانحدار كما أنها سبب معنوية تحليل التباين للانحدار، بمعنى

المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من "العاملين، المجتمع، البيئة والموردين" تؤثر إيجابيا أي تساهم في تحسين مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة، في حين أن متغيرات المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين تعد غير معنوية كون مستوى الدلالة بها  $sig > 0,05$  أي أكبر من 5%، وبالتالي تأثيرها لا يأخذ بعين الاعتبار فهي ليس لها أثر في معادلة الانحدار، بالرغم من وجود ارتباط إلا أنه ليس لها أثر.

وبالتالي يتم حذف هذه المتغيرات من النموذج ليصبح النموذج كما يلي:

الجدول رقم 71: نتائج تحليل الانحدار المعدل بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة

مستوى الدلالة sig	T	معامل الانحدار	
0,102	-1,638	-0,312	الثابت
0,000	11,645	0,428	العاملين
0,000	7,582	0,276	المجتمع
0,001	3,317	0,123	البيئة
0,000	5,382	0,221	الموردين
معامل الارتباط $R = 0,883$			
معامل التحديد $R^2 = 0,780$			
الخطأ المعياري = 0,36556			
قيمة F المحسوبة $F = 279,949$ , $sig = 0,000$			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

معادلة الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y_1 = -0,649 + 0,418x_2 + 0,254x_3 + 0,096x_4 + 0,159x_5$$

بمعنى:

- لو زادت المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين  $x_2$  بوحدة واحدة من المتوقع أن يزداد الأداء المستدام  $Y_1$  ب (0,418) مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة وهو أثر موجب يساهم في تحسين مستوى الأداء المستدام.

- لو زادت المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع x3 بوحدة واحدة من المتوقع أن يزداد الأداء المستدام Y1 ب (0,254) مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة وهو أثر موجب يساهم في تحسين مستوى الأداء المستدام.
- لو زادت المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة x4 بوحدة واحدة من المتوقع أن يزداد الأداء المستدام Y1 ب (0,096) مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة وهو أثر موجب يساهم في تحسين مستوى الأداء المستدام.
- لو زادت المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين x5 بوحدة واحدة من المتوقع أن يزداد الأداء المستدام Y1 ب (0,159) مع بقاء المتغيرات التفسيرية الأخرى ثابتة وهو أثر موجب يساهم في تحسين مستوى الأداء المستدام.

بعد إعادة بناء النموذج النهائي يتبين ما يلي:

- معامل الارتباط  $R = 0,883$  أي وجود علاقة ارتباط وأن الارتباط بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام قدرت ب 88,3%
- معامل التحديد قدر ب  $R^2 = 0,780$  بمعنى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 78% من التباين في الأداء المستدام وهي نسبة ذات دلالة معنوية.
- أما بالنسبة لقيمة F المحسوبة فقدرت ب  $F = 279,949$  ومستوى الدلالة قدر ب  $\text{sig} = 0,000$  وهي أقل من 0,05 وبالتالي توجد علاقة بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام.
- مستوى الدلالة ل T أقل من 0,05 لمتغيرات (العاملين، المجتمع، البيئة والموردين) أي أنها معنوية.
- بناء على النتائج السابقة تم إثبات عدم صحة الفرضية الرئيسية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة".

#### 9- اختبار الفرضية الفرعية التاسعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ولاختبار هذه الفرضية الفرعية تم اختبار الفرضيات الجزئية لها كالتالي:

#### - اختبار الفرضية الجزئية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

لاختبار الفرضية الجزئية الأولى تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة

(Independent Samples T Test)، حيث نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0,05)، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0,05).

الجدول رقم 72: نتائج تحليل اختبار T للعينات المستقلة يعزى لمتغير الجنس

الجنس	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)	قيمة T
ذكر	3,395	0,066	-5,458
أنثى			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) قدرت ب (3,395) وأن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدر ب (0,066) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ ، ونقبل الفرضية العدمية  $H_0$  والتي تقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات الباحثين حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعود لمتغير الجنس". وبالتالي نخلص إلى ثبات صحة الفرضية الجزئية الأولى في العينة المدروسة.

#### - اختبار الفرضية الجزئية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير العمر. لاختبار الفرضية الجزئية الثانية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0,05)، أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0,05) فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

الجدول رقم 73: تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) يعزى لمتغير العمر

العمر	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المتغير التابع	5,627	0,001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) قدرت ب (5,627) وأن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدر ب (0,001) وهي أقل من (0,05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، ونقبل

الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات الباحثين حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعود لمتغير العمر".

وبالتالي نخلص إلى ثبات عدم صحة الفرضية الجزئية الأولى في العينة المدروسة.

#### - اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. لاختبار الفرضية الجزئية الثالثة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0,05)، أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0,05) فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

الجدول رقم 74: تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المتغير التابع	4,374	0,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) قدرت ب (4,374) وأن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدر ب (0,002) وهي أقل من (0,05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول بأنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات الباحثين حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعود لمتغير المؤهل العلمي".

وبالتالي نخلص إلى ثبات عدم صحة الفرضية الجزئية الأولى في العينة المدروسة.

#### - اختبار الفرضية الجزئية الرابعة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية الجزئية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من (0,05)، أما إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أقل من (0,05) فإننا نقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

الجدول رقم 75: تحليل التباين الأحادي F (One Way Anova) يعزى لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	قيمة (F)	مستوى الدلالة (sig)
المتغير التابع	4,933	0,002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (F) قدرت ب (4,933) وأن قيمة مستوى الدلالة (sig) قدر ب (0,002) وهي أقل من (0,05) وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تقول بأنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات المبحوثين حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعود لمتغير سنوات الخبرة". وبالتالي نخلص إلى ثبات عدم صحة الفرضية الجزئية الرابعة في العينة المدروسة.

#### المطلب الخامس: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات وتفسيرها

خلال هذا المطلب سيتم مناقشة وتفسير النتائج المتوصل إليها من اختبار الفرضيات.

#### 1- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة". بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار المتعدد للتأكيد أن للمسؤولية الاجتماعية أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين مستوى الأداء المستدام أم ليس لها أثر بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بينت الدراسة عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، فقد أثبتت النتائج السابقة وجود علاقة طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند (1%) بين متغيرات المسؤولية الاجتماعية والأداء حيث قدر معامل الارتباط ب ( $R = 0,876$ )، إضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع والموردين تؤثر إيجابيا وبالتالي تساهم في تحسين مستوى الأداء في حين البيئة تأثيرها كان سلبي ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى المبالغ التي تخصصها المؤسسة لحماية البيئة فهي قد تؤثر سلبا في تحسين الأداء المالي للمؤسسة على المدى

القصير باعتبار هذه المبالغ عبي على ميزانية المؤسسة إلا أن فوائدها تكتسبها المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، وقدر مستوى الدلالة بهذه المتغيرات  $sig < 0,05$  أي أقل من (5%) بمعنى أنها معنوية، بينما المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين تأثيرها كان إيجابي إلا أنها تعد غير معنوية فمستوى الدلالة بها  $sig > 0,05$  أي أكبر من (5%)، وبالتالي تأثيرها لا يأخذ بعين الاعتبار فهي ليس لها أثر في معادلة الانحدار. أما بالنسبة للأداء المستدام ( $Y_1$ ) فأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة طردية قوية ذو دلالة إحصائية عند (1%) بين المتغير المستقل (متغيرات المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (الأداء المستدام) حيث قدر معامل الارتباط ب ( $R = 0,876$ )، إضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع، البيئة والموردين تؤثر إيجابيا كما قدر مستوى الدلالة بها  $sig < 0,05$  أي أقل من (5%) بمعنى أنها معنوية وبالتالي تساهم في تحسين مستوى الأداء المستدام، أما المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين أيضا تأثيرها كان إيجابي إلا أنها تعد غير معنوية فمستوى الدلالة بها  $sig > 0,05$  أي أكبر من (5%)، وبالتالي تأثيرها لا يأخذ بعين الاعتبار فهي ليس لها أثر في معادلة الانحدار.

كما يتضح من خلال نتائج التحليل السابق بأن النتائج متقاربة في كل من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند (1%) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء أيضا بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء المستدام بمعامل ارتباط قدر ب ( $R = 0,488$ ) و ( $R = 0,511$ ) على التوالي، كما أثبتت النتائج وجود انحدار بين المتغيرين بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة تؤثر في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل ( $T$ ) والذي قدر ب  $sig = 0,000$  عند كل من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

## 3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود علاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند (1%) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والأداء أيضا بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه

العاملين والأداء المستدام بمعامل ارتباط قدر ب ( $R = 0,834$ ) و ( $R = 0,827$ ) على التوالي، كما أثبتت النتائج وجود انحدار بين المتغيرين بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين تؤثر في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل ( $T$ ) والذي قدر ب  $\text{sig} = 0,000$  عند كل من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

#### 4- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند (1%) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والأداء وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء المستدام بمعامل ارتباط قدر ب ( $R = 0,760$ ) و ( $R = 0,790$ ) على التوالي، كما أثبتت النتائج وجود انحدار بين المتغيرين بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع تؤثر في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل ( $T$ ) والذي قدر ب  $\text{sig} = 0,000$  عند كل من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

#### 5- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود علاقة طردية ضعيفة جدا ذات دلالة إحصائية عند (1%) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والأداء وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء المستدام بمعامل ارتباط قدر ب ( $R = 0,142$ ) و ( $R = 0,304$ ) على التوالي، كما أثبتت النتائج وجود انحدار بين المتغيرين بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة تؤثر في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل ( $T$ ) والذي قدر ب  $\text{sig} = 0,000$  عند كل من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

#### 6- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند (1%) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والأداء وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين

والأداء المستدام بمعامل ارتباط قدر ب ( $R= 0,545$ ) و ( $R= 0,553$ ) على التوالي، كما أثبتت النتائج وجود انحدار بين المتغيرين بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين تؤثر في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل ( $T$ ) والذي قدر ب  $sig= 0,000$  عند كل من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

#### 7- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السادسة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند (1%) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين والأداء وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين والأداء المستدام بمعامل ارتباط قدر ب ( $R= 0,477$ ) و ( $R= 0,499$ ) على التوالي، كما أثبتت النتائج وجود انحدار بين المتغيرين بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين تؤثر في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل ( $T$ ) والذي قدر ب  $sig= 0,000$  عند كل من من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

#### 8- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية السابعة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند (1%) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والأداء وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والأداء المستدام بمعامل ارتباط قدر ب ( $R= 0,497$ ) و ( $R= 0,507$ ) على التوالي، كما أثبتت النتائج وجود انحدار بين المتغيرين بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين تؤثر في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل ( $T$ ) والذي قدر ب  $sig= 0,000$  عند كل من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

#### 9- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثامنة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، تم إثبات وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند (1%) بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والأداء وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والأداء

المستدام بمعامل ارتباط قدر ب ( $R= 0,310$ ) و ( $R= 0,357$ ) على التوالي، كما أثبتت النتائج وجود انحدار بين المتغيرين بمعنى أن المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين تؤثر في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل ( $T$ ) والذي قدر ب  $sig= 0,000$  عند كل من ( $Y_0$ ) و ( $Y_1$ ).

### 10- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية التاسعة

انقسمت هذه الفرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية كما يلي:

#### - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)"  
استخدم اختبار ( $T$ ) للعينات المستقلة Samples T Test Independent لاختبار هذه الفرضية الجزئية، وهذا لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05$ ) حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام تعزى لمتغير الجنس، حيث أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05$ )، بمعنى أن كلا الجنسين (الذكر، الأنثى) أجابوا بنفس الاتجاه أي عدم وجود فرق بينهما في الإجابة، وهذا راجع إلى أن الجنس لا يؤثر في درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

#### - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير العمر".  
لاختبار هذه الفرضية الجزئية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ( $One\ Way\ Anova$ )، لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05$ ) حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام تعزى لمتغير العمر، حيث أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0,05$ )، بمعنى أن الفئات العمرية إجاباتهم لم تكن بنفس الاتجاه أي وجود فرق بين مختلف الفئات العمرية في الإجابة، الأمر الذي يمكن أن يكون راجع إلى أن العمال كبار السن لديهم خبرة اكتسبوها من الحياة العملية مقارنة مع الشباب، وبالتالي فإن العمر يؤثر في درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

#### - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية الجزئية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)، بمعنى أن الفئات حسب المؤهل العلمي أو المستوى التعليمي إجاباتهم لم تكن بنفس الاتجاه أي وجود فرق بين مختلف فئات المؤهل العلمي في الإجابة، الأمر الذي يمكن أن يكون راجع إلى أن العمال ذوي مستويات تعليمية عليا لهم دراية ووعي أكبر بالعمل والمسؤولية الاجتماعية مقارنة مع العمال الآخرين بدون مؤهل علمي أو تعليم متوسط، وبالتالي فإن المؤهل العلمي يؤثر في درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

#### - مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية الجزئية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لتأكيد وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أثبتت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05)، بمعنى أن إجابات الفئات حسب الأقدمية لم تكن بنفس الاتجاه أي وجود فرق بينهم في الإجابة، الأمر الذي يمكن أن يكون راجع إلى العمال الذين لديهم خبرة في العمل تم اكتسابها من سنوات العمل فالأقدمية في العمل تكسب العامل خبرة في مجال عمله واستطاعتهم في مواجهة العراقيل والمشاكل والحوادث التي يمكن أن تحدث في العمل، وبالتالي فإن سنوات الخبرة تؤثر في درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

## خلاصة

اشتمل الفصل على الدراسة الميدانية التي أجريت بالمؤسسة المينائية سكيكدة فقد تم التعرف على المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونشاطها ومهامها وأيضا علاقتها بمجموعة ISO، كما تم دراسة اتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع الدراسة. وكان الهدف من ذلك معرفة مدى ممارسة المؤسسة المينائية سكيكدة لمسئوليتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح، ومعرفة مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة، وكذلك دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال إبراز العلاقة بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (الأداء المستدام)، بالإضافة إلى التطرق لأثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح على الأداء المستدام.

خاتمة عامة

## خاتمة

تعتبر المؤسسة المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مكانة الاقتصاد كما أن دورها له تأثير كبير على المجتمع الذي تمارس فيه نشاطها، وبالتالي فهي مسؤولة أمام هذا المجتمع الذي تؤثر فيه وتتأثر به. وبهذا أصبح على المؤسسات الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية، ففي الوقت الحالي تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولم يعد يقتصر على الأنشطة التطوعية أو التبرعات بل تعداها ليصبح برامج وخطط واستراتيجيات، كما أصبحت المسؤولية الاجتماعية من المبادئ التنموية الهامة التي يدعو إليها الكثير، فمع تقلص دور الحكومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية أصبح لزاما على القطاع الخاص المشاركة الجادة لتحقيق التنمية، أي أنه أصبح هناك هدف لتحقيق تعاوننا متوازنا بين كل من القطاع العام والقطاع الخاص، ومع تزايد الوعي بالمسؤولية الاجتماعية لدى أفراد المجتمع أصبح صعب على المؤسسات خاصة منها الكبيرة أن تتغاضى عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع، كما أصبحت المسؤولية الاجتماعية أمرا ضروريا لكسب الزبائن والتقبل من طرف المجتمع، حيث أصبح للمؤسسات الكبيرة بالعالم المتقدم دورا تنمويا أساسيا كما أصبحت المسؤولية الاجتماعية جزء لا يتجزأ من نشاطاتها، وبالتالي فالمسؤولية الاجتماعية تساهم في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة وضمان الوصول إلى الأهداف والبقاء في السوق وبالتالي تحقيق الأرباح وتحقيق النجاح، ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل لمجموعة من النتائج، والتي تتمثل في:

## نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر المؤسسات سبب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ولهذا يجب عليها أخذ هذا المفهوم بعين الاعتبار ضمن أهدافها.
- مع تزايد وتنامي الوعي لدى أفراد المجتمع وظهور متغيرات جديدة كجماعات حماية حقوق المستهلك وحماية البيئة، والمناداة بضرورة الالتزام الأخلاقي والاجتماعي، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه ضغوطا لتبني المسؤولية الاجتماعية ودمجها في السياسة العامة للمؤسسات واعتبارها هدفا استراتيجيا وليس هدفا هامشيا.
- يعتبر Sheldon أول من أشار إلى أهمية اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية عند أداء وظائفها المختلفة وكان ذلك عام 1923، إلا أن Bowen Howard يعتبر الأب الروحي لنظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث أشار إلى المفهوم الحديث للمسؤولية الاجتماعية في كتابه لعام 1953 بعنوان: " Social Responsibilities of the Businessman "، كما يعتبر التعريف الذي قدمه أول تعريف معترف به للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها السلوك الأخلاقي للمؤسسة اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع جميع أصحاب المصالح أي الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم.
- المسؤولية الاجتماعية لا تعتبر عائقاً أو قيد للمؤسسات الاقتصادية، ما لم تتجاوز الحدود المسموح بها من الاستغلال اللاعقلاني للموارد الطبيعية خاصة منها غير المتجددة، وتلوث البيئة وعدم الإساءة للأفراد واستغلالهم واستنزاف حقوقهم...
- أسس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية متأصلة في الإسلام والكثير من الدلائل القرآنية والأحاديث الشريفة تبين أن الإسلام أعطى أولوية للعمل الخيري والمسؤولية الاجتماعية فحقوق المسلم كلها، مسؤوليات اجتماعية، وإن كان الفرد مطالباً بالمسؤولية الاجتماعية، فعلى مستوى الجماعات والمؤسسات تكون المسؤولية أعظم.
- للمسؤولية الاجتماعية ثلاثة أبعاد تتمثل في "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي"، حيث يشمل البعد الاقتصادي مختلف السياسات والإجراءات ذات الطبيعة الاقتصادية، أما البعد الاجتماعي فيشمل مجموعة الأنشطة والبرامج الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة من أعمال تطوعية تلبية لاحتياجات ومتطلبات أصحاب المصالح، أما البعد البيئي فيشمل الأنشطة الهادفة للحد من التأثير السلبي على البيئة الناجم عن نشاطات المؤسسة، مع المحافظة على البيئة واحترامها والاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية. ودمج هذه الأبعاد الثلاثة ضمن إستراتيجية المؤسسة يعتبر مثالياً للوصول إلى مؤسسة مسؤولة اجتماعياً.
- أصحاب المصالح Stakeholders وهم الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بأنشطة المؤسسة، حيث يوجد نوعان من أصحاب المصالح تتمثل في: المجموعات الرئيسية من أصحاب المصالح وتشمل هذه الفئة "المساهمين، المستهلكين، الموردين، العاملين، المجتمع" أما مجموعات أصحاب المصالح الآخرين فتضم كل من "المنافسين، الدولة، البيئة، الدائنون، المنظمات غير الحكومية، الجمهور ووسائل الإعلام، الأجيال السابقة واللاحقة".
- ساهمت المبادرات والمنظمات الدولية التي تستهدف دعم وترويج وتطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في توضيح الممارسة الصحيحة للمسؤولية الاجتماعية وذلك من خلال تقديم مجموعة من التوجيهات والإرشادات للمؤسسات، ومن أهم هذه المبادرات: الميثاق العالمي للأمم المتحدة، منظمة العمل الدولية، إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للمؤسسات متعددة الجنسيات، البنك الدولي، منتدى الاتحاد الأوروبي لأصحاب المصالح المتعددين.

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية يرتبط ارتباطا وثيقا بمجموعة من المفاهيم ذات العلاقة أهمها: التنمية المستدامة، أخلاقيات الأعمال، حوكمة المؤسسات، مواطنة المؤسسات.
- تعتبر المؤسسات متعددة الجنسيات معنية أكثر بالمسؤولية الاجتماعية لضخامة حجمها ونشاطاتها وبالتالي آثارها السلبية على المجتمع والبيئة تكون أكبر من باقي المؤسسات الأخرى.
- مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالجزائر لم يصل إلى المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات بالدول المتقدمة إلا أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدأت توجه نظرها اتجاه المسؤولية الاجتماعية ويظهر ذلك بتجربة مؤسسة "أن.سي.أ" روية التي تطرقنا إليها في الجزء النظري للدراسة.
- رغم حداثة مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلا أنه لا يعتبر حديث في الدول المتقدمة، وبهذا يمكن للمؤسسات المحلية الاستفادة من تجارب الغرب في تبنيهم للمسؤولية الاجتماعية والفوائد المترتبة على ذلك، كتجربة شركة Toyota في مجال المسؤولية الاجتماعية والتي تم التطرق إليها بالجزء النظري للدراسة.
- باتت الأبعاد البيئية والاجتماعية والتي تعتبر من أبعاد المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ضرورة حتمية على المؤسسات الاقتصادية كما أصبحت مؤشرا هاما للمنافسة في السوق، وبهذا أصبح لزاما على المؤسسات تطبيق المعايير الدولية مثل ISO 14000.
- يعرف الأداء بأنه الصورة الحية التي تعكس مستوى قدرة المؤسسة على استغلال واستخدام مواردها البشرية والمادية والمالية بطريقة عقلانية تساعدها على تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المختلفة التي تمارسها.
- يعرف الأداء المستدام بأنه قدرة المؤسسة على استخدام مهاراتها المتاحة على مستوى الفرد والمجموعة والمؤسسة ككل وهذا من أجل تلبية احتياجات ورغبات جميع أصحاب المصالح في الوقت الحاضر والمستقبل مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية، الاجتماعية والاقتصادية.
- تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات له أهمية كبيرة ويحقق عدة فوائد للمجتمع كتقديم سلع صحية للمستهلكين، حماية البيئة... كما يحقق مجموعة من الفوائد للمؤسسة أيضا ويحسن من أدائها المستدام وذلك من خلال زيادة ولاء العاملين للمؤسسة وإحساسهم بالانتماء لها، المحافظة على زبائن المؤسسة وكسب زبائن جدد وتحسين العلاقات مع المساهمين والموردين... وهذا يتطابق مع دراسة " نوال ضيائي " بعنوان "المسؤولية الاجتماعية والموارد البشرية" حيث توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها بأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية نال اهتمام أغلبية المؤسسات المعاصرة، بالإضافة إلى أن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة

"Michelon. G et Boesso. G et Kumar. K" كما يتطابق أيضا مع دراسة

Examinig the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate Citizens بعنوان ، حيث جاء الاستنتاج الرئيسي من نتائج هذه الدراسة أنه عندما تربط المؤسسات مبادراتها للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتفضيلات أصحاب المصالح وتوجيه الموارد لهذه المبادرات، فإن ذلك يساعدهم على مضاعفة جهودهم في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الشيء الذي ينعكس إيجابيا ويساعد في تحسين أداء المؤسسة ونجاحها. كما تتطابق هذه النتيجة مع دراسة

"Keven. Z et Juan. J et Zhou. N et Chenting. S"

Market orientation job satisfaction product and firm performance: Evidence from China بعنوان ، وحسب هذه الدراسة فإن ثقافة الترويج في المؤسسة تؤدي إلى أداء متفوق، وكذلك القيادة الجيدة والرضا الوظيفي من خلال الاهتمام بالعمال ومتطلباتهم يحسن من نوعية وجودة السلعة وحصول المنظمة على ميزة تنافسية، وكل هذا يؤثر بشكل غير مباشر على تحسين أداء المنظمة.

- ينبغي على المؤسسة فتح الحوار بينها وبين جميع أصحاب المصالح والتعرف على متطلباتهم والسعي لتحقيقها وإشراكهم في اتخاذ قرارات المؤسسة، وهذا يتوافق مع دراسة " Michelin G et Boesso. G et Kumar. K بعنوان

and "Examinig the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate Citizens" ، حيث سلطت الدراسة الضوء على أهمية قيام المؤسسات بالحوار مع أصحاب المصالح لقياس وجهات نظرهم وتطلعاتهم وتحديد مطالبهم لمعالجة وبناء مبادرات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخاصة بهم، فالعلاقة القوية بين المؤسسة والعميل يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويحسن قيمة العلامة التجارية لها، وأيضا العلاقة القوية بين المؤسسة والمجتمع يمنحها ثقة المجتمع بها الذي يمكن أن يقدم لها الدعم خاصة في حالة وقوع المؤسسة بأزمة معينة، بالإضافة لذلك فإن ممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات أفضل من منافسيها يساعدها في تحقيق النجاح وبلوغ الأهداف.

- تلعب المسؤولية الاجتماعية دور كبير في تحسين الأداء والأداء المستدام للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل وذلك من خلال حل مشكلات المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية، الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

- عجز بطاقة الأداء المتوازن التقليدية بأبعادها الأربعة "البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو" على تحقيق الاستدامة فيما يخص الجانب البيئي والاجتماعي، على خلاف بطاقة الأداء المتوازن المستدام التي تتضمن الأبعاد السابقة الذكر مضاف إليها البعد البيئي والاجتماعي وهذا لضبط أبعاد المسؤولية الاجتماعية "البعد البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي".
- توجد مجموعة من أنظمة قياس الأداء المستدام بالمؤسسة أحدثها بطاقة الأداء المتوازن المستدام والتي تم الاعتماد عليها بالجانب التطبيقي للدراسة باعتبارها بطاقة تتضمن المؤشرات المالية وغير المالية من خلال خمسة أبعاد، وفي ضوء النتائج التي يتم الوصول إليها يتم وضع خطة عمل جديدة ومتابعة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في جميع أبعاد البطاقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فهي تأخذ بنظر الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة "الماضي، الحاضر والمستقبل"، وبالتالي تحسين الأداء المستدام للمؤسسة، وهذا يتطابق مع دراسة "رمة قرارية ونايمان دريس" بعنوان "تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام ولوحة القيادة الاجتماعية"، إذ خلصت الدراسة بأن بطاقة الأداء المتوازن المستدام تعتبر أداة فعالة من أدوات التسيير الحديثة التي تسمح بإدماج المؤشرات الاجتماعية والبيئية لقياس الأداء الشامل للمؤسسة.
- يساهم التدقيق في تحسين ورفع الأداء المستدام للمؤسسة حيث يعتبر التدقيق البيئي فحص منظم وموضوعي ودوري للأداء البيئي بواسطة أفراد متخصصين بذلك "المدقق" سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة، وهذا من أجل التأكد من الالتزام بالقوانين والسياسات الإدارية، وكذلك تقييم فعاليات البرامج الإدارية البيئية، مع تقديم النتائج المتوصل إليها للأطراف المعنية أو المهتمة بها حيث يقوم المدقق بجولة في الموقع لجمع البيانات الإحصائية حول الأداء البيئي للمؤسسة كانبعاث الغازات واستغلال الموارد، أما التدقيق الاجتماعي فهو دراسة وقياس للأداء الاجتماعي للمؤسسة لمعرفة مدى عدالة القوائم الاجتماعية عن المعلومات المتعلقة بتنفيذ المنظمة لمسؤوليتها الاجتماعية، ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع خلال فترة زمنية معينة، مع إعداد تقرير حول نتائج التقييم ويقدم لأصحاب المصالح، كما يعتبر التدقيق المالي والمحاسبي فحص انتقادي للسجلات والوثائق المالية وهذا من أجل التأكد من صحة المعلومات المالية المصريح بها، ومدى الالتزام بتطبيق المبادئ والقوانين المعمول بها. وهذا ما يتوافق مع دراسة "سليمان مليكة ومغنية هواري" بعنوان "دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام المالي والبيئي والاجتماعي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن" إذ توصلت الدراسة بأن التدقيق يساهم في تميز الأداء ويلعب دور أساسي في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسات وذلك من خلال جملة التوصيات التي يقترحها المدقق.

- تتعرض المؤسسات الاقتصادية للضغوط حول الإفصاح والإبلاغ وتقديم تقارير عن تأثير أنشطتها على البيئة والمجتمع، من بين هذه التقارير تقرير الإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي، وتقديم هذه التقارير يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة ويحسن من سمعتها وبالتالي يساهم في بقائها في السوق وتحقيق أهدافها، وهذا يتطابق مع دراسة "قدري إبراهيم" بعنوان "أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على المؤسسات المساهمة السورية" حيث توصلت الدراسة أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للمنظمة لديه أثر إيجابي في رفع قيمة المنظمة، كما تحقق عدة منافع من الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وتنفيذها، ومن هذه المنافع تقوية الاتصال مع أصحاب المصالح، تحقيق التناسق بين رؤية ورسالة ومبادئ المنظمة، كما يمكن للمسؤولية الاجتماعية أن تساهم في التحسين المستمر لأنشطة وأعمال المنظمة كتخفيض المخاطر والأضرار وكذلك تحسين سمعة المنظمة.
- وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام فتبني المؤسسات الاقتصادية لفكرة المسؤولية الاجتماعية يحسن من أدائها وصورتها داخل المجتمع، وتطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه جميع أصحاب المصالح له أثر في تحسين الأداء والأداء المستدام للمؤسسات وذلك من خلال دمج برامج المسؤولية الاجتماعية ضمن أنشطة المؤسسة، فذلك يساعد في المحافظة على عمالها خاصة الأكفاء منهم وجذب عمال جدد ذو مهارة وأيضا زيادة كسب ولاء الزبائن والحصول على أسواق جديدة وبالتالي بقاء المؤسسة في السوق، وهذا يتطابق مع دراسة "Kamwara Murithi Robert Rita Lyria & John Mbogo" بعنوان "Influence of corporate Social responsibility on financial performance of industries listed at Nairobi securities exchange Kenya"، حيث تألف مجتمع الدراسة من 49 مؤسسة وقد ثبتت نتائجها وجود علاقة إيجابية كبيرة بين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والربحية وأيضا بين المسؤولية الاجتماعية والنمو في الأصول من خلال تخصيص ميزانية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من أجل تحسين ولاء العملاء ونمو السوق وبالتالي نمو الأصول فقد أثبتت نتائج نمو الأصول بأنها أعلى بكثير في هذه الصناعات، كما أكدت الدراسة أثر المسؤولية الاجتماعية على المؤسسات المالية لأداء الصناعات المدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية بكينيا، وأن الإنفاق على المسؤولية الاجتماعية له تأثير كبير على ربحية الصناعة.
- تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء ضرورة لأنها تمكن المؤسسة من أخذ صورة عن حقيقة النشاط الحالي للمؤسسة ومقارنة الأداء الحالي مع الأداء في الفترة الماضية، وأيضا مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المتوقع أو المخطط له سابقا.

## نتائج الدراسة التطبيقية

- توفر نظام إدارة الجودة الشاملة ISO 9001، نظام الإدارة البيئية ISO14001، ونظام السلامة والصحة المهنية ISO 45001 لدى المؤسسة المينائية سكيكدة.
- تمارس المؤسسة المينائية سكيكدة مسؤولياتها الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح بنسب متفاوتة حيث كانت بدرجة جيدة اتجاه كل من "الدولة، البيئة، الموردين، المستهلكين، المساهمين والمنافسين" في حين تتخذ المؤسسة موقفا محايدا نحو مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه "العاملين والمجتمع" بمعنى أن المؤسسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه العاملين والمجتمع بشكل متوسط. وسبب ممارستها للمسؤولية الاجتماعية بشكل جيد اتجاه بعض أصحاب المصالح دون غيرهم يمكن أن يكون راجع للقوانين المفروضة على المؤسسة كقانون حماية البيئة، قانون التعاقد مع الموردين، قانون حماية المستهلك، القوانين المتعلقة بحماية المساهمين وقانون المنافسة، إضافة لانتشار الوعي لدى المؤسسات خاصة منها الضخمة بأهمية تبني المسؤولية الاجتماعية ضمن إستراتيجيتها فهي تساهم في خلق القيمة والحفاظ على زبائنها وكسب زبائن جدد وفي استمرار نشاطها وزيادة الأرباح على المدى المتوسط والطويل. ولا يتطابق جزء كبير من هذه النتيجة مع دراسة "مقدم وهيبة" بعنوان "تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، إذ خلصت الدراسة بأن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية بدرجة متوسطة بشكل عام.
- بينت النتائج أن مستوى أداء المؤسسة المينائية سكيكدة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للأداء 3,336 أما مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة حسب نتائج الدراسة فهو جيد، حيث قدر المتوسط الحسابي للأداء المستدام ب 3,506 إذ توافق هذه القيمة درجة قوي وبالتالي فالأداء المستدام بالمؤسسة جيد، إذ نلاحظ أن مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة محل الدراسة أفضل من مستوى الأداء بالمؤسسة ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى أن المؤسسة تولي اهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي باعتبار أن الأداء المستدام يضم أبعاد الأداء إضافة للبعد البيئي والاجتماعي ببطاقة الأداء المتوازن المستدام فلو كان هناك إهمال من طرف المؤسسة للبعد البيئي والاجتماعي لكانت نتائج الأداء أحسن من نتائج الأداء المستدام، وبالتالي فهي تهتم بالبيئة بشكل عام حيث أنه يوجد لدى المؤسسة نظام للإدارة البيئية منذ سنة 2009، إضافة إلى المساعدات التطوعية التي تقدمها المؤسسة للمجتمع، فبالرغم من ممارسة المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع كانت متوسطة إلا أن ذلك ساهم في تحسين أدائها المستدام، وبهذا يمكن القول أنه إذا مارست المؤسسة محل الدراسة مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه المجتمع بشكل جيد فذلك يساهم في تحسين أدائها المستدام أكثر.

- بينت نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية في تحسين مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، حيث أثبتت النتائج عن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المتغير المستقل المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الأداء المستدام حيث قدر معامل الارتباط بين المسؤولية الاجتماعية والأداء ب  $R = 0,876$  ، أما بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام فقدر معامل الارتباط ب  $R = 0,883$ . إضافة إلى أن المسؤولية الاجتماعية اتجه جميع المتغيرات تؤثر إيجابيا في تحسين الأداء باستثناء البيئة تأثيرها (كان سلبي ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى المبالغ التي تخصصها المؤسسة للإدارة البيئية فهي قد تؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة على المدى القصير باعتبار هذه المبالغ عبئ على ميزانية المؤسسة إلا أن فوائدها تكتسبها المؤسسة على المدى المتوسط والطويل)، إلا أن مستوى الدلالة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع، والموردين قدر ب  $sig < 0,05$  أي أقل من 5% بمعنى أنها معنوية وبالتالي المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع، والموردين لها أثر ذو دلالة إحصائية في تحسين أداء المؤسسة المينائية سكيكدة، بينما المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين تعد غير معنوية فمستوى الدلالة بها  $sig > 0,05$  أي أكبر من 5%، وبالتالي تأثيرها لا يأخذ بعين الاعتبار فهي ليس لها أثر في معادلة الانحدار، وقد تطابق جزء كبير من هذه النتيجة مع دراسة "Yoon. B and Chung. Y" بعنوان "The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach, Journal of Hospitality and Tourism Management"، حيث توصلت نتائج هذه الدراسة إلى مبادرات المؤسسة لأصحاب المصالح الداخليين كالموظفين، المالكين... تعتبر فعالة في زيادة أرباح الشركة على المدى القصير، كما أن الاهتمام بممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المتعلقة بالموارد البشرية يسمح للمؤسسة بتحقيق الربح، الأمر الذي يولد في نهاية المطاف الربحية المالية الإيجابية. ومع ذلك، قد لا تكون المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الخارجية فعالة في زيادة العمليات الربحية الانتقائية خلال المدى القصير وذلك لأن ممارسات المسؤولية المجتمعية المتعلقة بالمستهلكين والمجتمعية لها تأثير سلبي مباشر على الأداء المالي على المدى القصير، هذا لأن توفير متطلبات المستهلكين والبيئة تعتبر عبئ على ميزانية المنظمة. كما أثبتت الدراسة بأن المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمطاعم تزيد القيمة السوقية للمؤسسة، فاهتمام المؤسسة بالبيئة والمجتمع والمستهلك يساعد الشركة على البقاء خلال تدهور الظروف الاقتصادية مثل اكتساب السمعة الطيبة، وولاء العميل.

أما بالنسبة للأداء المستدام فالمسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من الدولة، العاملين، المجتمع، البيئة، الموردين، المستهلكين، المساهمين والمنافسين تؤثر إيجابيا على الأداء المستدام إلا أن مستوى الدلالة للمسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من العاملين، المجتمع، البيئة، الموردين قدر ب  $sig < 0,05$  أي أقل من 5% بمعنى أنها معنوية وبالتالي تأثيرها يساهم في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة، بينما المسؤولية الاجتماعية اتجاه كل من الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين تعد غير معنوية فمستوى الدلالة بها  $sig > 0,05$  أي أكبر من 5%، وبالتالي تأثيرها لا يأخذ بعين الاعتبار فهي ليس لها أثر في معادلة الانحدار ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى وجود خلل في المفهوم أو عدم الإدراك الجيد لكيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين. ويتوافق ذلك مع دراسة وقد تطابقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Jaffar Abbas " and al بعنوان

"The effects of corporate social responsibility practices and marketing on sustainable performance "through a moderating role of social media of business firms، والتي أحرقت لمعرفة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المستدام للمؤسسات الموجودة في مقاطعة مالتان بالباكستان، حيث أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن المسؤولية الاجتماعية لها تأثير إيجابي على الأداء المستدام للمؤسسات، وأن تطبيق المسؤولية الاجتماعية مفيدة للمؤسسات من خلال تعزيز نمو المبيعات، كما أكدت الدراسة على أن الزبائن يفضلون سلع وخدمات المؤسسات المسؤولة اجتماعيا وهذا ما يساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات، كما أظهرت نتائج هذه الدراسة بأنه توجد علاقة إيجابية مهمة وعلاقة مباشرة بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والأداء المستدام للمؤسسات.

كما يتضح تطابق النتائج السابقة مع دراسة

" Wan Fauziah wan Yusoff & Muhammad Sani Adamu"

بعنوان " The relationship between corporate social responsibility and financial performance Evidence from Malaysia" ، حيث توصلت الدراسة والتي تم تطبيقها على 100 مؤسسة بماليزيا إلى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي بمدى أهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، كما أثبتت الدراسة وجود ارتباط إيجابي بين المتغير المستقل والمتغير التابع المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وأيضا لخصت الدراسة أن المتغيرات الأربعة المستقلة لأنشطة المسؤولية

- الاجتماعية للمؤسسات البيئية، المجتمع، السوق، ومكان العمل تحسن في الأداء المالي للمؤسسة، وبهذا أوصت الدراسة المؤسسات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية بشكل جيد لأنه يؤدي إلى أداء عالي للمؤسسة.
- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء وبين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة والأداء المستدام حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب  $R=0,488$  و  $R=0,511$  على التوالي. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل  $T$  والذي قدر ب  $sig=0,000$ .
- وجود علاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والأداء وبين المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين والأداء المستدام حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب  $R=0,834$  و  $R=0,827$  على التوالي. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل  $T$  والذي قدر ب  $sig=0,000$ .
- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والأداء وبين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع والأداء المستدام حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب  $R=0,760$  و  $R=0,790$  على التوالي. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل  $T$  والذي قدر ب  $sig=0,000$ .
- وجود علاقة طردية ضعيفة جدا ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والأداء حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب  $R=0,142$  وأيضا علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة والأداء المستدام فقدر معامل الارتباط بينهما ب  $R=0,304$ . بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل  $T$  والذي قدر ب  $sig=0,000$ .
- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والأداء وبين المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين والأداء المستدام حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب

- $R=0,545$  و  $R=0,553$  على التوالي. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الموردين في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل  $T$  والذي قدر ب  $\text{sig}= 0,000$ .
- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين والأداء وبين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين والأداء المستدام حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب  $R=0,477$  و  $R=0,499$  على التوالي. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المستهلكين في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل  $T$  والذي قدر ب  $\text{sig}= 0,000$ .
- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والأداء وبين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين والأداء المستدام حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب  $R=0,497$  و  $R=0,507$  على التوالي. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المساهمين في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل  $T$  والذي قدر ب  $\text{sig}= 0,000$ .
- وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والأداء وبين المسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين والأداء المستدام حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب  $R=0,310$  و  $R=0,357$  على التوالي. بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية اتجاه المنافسين في تحسين الأداء والأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة وهذا استنادا لمستوى الدلالة ل  $T$  والذي قدر ب  $\text{sig}= 0,000$ .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس ذكر، أنثى، مما يعني أن الجنس لا يؤثر في درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير العمر، الأمر الذي يمكن أن يكون راجع إلى أن العمال كبار السن لديهم خبرة اكتسبوها من الحياة العملية مقارنة مع الشباب، وبالتالي فإن العمر يؤثر في درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الأمر الذي يمكن أن يكون راجع إلى أن العمال ذوي مستويات تعليمية عليا لهم دراية ووعي أكبر بالعمل وبالمسؤولية الاجتماعية مقارنة مع العمال الآخرين بدون مؤهل علمي أو تعليم متوسط، وبالتالي فإن المؤهل العلمي يؤثر في درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، الأمر الذي يمكن أن يكون راجع إلى العمال الذين لديهم خبرة في العمل تم اكتسابها من سنوات العمل فالأقدمية في العمل تكسب العامل خبرة في مجال عمله واستطاعتهم في مواجهة العراقيل والمشاكل والحوادث التي يمكن أن تحدث في العمل، وبالتالي فإن سنوات الخبرة تؤثر في درجة تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

### التوصيات

- ضرورة تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق العديد من المنافع لجميع أصحاب المصالح.
- فتح باب الحوار بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص لوضع إستراتيجية من شأنها رفع مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالقطاعين.
- ضرورة وضع قانون من طرف الحكومة يلزم المؤسسات الإفصاح عن مساهمتها الاجتماعية.
- تنظيم دورات تكوين لرجال الأعمال لتعريفهم بالمفهوم الصحيح للمسؤولية الاجتماعية وكيفية تطبيقها في المؤسسة.
- ضرورة وضع ميثاق وطني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من طرف الحكومة الجزائرية فذلك يساعد في التخطيط والتنفيذ لبرامج المسؤولية الاجتماعية ويكمن من تقييم مستوى تطبيقها اتجاه أصحاب المصالح.
- وضع كل شخص مناسب في مكانه المناسب وهذا لاستغلال المهارات التي يتمتع بها كل فرد.
- وجوب الاهتمام بالحفاظ على الكفاءات، والعمل على استقطاب كفاءات عالية فيها مهارات متعددة كمهارات التفكير، مهارات معرفية..

- منح جوائز للمؤسسات التي تمارس المسؤولية الاجتماعية اتجاه جميع أصحاب المصالح بمستوى جيد لإذكاء التنافسية بين المؤسسات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية والإبداع في برامجها.
- ضرورة تقديم حوافز للمؤسسات التي تقوم بممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصالح كالإعفاءات الضريبية، الأولوية في المناقصات، ...
- ينبغي على مسيري المؤسسات إدراك الفرق بين العمل الخيري وبرامج المسؤولية الاجتماعية، فالعمل الخيري هو برنامج اجتماعي يمارس على فترات متقطعة حسب ميزانية المؤسسة ولا علاقة له بأهداف المؤسسة، بينما برامج المسؤولية الاجتماعية هي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ولا تتوقف على المساعدات بل يمكن أن تشمل مشاريع تساهم في خطط التنمية المستدامة.
- ضرورة إنشاء قسم خاص بإدارة المسؤولية الاجتماعية يتولى تخطيط وتنفيذ وتقييم هذه البرامج، والتنسيق مع جميع أصحاب المصالح.
- الاستفادة من خبرات وتجارب المؤسسات الدولية في مجال المسؤولية الاجتماعية.
- ضرورة اهتمام وسائل الإعلام بنشر ثقافة المسؤولية الاجتماعية ومبادئها، وإقناعها بأن المسؤولية الاجتماعية خيار لا بد منه وهو لصالح المؤسسة وليست مجرد تكاليف مفروضة عليها كما يدعي البعض بل لديها مجموعة من المكاسب والفوائد التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها من وراء تطبيق المسؤولية الاجتماعية.
- يجب على المؤسسات الإفصاح عن نشاطاتها ومساهماتها في مجال المسؤولية الاجتماعية، لما له من أثر على تحسين سمعتها وصورتها بالمجتمع، الأمر الذي يمكن أن يساهم في تحسين الرفع من مستوى الأداء المستدام بها.
- ينبغي على المؤسسات إعطاء المزيد من الاهتمام والتعاون مع الباحثين وأن تعتبر هذا جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع.
- ضرورة تدريس المسؤولية الاجتماعية كمقياس بالمدارس والجامعات، فهذا يساعد في نشر الوعي بأهمية المسؤولية الاجتماعية والفوائد المترتبة عليها لجميع أفراد المجتمع.
- ضرورة إنشاء مصلحة التدقيق بالمؤسسات من أجل المتابعة المستمرة شرط أن يكون لها استقلالية تامة في أداء مهامها، مع إنشاء نظام رقابة داخلي فعال بالمؤسسات يساهم في القيام بمهمة التدقيق على أكمل وجه.
- العمل على نشر الوعي بأهمية تطبيق المسؤولية الاجتماعية بكامل المؤسسات الاقتصادية.
- دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة لإعطائها اعتبار أكبر.

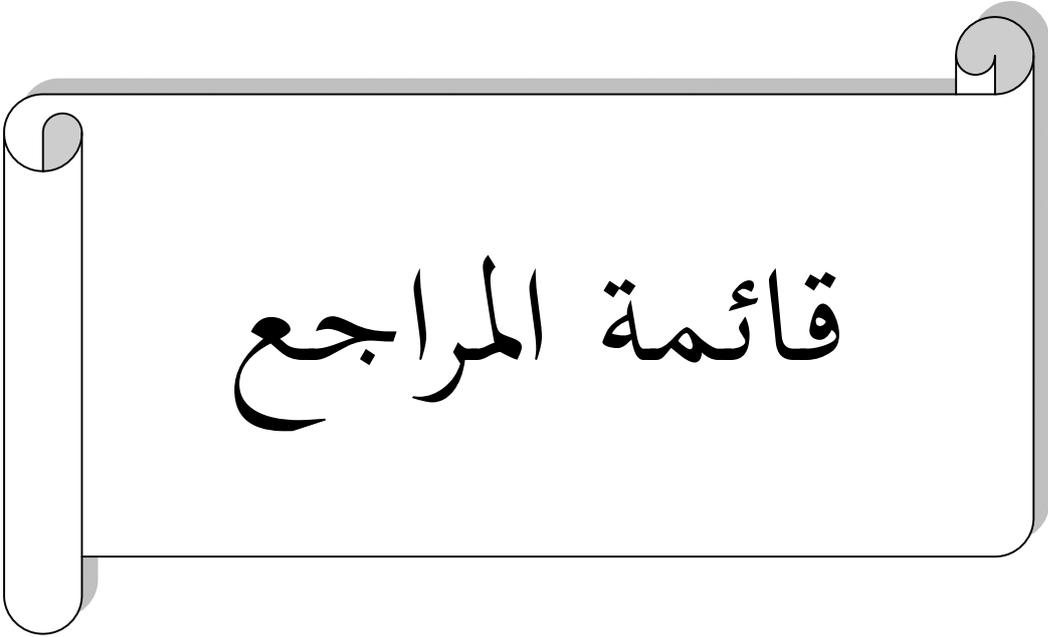
- يجب على إدارات المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة الاهتمام أكثر بدعم المجتمع المحلي في مختلف المجالات كالصحة، التعليم، البنية التحتية، المؤسسات الخيرية، وأيضاً المساهمة في حل المشاكل التي تحل بالمجتمع خاصة أثناء الأزمات كالزلازل والفيضانات.
- زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالعمال وكسب رضاهم وإشراكهم في العملية الإدارية مع دمجهم في منظومة اتخاذ القرارات لزرع روح الانتماء لديهم فهذا يساهم في تحسين عملهم وإبداعهم في إنجازهم وبالتالي تحسين مستوى الأداء المستدام بما خاصة أن ممارستها للمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين كانت بشكل متوسط وهذا وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي (حسب أجوبة أفراد عينة الدراسة).
- ضرورة اهتمام المؤسسة المينائية سكيكدة بالتدقيق الاجتماعي كما ينبغي عليها المساهمة في التحسين المدني للمجتمع بشكل أفضل ونشر تقارير حول مبادراتها بخصوص المجتمع المحلي، حيث بينت النتائج أن ممارسة المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع من طرف المؤسسة محل الدراسة كانت بشكل متوسط حسب قيمة المتوسط الحسابي، كما يجب عليها مراعاة المتطلبات المعيشية.
- ينبغي على المؤسسة المينائية سكيكدة دعم التقدم في الحوكمة والشفافية في مسابقات التوظيف مع محاربة الفساد في ذلك.
- ينبغي على المؤسسة المينائية سكيكدة رعاية الثقة الاجتماعية التنموية من خلال حماية البيئة والمحافظة عليها من مختلف أنواع التلوث.
- ينبغي على المؤسسة المينائية سكيكدة تطوير أداؤها البيئي والاجتماعي والاقتصادي أكثر واستغلال المسؤولية الاجتماعية لتحقيق ذلك.
- مراعاة المؤسسة المينائية سكيكدة بأن يكون دورها في تطبيق المسؤولية الاجتماعية دوراً فعالاً ملموساً ونابعا من ثقافة مسيري وعمال المؤسسة حتى يكون تطبيق المسؤولية الاجتماعية هادفاً وحقيقياً وليس مجرد دعاية فذلك يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
- على المؤسسة المينائية سكيكدة إعطاء الاهتمام أكبر بتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، المجتمع، البيئة والموردين وتبنيها كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة لتقديم نتائج أفضل، وإعادة النظر في تطبيقها للمسؤولية الاجتماعية اتجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين.

## آفاق الدراسة

بعد مناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، توصلنا إلى أن الدراسة تفتح آفاق البحث حول

الموضوع، ومنه تم اقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تكون تستحق البحث فيها:

- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تحسين التنمية المستدامة في الجزائر.
- أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء المستدام بالمؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ودورها في تفعيل إستراتيجية التنمية المستدامة في الجزائر.
- امتداد أثر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من الأداء نحو الأداء المستدام في الجزائر.
- المسؤولية الاجتماعية وأثرها على تحسين الأداء المستدام بالمنظمة في الجزائر.
- التدقيق الاجتماعي ودوره في زيادة فعالية أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات الجزائرية.



قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## 1- المراجع باللغة العربية

## 1-1- الكتب

- 1- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009
- 2- أثمار عبد الرزاق محمد، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015
- 3- أحمد عبد الفتاح ناجي، التنمية المستدامة في المجتمع النامي، دار الكتب والوثائق القومية، الطبعة الأولى، مصر، 2012
- 4- أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كتاب الكتروني متوفر على الموقع: [www.kotobarbia.com](http://www.kotobarbia.com)
- 5- أيمن محمد الشنطي، قياس أثر التدقيق الاجتماعي على تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن
- 6- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008
- 7- بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015
- 8- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001
- 9- حسين عبد الحميد رشوان: الابتكار الأسس الاجتماعية و النفسية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007
- 10- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنيز بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2011
- 11- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005
- 12- خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2009
- 13- خالد مصطفى قاسم: إدارة البيئة و التنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية 2010، مصر، 2007
- 14- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2007
- 15- سناء جبيرات، الأداء البشري في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 16- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة غير موجودة، الأردن، 2008
- 17- صفاء طارق حبيب كرمة ونورجان عادل محمود ده مير، قوة الذكاء الاجتماعي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، العراق، 2013
- 18- صلاح عباس، التنمية المستدامة في الوطن العربي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010

- 19- طاهر محسن منصور الغالي و صالح مهدي محسن العامري : المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005
- 20- طاهر محسن منصور ونعمة عباس الحفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2008
- 21- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015
- 22- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2008
- 23- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، 2013
- 24- عثمان محمد غنيم وماجدة أبو زنط، التنمية المستدامة، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
- 25- عصام عبد الوهاب الدباغ وأمل سعود عبد العزيز العبيدي، تقويم الأداء الإداري للمشاريع، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2015
- 26- عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، الطبعة غير موجودة، مصر، 2008.
- 27- عمرو حامد، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، بحوث وأوراق عمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009
- 28- فريد كورتل وآمال كحيل، الجودة وأنظمة الايزو، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012
- 29- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000
- 30- محمد سرور الحريري، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار المنهجية لتوزيع والنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2015
- 31- محمد صالح علي عياش، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الإسلامية طبيعتها وأهميتها، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب مجموعة البنك الإسلامي للتنمية، الطبعة الأولى، تركيا، 2010
- 32- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة للنشر، الطبعة غير موجودة، مصر، 2014-2015
- 33- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم المؤسسات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010
- 34- محمد مصطفى سليمان، حوكمة المؤسسات، الدار الجامعية، الطبعة غير موجودة، 2008
- 35- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015
- 36- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016
- 37- مؤيد حامد عبد الله: البيئة و الاقتصاد و الاتفاقيات الدولية، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الإمارات العربية المتحدة، 2011

- 38- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009
- 39- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007
- 40- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة غير موجودة، مصر، 2006
- 41- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006
- 42- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009
- 43- وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2015
- 44- يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
- ### 1-2- الأطروحات
- 1- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011.
- 2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
- 3- أسيل المواجدة، دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الأداء المستدام في منظمات الأعمال الإلكترونية دراسة تطبيقية في منظمات الأعمال الإلكترونية في الأردن عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.
- 4- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BICI، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2009-2010.
- 5- بن الدين أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية وانعكاساته على الأداء والإنتاجية في المؤسسات الصناعية حالة وحدة إنتاج المدخرات المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC تيارت، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2004-2005.
- 6- رادة فاروق دريبياتي، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، السنة غير موجودة.

- 7- راشي طارق، الاستخدام المتكامل للمواصات العالمية (الايزو) في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010-2011.
- 8- زيان بغداد، دور معايير الإيزو 9001 في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات ولاية البليدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص علوم اقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2017-2018.
- 9- سترّة العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2017-2018.
- 10- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، السنة غير موجودة.
- 11- سعدي سيف حنان، القياس المحاسبي للتأثيرات البيئية والإفصاح عنها في المؤسسات الصناعية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان قسنطينة، مذكرة مقمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر 2013-2014.
- 12- عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2014-2015.
- 13- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، رسالة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2001-2002.
- 14- فؤاد محمد الحسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و انعكاساتها على رضا المستهلك، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة المستنصرية، مصر، 2003.
- 15- قدرى إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء دراسة تطبيقية على المؤسسات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، 2014-2015.
- 16- مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة وهران، الجزائر، 2013-2014.

- 17- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، فلسطين، 2010.
- 18- نور الدين شنوبي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير قسم علوم التسيير جامعة الجزائر، الجزائر، 2005/2004.
- 1-3- المقالات العلمية**
- 1- بھولي سارة وقرني شافية، المؤسسة الجزائرية والاستثمار المسؤول اجتماعيا بين الخيار والحتمية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخاصة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 02، 2016.
- 2- بوسكار ربيعة وأوي صورية، أهمية المراجعة البيئية في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الونشريسي تيسمسيلت، الجزائر، 2018.
- 3- حدو علي والجوزي جميلة، تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتطوير الأداء البيئي للمؤسسات البترولية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد الثامن، جامعة الوادي، الجزائر، السنة غير موجودة.
- 4- حسن علي الزعي، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية في دائرة ضريبة دخل مدينة عمان، ص 10، الموقع الإلكتروني: <https://www.researchgate.net/publication/260452358>
- 5- حمداني محمد و كرنالي بغداد، استراتيجيات و السياسات التنمية المستدامة في ظل التحولات الاقتصادية و التكنولوجية، مجلة العلوم الإنسانية بالجزائر، العدد 45، 2010.
- 6- حمزة رملي وإسماعيل زحوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على المجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharme)، الموقع الإلكتروني: <https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/.../32.pdf>
- 7- دداش أمنة وبوزيان عثمان، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة المالية والأسواق، جامعة سعيدة، الجزائر.
- 8- رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO 14031 دراسة في معمل اسمنت طالوجة في السليمانية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة السليمانية، العراق، 2010.
- 9- زهواني رضا، دور وأهمية التكاليف البيئية في قياس وتقييم مستوى الأداء البيئي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد الأول، العدد السادس، جامعة الوادي.
- 10- سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسة إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 13، العدد 48، العراق، 2007.

- 11- سليمان مليكة ومغنية هوارى، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام المالي والبيئي والاجتماعي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، 2018.
- 12- شافية قربي وحمودي حاج صحراوي، دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة دراسة تحليلية من وجهة نظر إطارات مؤسسة روية للعصائر (NCA)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف، مجلة الباحث، العدد 16، الجزائر، 2016.
- 13- طه نوري أسماء ودهام علاء، مدى تبني المنظمات العامة لمعايير المواصفة الدولية للمسؤولية الاجتماعية ISO 26000 دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في الهيئة العامة للاتصالات السلكية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 44، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، بغداد، 2015.
- 14- عبد الفتاح عثمان العريبي وحمود محمد المقريف، دور المراجعة الداخلية في تقييم الأداء البيئي كمطلب لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2017.
- 15- عبد الناصر موسى، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، جوان 2004.
- 16- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر، مجلة الباحث، العدد 10، الجزائر، 2012.
- 17- عقبية قطاف وبشير بن عيشي، دور الآليات الداخلية لحكومة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 13، الجزائر، 2017.
- 18- عمار طهرات، أمين مخفي، المقاربات العملية للمسؤولية الاجتماعية ومساهمتها في التنمية المستدامة تجارب دولية رائدة بين النموذجين الإسلامي والوطني، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2018.
- 19- غسان عيسى العمري، أبعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 28، العدد 1، الأردن، 2020.
- 20- لصاق حيزية ولصاق نصر الدين، أثر إدماج البعد البيئي على تحسين الأداء البيئي في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان ولاية البويرة، مقال منشور بمجلة معارف، قسم العلوم الاقتصادية جامعة البويرة، العدد 23، الجزائر، 2017.
- 21- ماجد عبد المهدي مساعده، أثر إدارة الهدم الخلاق في تحسين أداء منظمات الأعمال بالمملكة الأردنية الهاشمية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات الأردنية، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مجلة دولية علمية محكمة متخصصة في الاقتصاد والعلوم الإدارية تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد 27، جامعة الزرقاء الأهلية، الأردن، 2018.
- 22- ندى اسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والعشرون، بغداد، 2009.

- 23- نضال عمار، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في التنمية المستدامة دراسة ميدانية على منظمات الأعمال السورية الأعضاء في الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، مجلة جامعة البعث، جامعة دمشق، المجلد 38، العدد 54، سوريا، 2016.
- 24- يحياوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الباحث، العدد السابع، 2007.
- 4-1- الملتقيات العلمية**
- 1- أمينة قهوجي و حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث عشر حول دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-، يومي 14-15 نوفمبر 2016، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016.
- 2- شريف مسعودة ودولي سعاد، تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي، الملتقى العلمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10 و 11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة، الجزائر، ص ص 05- 06، الموقع الالكتروني: [www.researchgate.net/publication/333296277](http://www.researchgate.net/publication/333296277)
- 3- شطارة نبيلة ولبرش سارة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، المحور الرابع دور مراقبة التسيير في معالجة مشاكل المؤسسة وتحسين أدائها، جامعة البليدة2، الجزائر، السنة غير موجودة.
- 4- عزايي عمر و مولاي لخضر عبد الرزاق و بوزيد سايح، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمييار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، السنة غير موجودة.
- 5- فايز علي المطيري (المدير العام)، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص، منظمة العمل الدولية، مؤتمر العمل العربي، البند الثامن، الدورة الخامسة والأربعون، القاهرة 8- 15 أبريل، مصر، 2018.
- 6- مقدم وهيبه، تحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، ورقة مشاركة في الملتقى الوطني حول الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر استمرارية... أم قطعية، يومي 23 و 24 أبريل 2012/04/23، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2012.
- 7- مقدم وهيبه، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، ص 17
- 8- <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68347/posts/159111>
- 9- نوال العزيمي، المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحكومة المؤسسات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية تجربة الأسواق الناشئة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة اليرموط، الأردن، 17-18 أبريل 2013.

## 5-1- المنشورات

1- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير المؤسسات على المجتمع، الاتجاهات والقضايا الراهنة، الأمم المتحدة وجنيف، 2004.

## 6-1- مواقع الأنترنت

1- الموقع الرسمي لمؤسسة روية، رابط الموقع: [www.rouiba.com.dz](http://www.rouiba.com.dz) شوهد يوم 2020/06/13

2- موسوعة مقالات مهارات النجاح، مساهمة فعالة في بناء مجتمع المعرفة، الموقع الإلكتروني:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1574&SecID=50>، شوهد يوم 2019/06/29

3- منتدى السيارات، تقرير عن شركة تويوتا TOYOTA، شوهد يوم 2019/08/21، الموقع الإلكتروني: .

<https://www.assayarat.com/forums/t224616.html>

4- منتدى المراجعين الداخليين العرب، الموقع الإلكتروني:

[www.arabinternalauditors.com/vb/showthread.php?t311](http://www.arabinternalauditors.com/vb/showthread.php?t311)

5- منتدى المحاسب العربي، الموقع الإلكتروني: <https://accdiscussion.com/acc14090.html>

6- موقع هيئة الأمم المتحدة، الموقع الإلكتروني: <https://www.un.org/ar/globalissues/environment/>

7- الأمين العام للمنتدى العربي للبيئة والتنمية، الموقع الإلكتروني: [www.najibsaab.com](http://www.najibsaab.com)

8- الأمم المتحدة، الموقع الإلكتروني: <https://unfccc.int/resource/docs/2014/sbi/ara/15a.pdf>، شوهد

يوم 2018/08/18

9- هيئة الأمم المتحدة، الموقع الإلكتروني: <https://www.dw.com/ar/23/t-41466573>، شوهد يوم

2019/12/10

10- وكالة المغرب العربي للأنباء، الموقع الإلكتروني: <http://mapecology.ma/ar>، شوهد يوم: 2020/12/19

11- اليونسكو، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، الموقع الإلكتروني:

<https://ar.unesco.org/courier/april-june-2017/lthqf-fy-smym-hdf-ltnmy-lmstdm>

12- هيئة الأمم المتحدة، تقرير عن الأهداف الإنمائية للألفية، 2010، الموقع الإلكتروني:

<http://www.un.org/ar/millenniumgoals/pdf/2010Report.pdf>، شوهد يوم: 2019/05/20

13- نعيمة يجياوي، فضيلة عاقل، التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية من المنظور الإسلامي،

الموقع الإلكتروني: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/11/>

14- المعهد البريطاني للمعايير، الموقع الإلكتروني:

<https://www.bsigroup.com/ar-AE/-ISO-26000--/>، شوهد يوم 2019/10/09

15- نشرة تعريفية، المسؤولية الاجتماعية ايزو 26000، ص 03، الموقع الالكتروني:

[www.iso.org › iso › discovering\\_iso\\_26000-ar](http://www.iso.org/iso/iso_discovering_iso_26000-ar)

16- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع الالكتروني: <https://hrdiscussion.com/hr49447.html>

شوهده يوم 2019/02/14

17- مدونة المتخصص، الموقع الالكتروني :

<http://ecomedfot.blogspot.com/2015/03/Performance-evaluation-in-institutions-and-economic-organizations-2015-2016-2017-2018.html>

18- الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والإستراتيجية، الموقع الالكتروني :

<https://www.politics-dz.com/community/threads/trq-tqim-al-da-fi-tsiir-/almuard-albshri.3066>

<https://mawdoo3.com/>-19

<http://www.startimes.com/?t=23592003>-20

2- المراجع باللغة الأجنبية

### 1-1- Les livres

1- CJD Centre des jeunes dirigeants d'entreprise, le guide de la performance globale 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action, deuxième tirage, éditions d'organisation, France, 2006.

2- Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard translating strategy into action, Harvard business school press boston, Massachusetts, 1996.

3- Yvette Veyret, le développement durable, édition sedes, France, 2007.

### 1-2- Les thèses

1- Aurélie Chamaret, Une démarche Top-Down / Bottom-Up pour l'évaluation en termes multicritères et multi-acteurs des projets miniers dans l'optique du développement durable, thèse de doctorat De l'université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, Spécialité Sciences Economiques , 2007.

2- Abbas Tavassoli, A Multicriteria framework for benchmarking sustainability performance of organizations, A Thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of applied science, Concordia university, quebec, Canada, 2017.

- 3- Emilie Chardine, Modèles d'évaluation des performances économique environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, thèse le garde de docteur, Ecole doctorale informatique et mathématique de Lyon, 2011.
- 4- Fateh Debla, Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie : Etude de quelques cas, Mémoire présenté et soutenu publiquement pour l'obtention du diplôme magister en Sciences Economiques, Université El Hadj Lakhdar Batna, Faculté des Sciences Economiques des de Gestion Département des Sciences de Gestion, Algérie.
- 5- Olivier Pagni, Economie du Développement durable et politiques publiques d'énergies en Europe de l'étude des paradigmes à une évaluation multicritère appliquée aux scénarios d'avenirs énergétiques en Corse, Thèse présentée pour l'obtention du grade de Docteur, Sciences Economiques, Economies et finances, Université de Corse Pascal Paoli, France, 2014.

### **1-3- Les articles**

- 1- A.Bendiabdellah et D.Benabou, Bonne gouvernance et Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises, revue de recherches et etudes scientifiques, Volume 2, Numéros 1, pages 109- 126
- 2- Abdelli Mébarka, L'intégration de la Reponsabilité Sociale Afin d'Améliorer la performance de l'entreprise (Approche théorique), Al Bashaer Economic Journal, Vol 04, N2.
- 3- Angèle Douhou et Nicolas Berland, Mesure de la performance globale des entreprises, article pdf, France, 2007, p03, sur le web:  
[www.researchgate.net/publication/49136578.fr/pdf pp10-11](http://www.researchgate.net/publication/49136578.fr/pdf_pp10-11)
- 4- Anne Peeters, La Responsabilité Sociale des Entreprises, revue courrier hebdomadaire du CRISP, 2004, pp 15- 23, article disponible en ligne à l'adresse :
- 5- Borham Yoon and Yeasun Chung, The effects of corporate social responsibility on firm performance: A stakeholder approach, Journal of Hospitality and Tourism Management, 2018
- 6- Christophe Germain et Stéphane Trebucq, La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, Semaine sociale Lamy, n=°1186, France, 2004.

---

7- Frédérique Dejean et Jean Pascal Gondn, La responsabilité sociale des entreprises enjeux stratégique et méthodologies de recherche, finance contrôle stratégique, volume 07, N° 01, 2004

<https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2004-3-page-1.htm>

8- Jaffar Abbas et al, the effects of corporate social responsibility practices and environmental factors through a moderating role of social media marketing on sustainable performance of business firms, sustainability, 2019, on the web:

[www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability), consulted the 29/05/2020

9- Jean-Pierre Nicol, Naissance et formation du concept de développement durable : une approche historique, L'Encyclopédie du Développement Durable, Editions des Récollets, N°50, France, 2007.

10- Jean-Yves Saulquin et Guillaume Schier, Responsabilité sociale des entreprises et performance complémentarité ou substituabilité, Revue des sciences de gestion, n 223, 2007.

11- Joel Ernult and Arvind Ashta, How to measure global sustainable performance in a service enterprise? A case study of the credibility of Vigeo's rating of caisse d'épargne, Journal of services Research, Special Issue, Institut for International Management and Technology, 2008.

12- Kamwara Murithi Robert and all, Influence of corporate social responsibility on financial performance of industries listed at Nairobi securities exchange kenya, International journal of advanced multidisciplinary research, volume 3, Issue 10, 2016.

13- Khebbache Khaled, La Responsabilité sociale des entreprises comme vecteur de Développement Durable, Revue Académique de la Recherche Juridique, P-ISSN 0087-2170, E-ISSN 2588-2287.

14- Michel Capron et Françoise Quarel, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises l'utopie mobilisatrice de la performance globale, Revue de l'organisation responsable, 2006.

15- Michelin. G et al, Examining the link between strategic corporate social responsibility and company performance: An analysis of the best corporate Citizens, corporate social responsibility and environmental management, published online in wiley online library, 2012.

16- Robert S. Kaplan et David P. Norton, Linking the balanced scorecard to strategy, California management review, vol 39, no 1, 1996.

17- Wan Fauziah wan Yusoff & Muhammad Sani Adamu, the relationship between corporate social responsibility and financial performance Evidence from Malaysia, International business management, 10(4), 345-351, 2016.

#### **1-4- Les séminaires**

1- Frank Figge and all, The sustainability balanced scorecard Theory and application of a tool for value-based sustainability management, Center for sustainability management, university of lueneburg, Germany, 2002

2- Rangsan Nochai, Titida Nochai, The Effect of Dimensions of Corporate Social Responsibility on Consumers' Buying Behavior in Thailand: A Case Study in Bangkok, , International Conference on Economics, Social Sciences and Languages (ICESL'14) May 14-15, Singapore, 2014.

#### **1-5- Les publications internationales**

1- A.Warhurst, Sustainability Indicators and sustainability performance management, Mining minerals and sustainable development, International Institute for Environment and Development, UK, 2002.

2- American accounting assertion, Report of accounting on social post-the accounting review, 1970.

3- Nicoleta Farcane & Eusebiu Bureana, History of Corporate Social Responsibility concept, 2015, on the web: [www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1720152/03.pdf](http://www.oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1720152/03.pdf)

4- BS, EN, ISO 14031, BSI Standars Publication, Environnemental Management Environnemental Performance Evaluation, 2013, Guidelines.

5- BS, EN, ISO 14031, Environnemental Management, Environnemental Performance Evaluation, International Standard, First edition, Guidelines, 1999.

6- Christine Carl, Evaluer la performance économique le bien-être et la soutenabilité, rapport du conseil d'analyse économique et du conseil allemand des experts en économie, Direction de l'information et administrative, France, 2010.

7- Cosco shipping holdings, building an Ocean Dream, Social Responsibility Report, pdf, 2017.

- 
- 8- Ezzeddine Boussoura et Olfa Zeribi Ben Slimane, Responsabilité Sociétale de l'entreprise et performance organisationnelle quelle convergence, sur le web: <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/25-xxiveme-conference-de-l-aims/communications/3433-responsabilite-societale-et-performance-organisationnelle-quelle-convergence>
- 9- Hamid Temmar, l'économie de l'Algérie, office des publications universitaires, l'Algérie, 2015
- 10- Joel Ernult et Arvind Ashta, Développement durable responsabilité sociétale de l'entreprise théorie des parties prenantes évolution et perspectives, Cahiers du CEREN, Groupe ESC dijon bourgogne, 2007.
- 11- Marie-Françoise Guyonnaud, Du management environnemental au développement durable des entreprises, Agence de l'Environnement et de Maitrise de l'Energie, CAP 2D, France, 2004.
- 12- Norme Européenne ISO 14031, Management environnemental, Evaluation de performance environnementale, lignes directrices, AFNOR, 2000.
- 13- Olivier Maurel, La responsabilité des entreprises en matière de droit de l'homme, commission nationale consultative des droits de l'homme, France , 2008
- 14- Peter Raynard & Maya Forstater, UNIDO and the world Summit on sustainable development, Corporate social responsibility: Implications for small and medium enterprises in developing countries, Vienna, 2002.
- 15- Premier Ministre, Développement Durable et Solidarité Internationale Enjeux bonnes pratiques propositions pour un développement durable du sud et du nord, Haut Conseil de la Coopération Internationale, France, 2006.
- 16- The SEEP Network, Social Performance Map, Academy for educational development, Working Group ,2008, on the web: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

### **1-6- Les sites internet**

- 1- Collaboration with Business Partners, 2018, Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/partners> , consulted the 22/08/2019
- 2- Cosco shipping official website: <http://en.coscoshipping.com> , consulted the 26/08/2020

- 
- 3- Employees, 2018 ,Toyota Official Website:  
<https://global.toyota/en/sustainability/esg/employees/>, consulted the 22/08/2019
- 4- International Standard Organisation, sur le web : <https://www.iso.org>
- 5- ISO26000 and the SDGs, contributing to the United Nations Sustainable Development Goals with ISO 26000, on the web:  
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100401.pdf>
- 6- la plateforme de l'Engagement RSE ET DEVELOPPEMENT DURABLE, sur le web : <https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#gs.WLjBVGmA>
- 7- Organisation internationale de normalisation, sur le web :  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:14031:ed-2:v1:fr> , consulté le 15/11/2020
- 8- PILOTER.ORG, Performance Management Décision, sur le web:  
[https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced\\_scorecard.htm](https://www.piloter.org/balanced-scorecard/balanced_scorecard.htm)
- 9- Reputation Institute, Global CSR RepTrak, 2017, on the web:  
[www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)
- 10- The United Nations, on the web: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- 11- Toopr, Better learning for better results, on the web :  
<https://www.toppr.com/guides/business-studies/social-responsibilities-of-business/social-responsibility/>
- 12- Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg> , consulted the 22/08/2019
- 13- Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/management> , consulted the 22/08/2019
- 14- Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/risk-management> , consulted the 22/08/2019
- 15- Toyota Official Website: <https://global.toyota/en/sustainability/esg/human-rights> , consulted the 22/08/2019
- 16- United Nations Climate Change, on the web: <https://unfccc.int/cop25>

الملاحق

## الملحق رقم 01: مؤشرات التنمية المستدامة حسب الأمم المتحدة

الجوانب الاجتماعية للتنمية المستدامة	الجوانب البيئية للتنمية المستدامة (تشمل الماء والأرض والغلاف الجوي والنفايات)	الجوانب الاقتصادية للتنمية المستدامة	الجوانب المؤسسية للتنمية المستدامة
الحصول على مياه الصالحة للشرب	احتياطات المياه الجوفية	التعليم الزراعي	الناتج المحلي الإجمالي للفرد GDP
معدل البطالة	تغطية معالجة مياه الصرف الصحي	شدة قطع الغابات	تقييم الأثر البيئي
مؤشر عدد الفقراء	الاستخدام السنوي للمياه	تغيير مساحة الغابات	حصة الاستثمار الصافي في الناتج المحلي الإجمالي
مؤشر فجوة الفقر	كثافة الشبكات الهيدرولوجية	نسبة منطقة الغابات المدارة	المحاسبة البيئية والاقتصادية
مؤشر مربع فجوة الفقر	طلب الأكسجين الكيميائي الحيوي في الماء	مساحة الغابات المحمية كنسبة مئوية من إجمالي الغابات	مجموع الصادرات والواردات كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي
مؤشر عدم المساواة في الدخل	الاستهلاك المحلي للمياه لنصيب الفرد	النسبة المهددة كنسبة مئوية من مجموع السكان الأصليين في المحيط	استهلاك الطاقة السنوي
نسبة متوسط أحر الإناث إلى الذكور	تركيز القولونيات	حصة الصناعات	المجالس القومية للتنمية المستدامة
معدل النمو	معدل وفیات الرضع	معدل وفیات الأمهات	معدل وفیات الرضع
معدل البطالة	مؤشر مربع فجوة الفقر	مؤشر عدم المساواة في الدخل	مؤشر عدم المساواة في الدخل
مؤشر عدد الفقراء	تغطية معالجة مياه الصرف الصحي	شدة قطع الغابات	شدة قطع الغابات
مؤشر فجوة الفقر	الاستخدام السنوي للمياه	تغيير مساحة الغابات	تغيير مساحة الغابات
مؤشر مربع فجوة الفقر	كثافة الشبكات الهيدرولوجية	نسبة منطقة الغابات المدارة	نسبة منطقة الغابات المدارة
طلب الأكسجين الكيميائي الحيوي في الماء	الاستهلاك المحلي للمياه لنصيب الفرد	النسبة المهددة كنسبة مئوية من مجموع السكان الأصليين في المحيط	النسبة المهددة كنسبة مئوية من مجموع السكان الأصليين في المحيط
مؤشر عدم المساواة في الدخل	تركيز القولونيات	حصة الصناعات	حصة الصناعات

عدوى أمراض الطفولة	السكاني	البرازية في المياه العذبة	كنسبة مئوية من المساحة الإجمالية	كثيفة الموارد الطبيعية في تصنيع القيمة المضافة	العرقية والسكان الأصليون في المجالس الوطنية للتنمية المستدامة
انتشار وسائل منع الحمل	صافي معدل الهجرة	النمو السكاني في المناطق الساحلية	نفقات البحث والتطوير للتكنولوجيا الحيوية	احتياطيات معدنية مثبتة	الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي
نسبة المواد الكيميائية الخطرة المحتمل رصدها في الطعام	معدل الخصوبة الكلي	تسرب النفط في المياه الساحلية	اللوائح أو إرشادات السلامة الحيوية الوطنية	احتياطيات طاقة الوقود الأحفوري المؤكدة	التصديق على الاتفاقيات العالمية
الإنفاق الصحي الوطني للرعاية الصحية المحلية	الكثافة السكانية	إطلاق النيتروجين والفوسفور إلى المياه الساحلية	انبعاثات غازات الاحتباس الحراري	المتبقي من احتياطيات الطاقة المؤكدة	تنفيذ الاتفاقيات العالمية المصادق عليها
إجمالي النفقات الصحية الوطنية ذات الصلة إلى الناتج القومي الإجمالي GNP	معدل التغيير للسكان في سن المدرسة	أقصى عائد مستدام لمصايد الأسماك	انبعاث أكسيد الكبريت	شدة استخدام المواد	خطوط الهاتف الرئيسية لكل 100 نسمة
معدل نمو سكان الحضر	نسبة الالتحاق بالمدارس الابتدائية	مؤشر الطحالب	الانبعاث من أكسيد النيتروجين	حصة القيمة المضافة للصناعات التحويلية GNP	الحصول على المعلومات
استهلاك الفرد من الوقود الأحفوري	نسبة الالتحاق بالمدارس الثانوية	استخدام الأراضي	استهلاك المواد المستنفدة للأوزون	حصة استهلاك الطاقة المتجددة	برامج الإحصاءات البيئية الوطنية
خسارة بشرية	نسبة الصرف	التغيرات في حالة	تركيزات الملوثات	صافي تحويل الموارد	تمثيل المجموعات

الرئيسية في المجالس القومية للتنمية المستدامة	الناتج القومي / الإجمالي	المحيطة في المناطق الحضرية	الأرض	الصحي الأساسي بالنسبة للسكان مع مرافق كافية للتخلص من الفضلات	واقتصادية نتيجة الكوارث الطبيعية
	إجمالي المساعدة الإنمائية الرسمية المقدمة أو المتلقاة من GNP	الإنفاق على الحد من تلوث الهواء	الإدارة اللامركزية للموارد الطبيعية المحلية	وصول الأطفال إلى الصف الخامس الابتدائي	النسبة المئوية للسكان في المناطق الحضرية
مساهمة المنظمات غير الحكومية في التنمية المستدامة	الديون / الناتج القومي الإجمالي	النفقات الصلبة الصناعية	السكان الذين يعيشون تحت خط معدل الفقر في مناطق اليابسة	متوسط العمر المتوقع في المدرسة	مساحة وسكان المناطق الحضرية الرسمية والمستوطنات العشوائية
	مبلغ التمويل الجديد أو الإضافي للتنمية مستدامة	التخلص من النفقات المنزلية لكل فرد	مؤشر هطول الأمطار الشهري الوطني	الفرق بين الذكر والأنثى ونسب الالتحاق بالمدارس	مساحة الطابق لكل شخص
	نسبة نفقات حماية البيئة من الناتج المحلي الإجمالي	مساحة الأرض الملوثة بالنفقات الخطرة	الاستخدام المستدام للموارد الطبيعية في المناطق الجبلية	نسبة العمالة من النساء لكل مائة رجل عامل	نصيب الفرد من الإنفاق على البنية التحتية
	خدمة الديون / التصدير	إعادة تدوير النفقات وإعادة استخدامها	التغير السكاني في المناطق الجبلية	الإنفاق من الناتج المحلي الإجمالي على التعليم	نسبة سعر بيع المنازل بالنسبة للدخل
	واردات السلع الرأسمالية	التخلص من النفقات	تأثر الأراضي بالتصحر	معدل الأمية للبالغين	
	الاستثمارات الأجنبية المباشرة	التسمم الحاد الناتج كيميائيا	مؤشر الغطاء النباتي المستمد من الأقمار		

			الصناعية		
	حصّة رأس المال السليم بيئيا وواردات البضائع	رقم المواد الكيميائية المحظورة أو المقيدة بشدة	رفاهية سكان الجبال		
	منح التعاون الفني	النفائيات الخطرة	استخدام المبيدات الزراعية		
		استيراد وتصدير النفائيات الخطرة	استخدام الأسمدة		
		الإنفاق على إدارة النفائيات	نسبة الري من الأراضي الصالحة للزراعة		
		الإنفاق على معالجة المخلفات الخطرة	استخدام الطاقة في الزراعة		
		النفائيات المشعة	نصيب الفرد من الأراضي الصالحة للزراعة		
			المناطق المتأثرة بالمياه المالحة		

**Source :** A.Warhurst, Sustainability Indicators and sustainability performance management, Mining minerals and sustainable development, International pp 62- 63 ,Institute for Environment and Development, UK, 2002

## الملحق رقم 02: الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة الموجهة لخدمة البحث العلمي الذي نقوم به تحت عنوان:

"المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة"

وذلك من أجل تحضير أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد التنمية المستدامة، من إعداد الباحثة حليلو صباح، تحت إشراف الأستاذ يونس بوعصيدة رضا.

لذا يرجى منكم التفضل بالإجابة على التساؤلات الواردة في الاستمارة المرفقة، هذا مع التأكيد بأن معلومات الاستمارة سوف تخدم أغراض البحث العلمي فقط.

## الجزء الأول : البيانات الخاصة

ضع علامة (X) في المكان المناسب

## 1- الجنس

ذكر  أنثى

## 2- العمر

من 20-30  من 31-40  من 41-50  من 51 سنة فأكثر

## 3- المؤهل العلمي

بدون مؤهل علمي  تعليم أساسي وثانوي  جامعي  تقني سامي  أخرى

## 4- سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات  من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

## الجزء الثاني : محاور الاستبيان

## المحور الأول : المسؤولية الاجتماعية

الرقم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الدولة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تقوم المؤسسة بدفع جميع الضرائب المترتبة عليها دون اللجوء للتهرب الضريبي					
02	تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات وتقوم بتطبيقها					
03	تحرص المؤسسة على الاقتصاد والاستغلال الأمثل للموارد					
04	تستغل المؤسسة الموارد والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أدائها					
الرقم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه العاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
05	تحقق المؤسسة المساواة بين العمال					
06	توفر الإطعام والنقل للعمال					
07	توفر دار الرعاية الخاصة بأطفال العمال					
08	تأخذ المؤسسة شكاوي العمال بعين الاعتبار					
09	تحترم المؤسسة رأي العمال وتبني أفكارهم المقترحة لفائدة المؤسسة					
10	يتضمن عقد العمل جميع حقوق العامل					
11	توفير التأمين الاجتماعي للعمال ومنح تعويضات عن العجز والوفاة					
12	تقدم المؤسسة مساعدات لأداء مناسك الحج والعمرة للعمال					
13	توفر المؤسسة الرعاية الصحية لجميع العمال مع وجود أطباء وممرضين للعمال					
الرقم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه المجتمع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
14	تميز مسابقات التوظيف بالمصداقية والشفافية					

					15	تساهم المؤسسة في التبرعات الخيرية كالتبرع لجمعية حماية الطفولة ودار المسنين
					16	تساهم المؤسسة في إنجاز المشاريع المفيدة للمجتمع من بناء مدارس، مستشفيات...
					17	تلتزم المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية
					18	تتمتع المؤسسة بسمعة جيدة داخل المجتمع
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة
					19	تهتم المؤسسة بالمحافظة على البيئة
					20	تقوم المؤسسة بجمع المخلفات وإعادة بيعها (المخلفات القابلة للبيع)
					21	تضع المؤسسة المخلفات في أماكن خاصة
					22	تتخلص المؤسسة من مخلفات الإنتاج بطريقة تقلل الضرر البيئي
					23	تستخدم المؤسسة أساليب حديثة في العمل للتقليل من الضرر البيئي سواء كان تلوث الأرض أو الماء أو الهواء
					24	تحصل المؤسسة على شهادة ISO 14001 ساهم في كسب الزبائن وحسن من موقعها التنافسي
					25	تقوم المؤسسة بحملات التوعية في مجال حماية البيئة واستغلال الموارد الطبيعية
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه الموردين
					26	تعمل المؤسسة على توطيد علاقتها مع مورديها من خلال الحرص على الالتزام بالاتفاقات المبرمة
					27	تقوم المؤسسة بتسديد مستحقات الموردين في الوقت المناسب
					28	تمنح المؤسسة تسهيلات للموردين لضمان استمرارية التعامل معهم لفترة طويلة

					29 تختار المؤسسة الموردين الأكثر التزاما بالمسؤولية الاجتماعية عند أداء نشاطاتهم
الرقم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المستهلكين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
					30 تعمل المؤسسة على توطيد علاقتها مع زبائنها والحرص على تلبية متطلباتهم
					31 تمنح المؤسسة لزبائنها تسهيلات لضمان استمرارية التعامل معهم
					32 تراعي المؤسسة إمكانيات زبائنها عند تحديد سعر تقديم الخدمة
					33 تراعي المؤسسة ظروف الصحة والسلامة عند تقديم الخدمة
					34 تلتزم المؤسسة باتفاقياتها وعودها مع زبائنها
					35 تسعى المؤسسة إلى تحسين نوعية خدماتها وفقا لرغبات الزبائن
					36 تتميز إعلانات المؤسسة بالمصداقية عند الترويج لخدماتها
الرقم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المساهمين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
					37 تشرك المؤسسة المساهمين في اتخاذ القرارات المتعلقة بها
					38 تسعى المؤسسة باستمرار لزيادة حصتها السوقية
					39 تسعى المؤسسة إلى تعظيم قيمة السهم وتحقيق أكبر ربح ممكن
الرقم	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاء المنافسين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
					40 تلتزم المؤسسة بأساليب المنافسة النزيفة
					41 تلتزم المؤسسة بالمبادئ الأخلاقية اتجاء منافسيها

## المحور الثاني : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام

الرقم	البعد المالي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
42	تهتم المؤسسة بشكل كبير لتحقيق الربح					
43	تحفز المؤسسة عمالها وتأهلهم لزيادة مردودية العمل					
44	تعمل المؤسسة على التخفيض في التكاليف لزيادة الربح					
45	تستغل المؤسسة الموارد المالية المتاحة بطريقة تساهم في تحسين أداؤها					
الرقم	بعد العمليات الداخلية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
46	يستخدم العمال المعارف والمعلومات الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسة					
47	توفر السياسات والإجراءات المعتمدة من طرف المؤسسة مناخ ملائم لتنفيذ العمال لوظيفتهم					
48	تهتم المؤسسة بتحفيز العمال وتقديم لهم علاوات ومكافآت					
49	تمنح فرص الترقية على أسس عادلة بين العمال					
50	تسمح المؤسسة لعمالها للإطلاع على الإستراتيجية التي تنوي بلوغها					
51	توفر المنافسة الإيجابية بين العمال لتحسين أداء المؤسسة					
52	تسهل المؤسسة إجراءات العمل التي تساعد العمال في تحسين الأداء					
53	تعمل المؤسسة على الاهتمام بعمالها الأكفاء من أجل المحافظة عليهم وضمان بقائهم					
الرقم	بعد التعلم والنمو	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق

					54	تخصص المؤسسة كل سنة ميزانية من أجل تكوين العمال وتأهيلهم وتنمية مهاراتهم
					55	تسعى المؤسسة إلى تأطير عمالها وتكوينهم بأسلوب ناجح
					56	تسعى المؤسسة لتحقيق رضا العمال من خلال رفع أجورهم
					57	تستخدم المؤسسة التقنيات الحديثة في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	بعد العملاء
					58	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على زبائنها وجلب زبائن جدد
					59	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار حاجيات ومتطلبات الزبائن وتسعى لإرضائهم
					60	توفر المؤسسة تكنولوجيا متقدمة تواكب التغيرات والتطورات السريعة وذلك لخدمة زبائنها
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	البعد البيئي والاجتماعي
					61	يوجد لدى المؤسسة نظام للإدارة البيئية
					62	تقوم المؤسسة بدفع الضرائب عند إلحاق الضرر بالبيئة
					63	تحترم المؤسسة قوانين حماية البيئة للحد من التدهور البيئي
					64	تتخلص المؤسسة من نفاياتها بطريقة صحيحة دون إلحاق الضرر بالبيئة
					65	تقدم المؤسسة تقرير سنوي حول الإفصاح عن أدائها الاجتماعي
					66	تقدم المؤسسة المساعدات الخيرية للمجتمع
					67	تنظم المؤسسة نشاطات ثقافية وخدمات ترفيهية واجتماعية للمجتمع
					68	تحترم المؤسسة المبادئ الأخلاقية والعادات والتقاليد لأفراد المجتمع

الملحق رقم 03: شهادة إدارة الجودة الشاملة ISO 9001 للمؤسسة المينائية سكيكدة







## الملحق رقم 06: أسماء الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)

الاسم واللقب	المؤهل العلمي	جهة العمل
الدكتور علاوة نواري	دكتوراه دولة	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
الدكتور صبري مقيمح	دكتوراه دولة	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
الدكتورة مريم مسيعد	دكتوراه دولة	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
الدكتورة سامية غربي	دكتوراه دولة	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

الحمد لله  
الحمد لله

**ملخص:** أصبحت المؤسسة ملزمة بتبني المسؤولية الاجتماعية ضمن خططها الإستراتيجية من أجل تحسين جودة منتجاتها أو خدماتها وقبولها من قبل المستهلك، وتطبيق المسؤولية الاجتماعية بقدر ما يحقق فائدة للمجتمع والبيئة فهي تفيد المؤسسات وتزيد من أرباحها.

والهدف من الدراسة يتمثل في التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة. حيث أن إشكالية البحث المطروحة بهذا الصدد تتمحور في: " إلى أي مدى تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين مستوى الأداء المستدام بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟"، وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي. وقد تم دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة من خلال تصميم استبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 1838 عامل، ولتحديد حجم العينة تم استخدام طريقة Morgan و Krejcie حيث بلغ حجم عينة الدراسة ب 318، وتم توزيع 360 استمارة على عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم، واسترجع 339 استمارة، واستبعدت 18 استمارة، وقد تم الاعتماد على 321 استمارة كنموذج للدراسة. وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج Excel والحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V23).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المسؤولية الاجتماعية) والمتغير التابع (الأداء المستدام)، كما تبين أن المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، المجتمع، البيئة والموردين تؤثر إيجابيا على الأداء المستدام، بينما المسؤولية الاجتماعية تجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين تأثيرها لا يأخذ بعين الاعتبار فهي ليس لها أثر في معادلة الانحدار ويمكن أن يكون ذلك راجع إلى وجود خلل أو عدم الفهم الجيد لكيفية تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه هذه الفئة من أصحاب المصالح.

ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة المؤسسة المينائية سكيكدة تقديم المزيد من الاهتمام بتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، المجتمع، البيئة والموردين وتبنيها كجزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة لإعطاء نتائج أفضل، وأيضا إعادة النظر في ممارسة الاجتماعية تجاه الدولة، المستهلكين، المساهمين والمنافسين. **الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، المواصفة الدولية ISO 26000 للمسؤولية الاجتماعية، أصحاب المصالح، الأداء المستدام، بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

**Abstract :** The Corporate has become obligated to adopt social responsibility within its strategic plan in order to improve the quality of its products or services and their acceptance by the consumer, and the application of social responsibility to the extent that it benefits society and the environment it benefits the corporate and increases its profits.

The aim of the study is to identify the impact of social responsibility in improving the level of sustainable performance in Skikda Port Corporate, as the research problematic raised in this regard revolves around: " To what extent does social responsibility contribute to improving the level of sustainable performance at the Skikda Port Corporate?", to answer this problematic, we have relied on the descriptive and analytical method. where a case study was conducted for the Skikda Port Corporate by designing a questionnaire to collect data, and the study population consisted of all the institution's employees, who numbered 1838 workers, and to determine the sample size, the Krejcie and Morgan method was used, where the study sample size was 318, 360 questionnaires were distributed to the organization's workers of all levels, 339 questionnaires were retrieved, and 18 questionnaires were excluded, and 321 questionnaires were used as a model for the study and in light of this, the data were analyzed and hypotheses were tested using Excel and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS.V23).

The study found a set of results, the most prominent of which is the existence of a strong direct relationship with statistical significance between the independent variable (social responsibility) and the dependent variable (sustainable performance). It was also found that social responsibility towards workers, society, environment and suppliers positively affects sustainable performance, while social responsibility towards the state, consumers, shareholders and competitors, its impact is not taken into account, it has no effect on the regression equation, and this may be due to a defect or lack of a good understanding of how social responsibility is applied towards this category of stakeholders..

Among the most important recommendations of this study to Skikda Port Corporate is to provide more attention to the implementation of social responsibility activities towards employees, society, the environment and suppliers, and to adopt it as an integral part of the general strategy of the institution to give better results, and also to review its practice of the social responsibility towards the state, consumers, shareholders and competitors.

**Key words :** Social Responsibility, ISO 26000, Stakeholders, Sustainable performance, Sustainability balanced scorecard