

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي دراسة حالة مستشفى حكيم سعدان - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: التسيير الاستراتيجي للمنظمات

الأستاذة المشرفة:

علاي مليكة

إعداد الطالب:

رمضاني ابتسام

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO- GSO/2017
تاريخ الإيداع	.....

2017/2016

[/http://univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz)

قسم علوم التسيير

## شكر وتقدير

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن

التوكل عليه سبحانه وتعالى ...

يقول نبينا محمد ﷺ

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس" رواه أحمد والترمذي.

الشكر جزيل الشكر للأستاذة المشرفة:

"الأستاذة علالي مليكة"

التي أفادتني بنصائحها القيمة ولم تبخل علي فجزاها الله كل  
خير وجعله الله لها في ميزان حسناتها.

الشكر موصول إلى "الأستاذة سليمان عواطف"

التي وصلت معي مشوار

بحثي وأفادتني بنصائحها القيمة من أجل إكمال بحثي.

كل الشكر والتقدير إلى: الأستاذة برني لطيفة، الأستاذة رايس وفا، الأستاذة  
خان أحلام، الأستاذة فالتة اليمين، الأستاذة قريشي محمد، الأستاذة جودي رمزي،  
الأستاذة شنشونة محمد، الأستاذة غضاب حسام،

الشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الذين رافقون خلال مشوارنا الدراسي وأفادونا بعلمهم .

الشكر كل الشكر إلى مدير مستشفى حكيم سعدان ببسكرة وعماله من أطباء  
وإداريين وممرضين الذين

أفادونا بمعلوماتهم القيمة ولم يخلوا علينا.

## الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية المتمثلة في (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية) على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان ببسكرة، وتم اختيار عينة الدراسة لتشمل كل من (الأطباء، المرضى، الإداريين) بالمؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (100) مبحوث استعيدت منها (82) استبانة. وبهدف معالجة البيانات استعملت الكثير من الأساليب أبرزها الإحصاءات الوصفية، معامل الارتباط، معامل الثبات، الانحدار المتعدد، الانحدار البسيط.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية، الأداء الاجتماعي، المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان.

# فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
شكر وعرفان	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة	
إشكالية الدراسة	ب
أهمية البحث	ب
أهداف البحث	ج
منهج البحث وأدوات جمع البيانات	ج
نموذج البحث	ج
فرضيات البحث	د
التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	هـ
الدراسات السابقة	هـ
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية</b>	
مقدمة	2
المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية	3
المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية	3
المطلب الثاني: التطور التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية	5
المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية	8

10	المطلب الرابع: مبادئ المسؤولية الاجتماعية
15	المبحث الثاني: أنماط، أبعاد، عناصر المسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الأول: أنماط المسؤولية الاجتماعية
16	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
19	المطلب الثالث: عناصر المسؤولية الاجتماعية
22	المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة واستراتيجياتها
22	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة
22	الفرع الأول: المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية
24	الفرع الثاني: المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية
26	المطلب الثاني: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
29	الخلاصة
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الاجتماعي</b>
31	مقدمة
32	المبحث الأول: ماهية الأداء
32	المطلب الأول: مفهوم الأداء
34	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
35	المطلب الثالث: أنواع الأداء
39	المطلب الرابع: أبعاد الأداء
40	المطلب الخامس: قياس أداء المؤسسة
45	المبحث الثاني: الأداء الاجتماعي
45	المطلب الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي والفرق بين الأداء الاجتماعي وتقييم

	الأثر الاجتماعي
45	الفرع الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي
46	الفرع الثاني: الفرق بين الأداء الاجتماعي وتقييم الأثر الاجتماعي
47	المطلب الثاني: أهداف الأداء الاجتماعي
48	المطلب الثالث: المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي
50	المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الاجتماعي
50	المطلب الأول: المسؤولية الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي
50	المطلب الثاني: المسؤولية القانونية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي
51	المطلب الثالث: المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي
51	المطلب الرابع: المسؤولية الخيرية والإنسانية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي
52	الخلاصة
	<b>الفصل الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات</b>
54	مقدمة
55	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
55	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة ومهامها
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والوصفي للدراسة
61	المطلب الأول: الإطار المنهجي
66	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
69	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة.

75	المبحث الثالث: اختبار وتفسير فرضيات
76	المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
81	الخلاصة
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

# فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
25	الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	01
62	توزيع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية	02
63	توزيع عبارات أبعاد الأداء الاجتماعي	03
65	صدق وثبات الاستبانة	04
66	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموروف - سمرنوف)	05
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمهنية	06
69	سلم ليكارت الثلاثي	07
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المسؤولية الاجتماعية	08
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الاجتماعي	09
76	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	10
77	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية) المجتمعة على الأداء الاجتماعي	11
78	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار المسؤولية الاقتصادية على الأداء الاجتماعي	12
79	اختبار أثر لا يوجد أثر للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال الانحدار الخطي البسيط	13
79	اختبار أثر لا يوجد أثر للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال الانحدار الخطي البسيط	14
80	اختبار أثر لا يوجد أثر للمسؤولية الخيرية والإنسانية في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال الانحدار الخطي البسيط	15

# فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج البحث	01
18	هرم Caroll للمسؤولية الاجتماعية	02
28	إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية	03
60	يمثل الهيكل التنظيمي لمستشفى حكيم سعدان بسكرة	04

مقدمة عامة

### مقدمة:

في ظل التغيرات والتحولت الكبرى التي يشهدها القرن الحادي والعشرون من تشعب وانتشار لبعض المفاهيم الاقتصادية والاجتماعية والسياسة التي نتجت بفعل العولمة كالاقتصاد المعرفة، الثورة التكنولوجية، التنمية المستدامة، لم تعد منظمات الأعمال المعاصرة تعل على تحقيق الأرباح فقط بل امتدت مسؤوليتها اتجاه موظفيها ومجتمعاتها وبيئتها التي تعمل فيها؛ ما يبرز مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المؤسسات موجهة بإطار أخلاقي يجد من الآثار السلبية التي تؤثر في محيطها الذي تعمل فيه وهذا ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية.

من الصعب تحديد تاريخ بذاته يمكن اعتباره بداية ظهور المفهوم المعاصر لفكرة المسؤولية الاجتماعية، فمنذ ما لا يزيد قليلاً عن نصف قرن مضى لم يكن اصطلاح المسؤولية الاجتماعية مستخدماً في أدب إدارة الأعمال؛ فقد ورد مصطلح المسؤولية الاجتماعية لأول مرة في إدارة الأعمال سنة (1923) حيث أشار (Sheldon) في كتابه -فلسفة الإدارة- إلى مسؤولية الإدارة في المشروعات هي بالدرجة الأولى مسؤولية اجتماعية، وأن جزء هام من فن استخدام الأساليب العلمية لإدارة الأعمال هو أن تلتزم إدارة المشروع بمسؤولياتها الاجتماعية عند أداء وظائف مختلفة.

يكتسب الدور الاجتماعي للمؤسسات أهمية متزايدة لأن فلسفة هذه المسؤولية مستمدة من الطابع المرن والشامل بما يسمح ويشجع كل مؤسسة أيا كان حجمها ونطاق أعمالها بأن تنتهج ما تراه مناسباً وملائماً من الإجراءات والممارسات وفق إمكانياتها وقدراتها المادية بما يتوجب مع حقائق السوق ومقتضياته، إلا أن نجاح قيام المؤسسة بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساساً على التزامها بثلاث معايير وهي: الاحترام والمسؤولية اتجاه العاملين وأفراد المجتمع، دعم المجتمع ومساندته، حماية البيئة سواء من حيث الالتزام يتوافق المنتج الذي تقدمه المؤسسة وتحسن من الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة. كان ولا يزال الدور الاجتماعي الذي يمكن أن تمارسه منظمات الأعمال، محط جدال واهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين، و بعد أن كان هذا الاهتمام يتركز في مراحله الأولى حول طبيعة الأهداف التي تسعى إليها

المؤسسات هل هي اقتصادية بحتة أم يجب مراعاة أهداف أخرى أو متطلبات أخرى لأطراف المجتمع الأخرى، و تطور الاهتمام إلى مراحل أكثر أهمية من خلال بحث مدى إمكانية رسم ملامح محددة للدور الاجتماعي باتجاه صياغة أداء اجتماعي موازيا للأداء الاقتصادي و يدفع باتجاه تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظمة الأعمال، خاصة بعد أن بدأت تواجه ظروفًا جديدة و وعيا اجتماعيا و بيئيا و مفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى و مصلحة المجتمع ككل يوما بعد يوم باعتبار أن لهذه المنظمات التزامات بجانب حقوقها اتجاه المجتمع الذي يوفر لها متطلبات البيئة الاقتصادية.

أولا: إشكالية البحث.

ما أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة؟

انطلاقا من الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للمسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للمسؤولية الخيرية والإنسانية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا: أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في:

- تكسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات العمال على اختلاف أنواعها وأحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاجتماعية.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تؤسس نظريا و تطبيقيا الربط المنطقي للعلامة بين المسؤولية الاجتماعية و الأداء الاجتماعي.
- الموقع والمكانة والأهمية التي بلغت المسؤولية الاجتماعية في مجال الإدارة والتي من خلالها يستطيع أصحاب القرار التأثير في تحقيق الأهداف بشكل كبير فقد أصبح موضوع المسؤولية الاجتماعية من الموضوعات ذات الاهتمام الملحوظ على مستوى منظمات الأعمال الأجنبية و العربية.

ثالثا: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على المستوى الذي وصلت إليه المؤسسة في بناء المسؤولية الاجتماعية.
- التعرف على أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي.
- معرفة مدى تأثير المسؤولية الاقتصادية على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان.
- معرفة مدى تأثير المسؤولية القانونية على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان.
- معرفة مدى تأثير المسؤولية الأخلاقية على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان.
- معرفة مدى تأثير المسؤولية الخيرية والإنسانية على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الاجتماعي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان.

رابعا: منهج بحث وأداة جمع البيانات

سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عند تناولنا الجانب النظري للموضوع في حين سيتم استعمال أسلوب دراسة الحالة في الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على تقنية الاستمارة وجمع المعطيات من أجل تحليلها إحصائيا لغرض الوصول إلى الإجابة على الفرضيات.

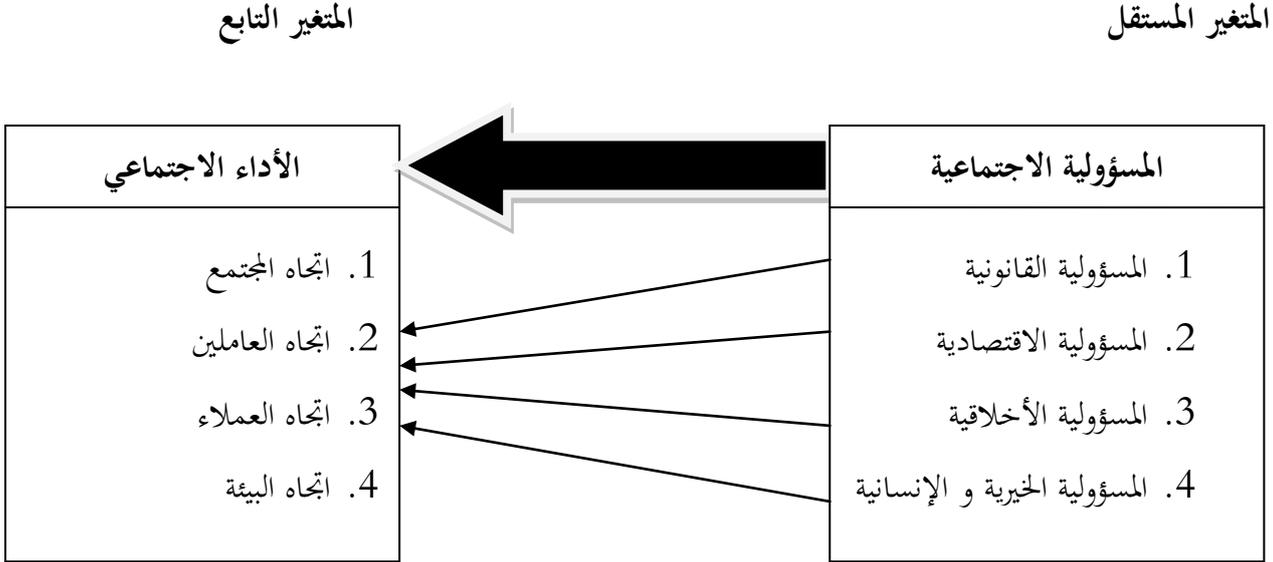
خامسا: نموذج البحث:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج شكلي مقترح لبناء نموذج شكلي مقترح لبيان العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي. والشكل أدناه يوضح نوعين من المتغيرات وهما:

**المتغير المستقل:** المسؤولية الاجتماعية، وأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية).

المتغير التابع: الأداء الاجتماعي وأبعده (اتجاه المجتمع، اتجاه العاملين، اتجاه العملاء، اتجاه البيئة).

الشكل رقم (01): نموذج البحث.



المصدر: من إعداد الطالبة

سادسا: فرضيات البحث:

استنادا لإشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية القانونية، المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر للمسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر للمسؤولية الخيرية والإنسانية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة.

### سابعاً: التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

**المسؤولية الاجتماعية:** هي الالتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول تجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة. ونعني بها ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه كل من: المساهمين، العمال، الزبائن، الموردون، المجتمع، والبيئة.

**المسؤولية الاقتصادية:** يستند هذا البعد إلى المنافسة والتطور التكنولوجي حيث يشتمل على مجموعة كبيرة عناصر المسؤولية الاجتماعية يجب أن تأخذ في إطار احترام قواعد المنافسة العادلة والتطور التكنولوجي.

**المسؤولية القانونية:** يمثل هذا البعد الالتزام بقوانين وأنظمة وتعليمات يجب أن لا تخرقها منظمات الأعمال وإن تحترمها عادة ما تحددها الدولة.

**المسؤولية الأخلاقية:** يفترض هذا البعد في إدارة منظمات الأعمال أن تستوعب الجوانب الأخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات وتجنب الضرر للآخرين وتشجيع الأفراد لاتخاذ المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية.

**المسؤولية الخيرية والإنسانية:** يرتبط البعد الخير أو الإنساني بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، كما يرتبط بمساهمة قطاع الأعمال أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده من جهة، والمشاركة في النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع؛ كالزلازل والبراكين، وحل مشاكل الفقر والبطالة وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية...

**الأداء الاجتماعي:** هو تكوين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات والبرامج والنتائج الواضحة.

### ثامناً: الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن هناك تأثيراً للدراسات السابقة على الدراسات القادمة حيث تقول الحكمة (ابدأ من حيث ينتهي الآخرون)، إذ يجب الاستفادة مما وصل إليه الآخرون والبناء عليه بغية التطور والتقدم، لذا أردنا الاستئناس في هذه الدراسة ببعض الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع المذكرة، وتعرض الدراسات السابقة وفق محاور رئيسية تتناول الهدف من الدراسة، والعينة والأدوات المستخدمة ومن ثم أهم النتائج، وفيما يلي نذكر لأهم هذه الدراسات:

### 1. الدراسات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية.

\* ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

تطرق الباحثة في دراستها إلى الإطار العام للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطورها وتأثيرها على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، وكذا مختلف ممارسات المسؤولية الاجتماعية، هدفت الدراسة إلى: محاولة طرح المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية، وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله؛ عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال وأهمية الالتزام بها؛ التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الخاصة ومدى الالتزام بها.

توصلت الدراسة إلى: أن تبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية يحقق فوائد عديدة للمجتمع، لذا يجب أن تحظى بالقدر الكافي من الاهتمام وضرورة الإفصاح عن الأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة؛ هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتحقيق أهداف العاملين وفي نفس الوقت أهداف المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة وتحديات البيئة.

\* بوسلامي عمر: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة دار البيضاء الجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013.

تطرق الباحث في دراسته إلى فئتين نظريتين؛ الفصل الأول: الإطار النظري للإبداع التكنولوجي، أما الفصل الثاني فقد عنون بدور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، كما تطرق إلى فصل تطبيقي: دراسة حالة لمجمع صيدال، وقد اقتصرته دراسته على الإطارات الذي بلغ عدد هم 48، حيث وزع على كل منهم استبانة واسترجع منهم 44 استبانة صالحة للدراسة، واختبر الاستبانة باختبارات عديدة من بينها: معامل الثبات، معامل الصدق، معامل التحديد، معامل الانحدار البسيط...

توصلت الدراسة إلى: استخدام الإبداع التكنولوجي من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، وقدم اقتراحات لبحثه من بينها: إقامة تغيير تنظيمي بتبني نمط إداري متكامل ينصب نحو البعد الاجتماعي والبيئي

للمؤسسة، وكذلك بعدها الاقتصادي، وهذا يركز على تطوير ثقافة الإبداع التي تمكن من قبول بعض التغيرات التنظيمية والاجتماعية.

### 2. الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (الأداء الاجتماعي):

\* **مقدم وهيبة،** تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.

تطرقت الباحثة في دراستها إلى إدارة وتقييم للمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وتطرقت إلى مفهوم الأداء الاجتماعي وأنظمة قياسه، وكذا مختلف المعايير الدولية النموذجية لتقييم المسؤولية الاجتماعية والإبلاغ عنها، هدفت الدراسة إلى: محاولة طرح المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي، وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيهما نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله؛ عرض عدد من ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه العمال، المالكين، المستهلكين، الموردين، البيئة، التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي من طرف عينة من مؤسسات الغرب الجزائري.

\* **دراسة برني لطيفة،** والتي جاءت بعنوان "أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة"، 2015.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، حيث تم بناء نموذج نظري يتضمن كل من المتغيرين تمكين العاملين والأداء الاجتماعي، وتطبيقه على القطاع الصحي في ولاية بسكرة، أين تم التركيز على المقارنة فيها بين المؤسسات الإستشفائية العمومية والمؤسسات الإستشفائية الخاصة. ونتج عن هذه الدراسة ظهور ارتباط بين المتغير التابع (تمكين العاملين) والمتغير المستقل (الأداء الاجتماعي)؛ كما يوجد تآثر بين كل من بعدي الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين واتجاه المرضى وجودة الخدمات فقط.

الفصل الأول  
الإطار النظري  
للمسؤولية  
الاجتماعية

## الفصل الأول: الإطار النظري للمسؤولية الاجتماعية

## مقدمة

يعتبر مفهوم المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم المستخدمة في الآونة الأخيرة في عالم الاقتصاد والأعمال، حيث يشير هذا المفهوم إلى معاني مختلفة نتيجة تعدد الأطراف ذات المصلحة سواء كانوا مساهمين أو عمالاً أو زبائن أو موردين أو منافسين أو مجتمع محلي أو حتى البيئة الطبيعية، هذا ما جعل المفهوم يخضع لتفسيرات متباينة وأخرى متعارضة، فالبعض يرى أنها لا يمكن أن تكون بمثابة تذكير المؤسسات بمسؤولياتها وواجبها اتجاه مجتمعاتها، والبعض الآخر يرى أن مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز مجرد مبادرات اختيارية طوعية، لكن في جميع الأحوال فإن جوهر هذه المسؤولية وحدودها لا يتجاوز في وقتنا الراهن إطار المبادرات الإيجابية الطوعية الاختيارية التي تقوم بها المؤسسات سواء من تلقاء نفسها أو بالتشاور والتنسيق مع غيرها من المؤسسات لكل مقتضيات ومتطلبات الالتزامات القانونية المفروضة في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية بما في ذلك مراعاة كافة الحقوق الأساسية للإنسان.

أمام المشاكل الاجتماعية والبيئية المتفاقمة التي تزامنت مع التطور العلمي والتكنولوجي الهائل وكنتيجة طبيعية له، أصبح من الضروري على المؤسسات أن يكون لها دور اجتماعي من خلال تبنيها للمسؤولية الاجتماعية التي سنحاول التعرف عليها في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

## المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.

## المبحث الثاني: أنماط، أبعاد، عناصر (مجالات) المسؤولية الاجتماعية.

## المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة، واستراتيجياتها.

## المبحث الأول: ماهية المسؤولية الاجتماعية.

لقد نمت وتطورت المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لإخفاق المؤسسات للاستجابة لاحتياجات بيئتها الاجتماعية ومصالح الأطراف الأخرى فيها؛ فهي نتاج المشكلات الكثيرة والأزمات العديدة التي ارتبطت بجرية الأعمال ونظرتها الضيقة لمصلحتها الذاتية على حساب المجتمع الذي تعمل فيه، لهذا لا يمكن الاستمرار في حرية المؤسسة خاصة بعد أن بدأت تواجه ظروفًا جديدة ووعيًا اجتماعيًا وبيئيًا ومفاهيم جديدة تقوم على المسؤولية الاجتماعية من أجل مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ومصلحة المجتمع ككل.

وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية المسؤولية الاجتماعية، بالتطرق إلى: مفهوم، التطور التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية، أنواعها، ومبادئها.

## المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

لا يوجد مفهوم محدد للمسؤولية الاجتماعية فقد شهد مفهوم المسؤولية الاجتماعية تغيرات جوهرية على مر الزمن ولا يزال يتطور مع تقدم المجتمع فلا يوجد تعريف عالمي متفق عليه من قبل الباحثين وإنما توالى الأبحاث والاجتهادات لتقديم مفاهيم متعددة وسنورد فيما يلي أهم هذه التعاريف:

## 1. تعاريف المنظمات الدولية:

(أ) تعريف البنك الدولي: المسؤولية الاجتماعية هي "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".<sup>1</sup>

(ب) تعريف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة: "المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد المطلب الأسرج: تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول العربية، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء عراب: المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية، الملتقى الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

(ت) تعريف الإتحاد الأوربي: "هي عبارة عن مفهوم تقوم الشركات بمقتضاه بتضمين اعتبارات اجتماعية وبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي".<sup>1</sup>

(ث) تعريف الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية: "هي جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً، ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم".<sup>2</sup>

(ج) تعريف المنظمة الدولية للمعايير (ISO): هي مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يجب:<sup>3</sup>

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

## 2. تعاريف الباحثين:

(أ) تعريف (Kotler & Lee): "المسؤولية الاجتماعية للشركات هي التزام بتحسين رفاهية المجتمع من خلال ممارسات أعمال خيرية تقديرية ومساهمات بالموارد المؤسسية".<sup>4</sup>

(ب) تعريف (Bowen): "المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال تشير إلى التزام رجال الأعمال بالقيام بسياسات واتخاذ قرارات ومتابعة المبادئ التوجيهية التي تستجيب للأهداف والقيم التي تعتبر مرغوبة اجتماعياً".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Commission des communautés européennes, Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 2001, p7.

<sup>2</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي " سونا طراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً، مجلة الباحث، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 12، 2013، ص31.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2015، ص33، 34.

<sup>4</sup> فليب كوتلر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علاء أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص9.

ت) تعريف (Epstein): "المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختياريًا للوفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع المحيط بها بالإضافة إلى التزاماتها تجاه أصحابها".<sup>2</sup>

ث) تعريف (Peter Drucker): "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه"، ثم أضاف أنه "ينبغي على كل مؤسسة أن تتحمل كامل المسؤولية فيها يخص الآثار التي تسببها للبيئة، وعلى الزبائن، الموظفين وعلى أي شيء في أي مكان يمكن أن تلمسه".<sup>3</sup>

ومن المفاهيم السابقة يمكننا إدراج مفهوم شامل للمسؤولية الاجتماعية هي عبارة عن مجموع الالتزامات القانونية التي تحدد إستراتيجية المؤسسة في بيئتها مع الأخذ بعين الاعتبار أطراف مصلحتها والتي تضمن استدامتها مع نموها الاقتصادي ما يضمن التوافق في أداؤها المستقبلي.

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي لنشوء المسؤولية الاجتماعية.

حدثت تغيرات سريعة في البيئة التي تمارس منظمات الأعمال أنشطتها ومهامها فيها من خلال اهتمام المجتمع المتزايد بالمسؤولية الاجتماعية، ومن هذه المسائل التي كانت تعطي اهتمام كبير ما يلي:<sup>4</sup>

- مكافحة التلوث منح الأقليات فرص متساوية في الحياة الاجتماعية والعملية وهذا كله حدث خلال ربيع القرن الماضي.

وبعد ذلك أطلق على هذه الاهتمامات بالمسائل الاجتماعية وذلك لأنها ذات تأثير ملحوظ على الأفراد والمجتمعات مما أدى إلى صياغة حزمة من الإجراءات والقوانين التي توجه وتنظم أنشطة منشآت الأعمال.

- رافق هذه التغيرات تغيرات في القيم الاجتماعية الأمر الذي دفع منظمات الأعمال إلى إدراج ذلك ضمن إجراءاتها وأعمالها الإنتاجية المختلفة.

<sup>1</sup> Archie. B. Carroll, Corporate social responsibility, Evolution of definitional construct, business and society, vol38, N3, USA, September, 1999, p270.

<sup>2</sup> محمد الصبري، بحوث إدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006، ص30.

<sup>3</sup> مشري حسناء، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد2014، 14، ص 241.

<sup>4</sup> ديفيد العجودي، إدارة منظمات الأعمال الخاصة، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2011، ص ص450-452.

وهذا أدى إلى حدوث تغير سريع في اتجاهات المجتمع ونظرة لواجبات ومسؤوليات منظمات الأعمال فكثرت المؤسسات الاجتماعية والتجمعات غير الرسمية التي تمارس ضغوطات متزايدة على منشآت الأعمال وذلك مثل: تجمعات حماية المستهلك، جمعيات المحافظة على البيئة... الخ.

حيث نجد ظهور المسؤولية الاجتماعية وذلك نتيجة تغيرات حياتية والتي يمكن أن تكون مرتبطة بالثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا، أكثر من أن تكون مرتبطة بالحركات الإصلاحية التي عمت أرجاء العالم فيما بعد، فظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية التي مرت بمراحل مختلفة نوضحها فيما يلي نذكر هذه المراحل:

### المرحلة الأولى: مرحلة تعظيم الربح.

والتي بدأت هذه المرحلة منذ أوائل القرن الثامن عشر واستمرت حتى نهايته وقد ارتبطت هذه المرحلة مع قيام المشاريع الصناعية واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً يسعون إلى تحقيقه هو تعظيم الربح ولكن الذي يقلل من تحقيق هذا الهدف هو التأثير القانوني الذي يحدد العمليات التي يقومون بها.

ولكن هذه الفكرة لم تصمد طويلاً أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم في بداية القرن الحالي وخاصة ندرة الموارد، انخفاض الأجور، الفشل الحاصل في العديد من المنتجات، وهذا كله على أن يكون هناك منظور أو اتجاه آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح كأساس لها في العمل<sup>1</sup>.

### المرحلة الثانية: مرحلة الوصاية.

بدأت هذه المرحلة في مطلع العشرينات واستمرت حتى الثلاثينيات، وهذه ظهرت نتيجة للانتقادات الموجهة لهدف الربح.

وقد برزت خلال الفترة التي أعقبت عام (1920) فقد ظهرت اتجاهات أخرى تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل، تقليص عدد ساعات العمل، حماية حقوق الأطراف المختلفة ذات الصلة بالمنظمة، أي أن يكون هناك أهداف أخرى تكون مضافة أو مرتبطة بالهدف الربحي الذي تحاول منظمات الأعمال جاهدة بالوصول إليه، بمعنى أن تكون أهداف المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ليس فقط تحقيق الأرباح بل يجب أن يمتد إلى تحقيق الموازنة في تلك المسؤولية تجاه الأطراف الأخرى والمتمثلة بالمستهلكين، الزبائن.

<sup>1</sup> ديفيد العجرودي، مرجع سابق، ص 452.

هذه المرحلة تمحورت ببروز اتجاه يدعو إلى التوسيع مفهوم ومعنى المسؤولية الاجتماعية ليشمل أطراف أخرى، ولتتجاوز النظرة الضيقة والمحصورة بحدود منفعة المالكين والمستثمرين، وأن تأمين حاجات المجتمع هو أساس مهم في وجود المنظمة ونجاحها، وبالتالي فإن التغيير في أهداف المجتمع يجب أن ينعكس على أنشطة وفعاليات المنظمة بنفس الوقت سواء كانت اقتصادية أو فنية.

### المرحلة الثالثة: مرحلة إدارة نوعية الحياة.

كانت بداية هذه المرحلة (1960) وما تلاها من أحداث برزت بشكل خاص بالتجارب المختلفة التي عاشتها الشعوب، استخدام الأحداث في العمل، المتغيرات الحاصلة في استخدام التكنولوجيا، التلوث البيئي.

المعنى من تسميتها بمرحلة نوعية الحياة تقدم المزيد من السلع والخدمات وبما يتناسب مع الارتقاء النوعي الحاصل في مستوى الحياة التي يعيشها الأفراد<sup>1</sup>.

رغم التطور الحادث في المراحل والاتجاهات السائدة إلا أن شركات الأعمال لم تعمل بطوعية واستجابة إيجابية لمسؤولياتها الاجتماعية، وإنما كانت تتعامل مع هذه المسؤولية بأشكال وأنماط عديدة يمكن تحديدها بما يلي:<sup>2</sup>

#### (أ) الإلزام الاجتماعي:

وهذا النمط التقليدي للمسؤولية الاجتماعية ومن خلال هذا الالتزام الاجتماعي فإن الشركة تواصل جهودها وخططها من أجل مسؤوليتها الأساسية وهي صنع النقود وتعظيم الربح مع الحد الأدنى من المسؤولية الاجتماعية، في حدود ما يفرضه القانون الملزم ولكي تستطيع الشركة البقاء في السوق والاستمرار في العمل فلا بد من القيام بهذا المطلوب.

#### (ب) رد الفعل الاجتماعي:

<sup>1</sup> ديفيد العجودي، مرجع سابق، ص 453.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، ص 128.

وفق هذا النمط فإن الشركات تتأثر بالمناخ الاجتماعي السائد وقوى الضغط الاجتماعية السائدة فيه، فلا يكفي أن تقوم الشركات بتقديم السلع والخدمات ضمن مسؤولياتها في تحقيق الربح لصالح حملة الأسهم، أو العمل في ظل القانون الذي يمثل الحد الأدنى المقبول اجتماعياً، وإنما هي المسؤولية المستجابة والمشاركة الطوعية في معالجة المشكلات التي نجمت عن أنشطتها لكي لا تكون الشركة مسؤولة قانونياً وفقاً للإلزام الاجتماعي فقط، وإنما تتجاوزه لكي تكون مسؤولة اجتماعية<sup>1</sup>.

وعليه فإنها تتجاوز الحد الأدنى القانوني لما هو مطلوب اجتماعياً كرد فعل لضغوط الجماعات المحلية وأصحاب المصالح من غير حملة الأسهم كما هو الحال في مقاطعة العميل والإعلان المناوئ، وما ينجم عن ذلك كله من عقبات ومشكلات تؤدي مكانة الشركة وسمعتها في المجتمع وبالتالي حصتها في السوق.

### (ج) الاستجابة الاجتماعية الإيجابية:

إذا كان النمطان السابقان من المسؤولية الاجتماعية يتسمان بكون الشركات تقوم بنشاط علاجي لإزالة الأنشطة غير المقبولة قانوناً (الإلزام الجماعي) والقيام بردود الفعل الضرورية كما تفرضها جماعات الضغط وأصحاب المصلحة المباشرة من غير حملة الأسهم (رد فعل إيجابي)، فإن النمط الأحدث للمسؤولية الاجتماعية كما يمثل الاتجاه الإيجابي يجعل الشركات ذات حس اجتماعي توعوي وقائي من خلال الاستجابة الإيجابية وبشكل طوعي للمشاركة في معالجة المشكلات الاجتماعية، سواء كانت ناجمة عن عمل الشركة أم عن غيره.

### المطلب الثالث: أهمية المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة وذلك لكل من المنظمة، المجتمع، الدولة وسنبرز مختلف هته الأهمية في ما يلي:

#### 1) بالنسبة للمنظمة:

يبدو أن منظمة الأعمال هي المستفيد الأول جراء تبنيها مسؤولية اجتماعية بشكل مبادرات تطوعية، حيث تحسّن مناخ العمل السائد في المنظمة، وإشاعة روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف، وأن المسؤولية الاجتماعية تمثل

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص ص204، 205.

تجاوب فعال مع التغييرات الحاصلة في حاجات العاملين والمجتمع لينعكس هذا التجاوب بإيجابية ترفع من مستوى الأداء وتحقيق مردود مالي أعلى ومن بين الأمثلة ذات المنافع المتحققة من كون المنظمة مسؤولة اجتماعيا هي كالتالي<sup>1</sup>:

- ✓ الاهتمامات البيئية قد تمكنها من رفع أسعارها وتحقيق ولاء لعلامتها.
- ✓ ثقة المجتمع بالمنظمة تساعد على إدامة وتثبيت علاقتها بالموردين والموزعين دون الحاجة إلى صرف المزيد من الوقت والمال.
- ✓ بإمكان المنظمة المسؤولة اجتماعيا جذب الأيدي العاملة من الخارج بسهولة.
- ✓ إن المنظمات المسؤولة اجتماعيا عادة ما يكون مُرحبا بها في البلدان الأجنبية.
- ✓ بإمكان المنظمات المسؤولة اجتماعيا توظيف شهرتها لدى الموظفين العموميين لغرض إسنادها في الأوقات الصعبة.
- ✓ القدرة على جذب أموال المستثمرين الذين ينظرون إلى الاستثمارات في المنظمة المسؤولة اجتماعيا وذات السمعة الطيبة على أنها استثمارات مرغوبة على المدى الطويل.

## 2) بالنسبة للمجتمع:

- ✓ زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع، مع توليد شعور عالٍ بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين و قليلي التأهيل والأقليات والمرأة والشباب، كذلك تعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي نتيجة توفير نوع من العدالة الاجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي هو جوهر المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، كما تؤدي إلى تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواءً من ناحية البنية التحتية أم الناحية الثقافية، وازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- ✓ تحسين التنمية السياسية انطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات بما يحقق الاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية<sup>2</sup>.
- ✓ زيادة الترابط الاجتماعي، وازدهار المجتمع على مختلف المستويات، كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم أساسية كتقليل السرية بالعمل وزيادة الشفافية والصدق في التعامل.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزيايدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كلية جامعة القادسية، المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2014، ص 13.

<sup>2</sup> شلابي محمد، علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية "دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايي السعودية للاتصالات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2013، ص 17، 18.

(3) بالنسبة للدولة:

- ✓ تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهمتها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى<sup>1</sup>.
- ✓ يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية.
- ✓ المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة وغيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا.

وقد أشار أحدث الباحثين إلى النتائج التي تحققها المسؤولية الاجتماعية للمنظمة والمتمثلة في:

1. إنتاجية عالية للعاملين.
2. ولاء أكبر للعاملين.
3. انخفاض عدد الدعاوى القضائية.
4. رضا عالي للعملاء.
5. تحسين سمعة المنظمة.
6. ارتفاع قيمة أسهم المنظمة.

المطلب الرابع: مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

- تعددت محاولات الباحثين لوضع مبادئ للمسؤولية الاجتماعية، فمثلا يقترح (Bowen) أن هناك مبدئين أساسيين للمسؤولية الاجتماعية، وهما كما يلي:<sup>2</sup>
- بقاء منظمات الأعمال مرتبط بتحقيق الرضا للمجتمع، لذلك يجب أن تعمل هذه المنظمات في إطار ما يساهم في زيادة هذا الرضا.
  - منظمات الأعمال هي رمز للأخلاقيات في المجتمع، لذا يجب أن تعمل كل ما يعكس الأخلاقيات الجيدة.

<sup>1</sup> وليد حميد رشيد مصطفى الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 206، 207.

<sup>2</sup> عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 22.

وانطلاقاً من هذين المبدئين عمل (Wood) على توسيع الفكرة واقتراح ثلاثة مبادئ للمسؤولية الاجتماعية كما يلي:

- منظمات الأعمال ما هي إلا وحدات اجتماعية؛ لذلك هي ملزمة بمسؤولية اجتماعية تجاه مجتمعها.
  - منظمات الأعمال مسؤولة تجاه مخزجات مجال نشاطها التجاري في المجتمع.
  - المدبرون التنفيذيون في المؤسسات هم قدوة للالتزام بالأخلاقيات في قراراتهم وانعكاساتهم على المجتمع.
- كما تستند المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على مبادئ مختلفة تكمن في النقاط الأساسية التالية:<sup>1</sup>
- مبدأ الإذعان القانوني: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنه والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة و محدودة و الإمام بها.
  - مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية. عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية .
  - مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمينة والى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات -ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية- التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضاً الآثار المتوقعة لما سبق عن الرفاهية المجتمعية و على التنمية المستدامة.
  - مبدأ الشفافية: تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياساتها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.
  - مبدأ احترام الحقوق الأساسية للإنسان: أن تنفذ المؤسسة السياسات والممارسات التي من شأنها احترام الحقوق الموجودة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.
  - وفي هذا الإطار وضعت الأمم المتحدة مبادرة جماعية صادرة عن الشركات الكبرى لتطوير مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات؛ و تهدف هذه الاتفاقية إلى حشد طاقات رجال الأعمال وطرح الحلول لمواجهة تحديات العولمة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق مولاي لخطر، حسين شنيني: أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 و23 نوفمبر 2011.

- كما تأتي ثمرة للجهود المخلصة من جانب الشركات؛ حيث أنها لا تعد بمثابة جهاز رقابي، بل أنها مبادرة طوعية تقوم على مبادئ المساءلة القانونية والشفافية. كما أنها مبادرة متعددة الأطراف، فبالإضافة إلى الشركات الكبرى، هناك الحكومات المحلية، والاتحادات العمالية، والمعاهد التعليمية، ووكالات الأمم المتحدة المختلفة، وغيرها من منظمات المجتمع المدن.
  - وقد تم إيجاز الأفكار التي تقوم عليها الاتفاقية في عشرة مبادئ
  - **حقوق الإنسان:**
  - **المبدأ الأول:** يتعين على الشركات تأييد واحترام حماية حقوق الإنسان المعلنة في كافة دول العالم.
  - **المبدأ الثاني:** التأكد من عدم التورط في أعمال تنطوي على مخالفة لمبادئ حقوق الإنسان.
  - **معايير العمل:**
  - **المبدأ الثالث:** تؤيد الشركات حرية المشاركة وتعترف اعترافاً فعلياً بحق المساومة الجماعية.
  - **المبدأ الرابع:** القضاء على كافة أشكال الإلزام والإجبار على العمل.
  - **المبدأ الخامس:** الإلغاء الفعلي لعمالة الأطفال.
  - **المبدأ السادس:** القضاء على التمييز في الوظائف والمهن.
  - **البيئة:**
  - **المبدأ السابع:** يتعين على الشركات أن تتبنى أسلوباً حذراً عند التعامل مع التحديات التي تواجه البيئة.
  - **المبدأ الثامن:** تبنى المبادرات التي تنمي الشعور بالمسؤولية تجاه البيئة.
  - **المبدأ التاسع:** التشجيع على تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة.
  - **مكافحة الفساد:**
  - **المبدأ العاشر:** يتعين على الشركات أن تعمل على محاربة كافة أشكال الفساد، بما في ذلك الابتزاز والرشوة.
- كما تنطلق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من جملة من المبادئ وذلك حسب منظمة الأمم المتحدة وهي:<sup>1</sup>
- الالتزام بتنفيذ إصدارات شهادات الجودة المختلفة مثل الإيزو 14000.
  - الالتزام بتنفيذ مدونات قواعد السلوك.

<sup>1</sup> بن مسعود نصر الدين، كنوش مجّد: واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية ، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

- الالتزام باتخاذ قرارات تأخذ بالاعتبار المسؤولية الاجتماعية.

- تصميم أنشطة المنظمات بما يتفق مع الحالة الاقتصادية والوضع الثقافي للمجتمع.

- القيام بالمبادرات الخيرية التطوعية.

- تنفيذ الإستراتيجيات التي تحقق الربح للمجتمع والمنظمة معاً.

كما تتكون المسؤولية الاجتماعية من مبادئ مترابطة ينمي كل منها الآخر، ويرتبط به ويدعمه ويقويه ويتكامل معه كما يشكلوا في النهاية إطاراً متكاملًا يسعى لتحقيق تنمية وتقدم المجتمع دون قصور من أي طرف من الأطراف، وتمثل هذه المبادئ فيما يلي<sup>1</sup>:

- الاهتمام.

- الفهم.

- المشاركة.

1. **الاهتمام:** وتتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها باستمرارها وتحقيق أهدافها، وللاهتمام بمستويات منها: الانفعال مع الجماعة، حيث يساير الفرد بصورة آلية حالتها الانفعالية مجرد أنه يعتبر نفسه في قلب المسؤولية فيتعاون ويتفاعل بحماس تلقائياً مع الجماعة ويرى أن مسيرته لها موضوعية ومنطقية، أما الانفعال بالجماعة بناءً على قناعة ذاتية منه، فيجعل أهدافها محور اهتمامه ويتفاعل معها بصدق وشفافية والتوحد مع الجماعة، ويسعى لأجل مصلحتها ويبدل كل جهده من أجل إعلاء مكانتها ويشعر بالفوز إذا فازت أو بالأمن كلما خيم الأمن عليها، يغمر من أجل الدفاع عنها وأهدافها وفي ذلك أحد أبعاد القوة لضمان التماسك والتكافل الاجتماعي.

2. **الفهم:** ويتضمن فهم الفرد للجماعة والقوى النفسية المؤثرة في أعضائها، وفهمه لدوافع السلوك الذي تنتهجه خدمة لأهدافها، وأيضاً استيعابه للأسباب التي جعلته يتبنى موقفها، فالفهم الصحيح يدعم المشاركة من جانب الفرد في القيام بمسؤولياته وهو أيضاً يشترط الالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير والاهتمامات الاجتماعية ومقاومة الضغوط، كما يشمل التقارب الفكري والمساهمة في المناقشة والوصول إلى النقاط التي يجب الاعتماد عليها للوصول إلى الغاية التي تخدم المصلحة العامة.

<sup>1</sup> منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 32-34.

3. المشاركة: المشاركة مسؤولة وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة، تظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤولياته، فالمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي، حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك، ولها ثلاث جوانب أولها: التقبل، أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها والملائمة له في إطار ممارسة سليمة، وثانيها: التنفيذ: حيث ينفذ الفرد العمل وينجزه باهتمام وحرص ليحصل على النتيجة التي ترضيه وترضي الآخرين وتخدم الهدف، ثالثهما: التقييم: حيث يقيم كل فرد عمله وفقاً لمصلحة المعايير العامة والأخلاق.

وتلعب الثقافة دوراً في مجال الشراكة الاجتماعية فالثقافة هي همزة الوصل بين الفرد والواقع الاجتماعي، منها نتعلم أصول العلاقات الإنسانية ونستدل على سبيل التعايش الإنساني والاجتماعي السليم.

## المبحث الثاني: أنماط، أبعاد، عناصر المسؤولية الاجتماعية

تقوم المؤسسات الاقتصادية بالدور الاجتماعي المنوط بها، كما تتحمل مسؤوليتها اتجاه العديد من أصحاب المصالح والجهات الأخرى، وتتطلع من خلال ذلك إلى تطور المجتمع من جانب وتحقيق الأهداف الخاصة بها من جانب آخر، و سنتطرق في هذا المبحث إلى أنماط المسؤولية الاجتماعية، وأبعادها ومجالاتها.

## المطلب الأول: أنماط المسؤولية الاجتماعية

أدى زيادة وضخامة حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين وتعدد تكنولوجيا الإنتاج فيها إلى تأثير منشآت الأعمال والبيئة التي تعمل فيها وبالتالي في القرارات الحكومية بأشكال مختلفة ومن هنا انطلقت الانتقادات لتلك المنشآت ولأرباحها الضخمة التي لم يحصل منها المجتمع على ما يسهم في تطوره، لذلك قامت المنظمات بالرد على هذه الانتقادات بتحسين وضع العاملين والاهتمام بما يمكن أن يطلق عليه الأداء الاجتماعي الداخلي وأيضا تحسين نوعية الحياة العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير العدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعاملين ولم تغفل المنشآت من المبادرة الاجتماعية النظر إلى تحسين أرباحها وموقعها التنافسي بالتركيز على الجنب الاقتصادي.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك لم تغفل تلك المنشآت الاهتمام بالبنية التحتية لكي تخفف من ضغط الانتقادات المتزايدة عليها.

ومن أمثلة ذلك على إدراك المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه ما يلي:

## النمط الأول: النمط الاقتصادي.

والذي تبناه الاقتصادي الأمريكي الحائز على جائزة نوبل (Milton Fried Man) يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين فمهمتهم إنجاز أعمالهم بأحسن حال من أجل تحقيق أرباح ضخمة وهو ما تركز عليه تلك المنشآت من أجل التركيز على تضخيم الربح للمالكين بغض النظر عن الأهداف الاجتماعية والتي إذا ما قدروا أن ينفقوا عليها من الأموال والتي قد تخفض من الأرباح نتيجة لهذا الصرف على

<sup>1</sup> ديفيد العجرودي، مرجع سابق، ص 462.

هذا الجانب مما يلحق بالمالكين، أيضا إذا ما تم رفع الأسعار للتعويض على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء المنتجات فإن المبيعات سوف تنخفض وبالتالي تندهور المنشأة.<sup>1</sup>

### النمط الثاني: النمط الاجتماعي.

ترتكز المنشآت على الجانب الاجتماعي ومتطلباته وحاجاته في جميع قراراتها ومثال على ذلك جماعات السلام الأخضر؛ فهي جماعات تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا النمط وتحث المنشأة على تبنية لذلك تجد المنشأة صعوبة كبيرة في أن توفق متطلبات أدائها الاقتصادي ومتطلبات الاتجاه الاجتماعي بسوء كان ذلك على الصعيد الداخلي أو الخارجي.

### النمط الثالث: النمط الاقتصادي-الاجتماعي (المتوازن).

يعتبر هذا النمط أكثر توازنا من غيره فإدارة المنشأة لا تمثل مصالح المالكين فقط بل تتطلع إلى أمور أخرى عديدة لها علاقة بتلك المصالح مثل الحكومة والمجتمع وهناك أفكار تدعم هذا الاتجاه منها اتساع عمليات الخصخصة الذي أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت الأعمال لتحتمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضلع به الحكومة تجاه المجتمع والبيئة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

أصبحت المسؤولية الاجتماعية فلسفة، تبنها المنظمات في أنشطتها اليومية. وانطلاقا من هذه الحقيقة، يرى العديد من الباحثين أن على المنظمات الأخذ بنظر الاعتبار ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية بل المسؤوليات الأخلاقية والمبادرات التطوعية في مجال الاستجابة للتوقعات الاجتماعية الأخرى، وقد استندت آراء هؤلاء الباحثين إلى نموذج (Carroll) الذي تضمن أربعة أنواع من المسؤوليات المتكاملة والتي يتوجب على منظمات الأعمال ممارستها حتى تستطيع النمو والبقاء.<sup>3</sup>

### أولا: المسؤولية الاقتصادية:

تشكل المسؤولية الاقتصادية القاعدة الأساسية لهرم المسؤوليات و التي يتوجب على المنظمات تلبيتها لضمان حقوق المالكين وحملة الأسهم. فالمنظمة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح للمالكين لا تتاح لها فرصة البقاء في السوق،

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص68.

<sup>2</sup> ديفيد العجودي، مرجع سابق، ص 463.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزبادي، مرجع سابق، ص 14، 15.

فالمسؤولية الاقتصادية تمثل الدور الأول للأعمال في إطار تطورها التاريخي، فعندما يقوم الرياديون بإنشاء الأعمال فإن الدافع الأساس لتحملهم المخاطرة هو الأرباح والعوائد التي سيحصلون عليها من جراء ممارسة النشاط. ومن هذا المنطلق يرى (Friedman) عدم جواز استعمال الموارد بما لا يعظم بشكل واضح مصلحة حملة الأسهم ويتحتم على المدراء عدم المخاطرة بالأرباح من خلال ممارسة مهام اجتماعية غير ملزمة قانونياً.

#### ثانياً: المسؤولية القانونية:

تستند هذه المسؤولية على القوانين والتشريعات، حيث يتناول اهتمام قطاع الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية عدة مواضيع تتمثل في حماية البيئة، وحماية المستهلك، والمشاركة في حل مشكلات المجتمع، وتتضمن المسؤولية القانونية عدد كبير من العناصر، مثل: قوانين حماية المستهلك، وقوانين حماية البيئة من التلوث، ومنع الاستخدام التعسفي للموارد، وتأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عدم التمييز بينهم على أساس العرق أو الجنس أو الدين، وغيرها.<sup>1</sup>

#### ثالثاً: المسؤولية الأخلاقية:

ويقصد بالمسؤولية الأخلاقية للمنظمة قيامها بعمل الصواب وليس الخطأ أو بعملها هو صحيح وعادل مع عدم الإضرار بالآخرين. على سبيل المثال على المنظمة الالتزام بالأخلاق الحميدة وباحترام الأديان السماوية ومراعاة ثقافة المجتمع...، وذلك في كل تصرفاتها مع العاملين وأسرهم ومع العملاء ومع المنظمات الأخرى المنافسة لها أو غير المنافسة لها و المجتمع ككل.<sup>2</sup>

كما تشمل المسؤولية الأخلاقية هو أن تشمل المنظمة القيم والأخلاقيات المهنية وقيم وأخلاقيات العمل والإدارة عند قيامها بإنتاج السلع أو بتقديم الخدمات... وعلى المنظمة أيضاً أن تحترم وتلتزم وتطبق موثيق الشرف أو الدساتير الأخلاقية للمهن التي ينتمي إليها العاملون بما مثل (ميثاق الشرف لمهنة الطب، وميثاق الشرف لمهنة التمريض، وميثاق الشرف لمهنة المحاماة، وميثاق الشرف لمهنة الخدمة الاجتماعية، وميثاق الشرف لمهنة الإعلام، وميثاق الشرف لمهنة العلاقات العامة،...).

#### رابعاً: المسؤولية الخيرية:

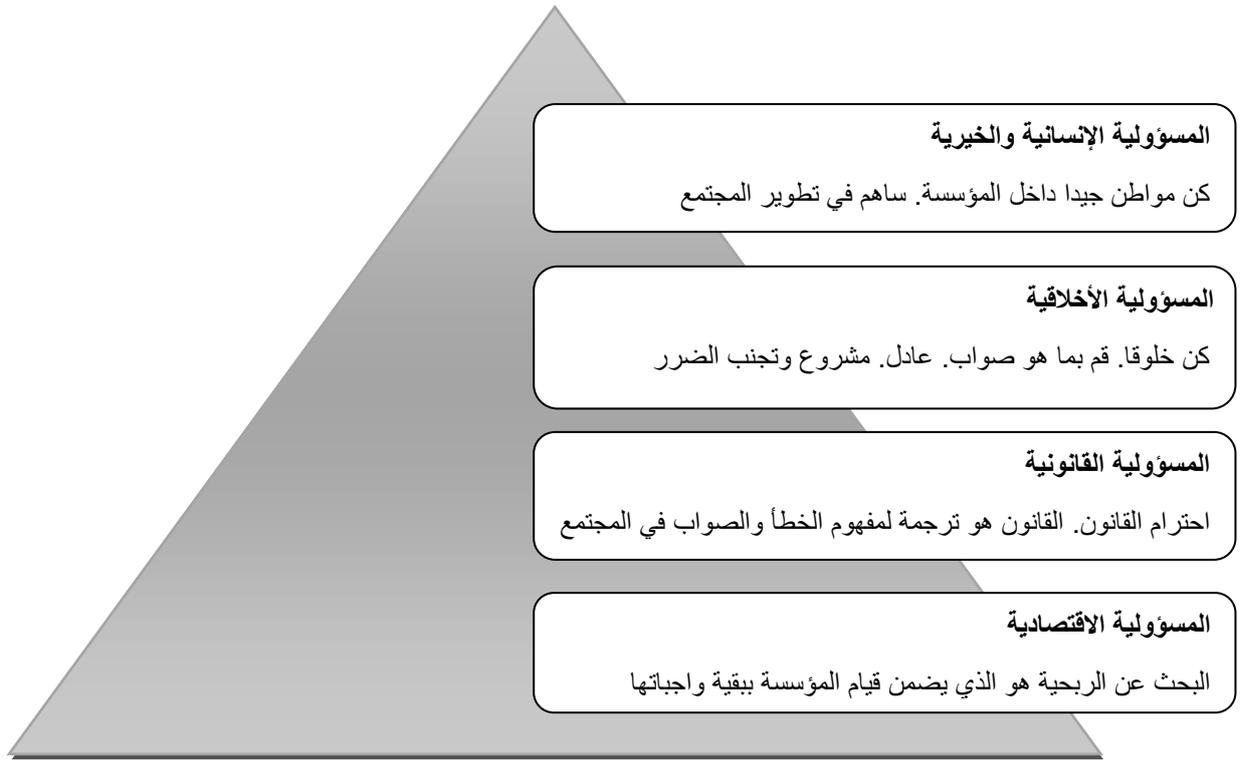
<sup>1</sup> ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 33.

<sup>2</sup> مدحت مجّد أبو ناصر، مرجع سابق، ص 39، 40.

وهي مختلف المبادرات الطوعية للمنظمة التي تتسم بطابعها الإنساني كبرامج التدريب لفئات من المجتمع من كبار السن أو الشباب، حيث لا تكون هذه النشاطات أو المبادرات بشكل أساسي مرتبطة بمجال عمل المنظمة؛ حيث لا ينتظر منها زيادة في الأرباح أو في الحصة السوقية.<sup>1</sup>

أي أن تكون المنظمة صالحة وتعم لعلى الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع وتحسين نوعية الحياة.<sup>2</sup>

### الشكل رقم(02): هرم Caroll للمسؤولية الاجتماعية.



**Source :** Archie B Caroll, The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, July- August, 1991, p42.

<sup>1</sup> ألعيداني إلياس، علي عبد الله: المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الإستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في ظل التحديات الراهنة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

<sup>2</sup> عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز: تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

### المطلب الثالث: عناصر (مجالات) المسؤولية الاجتماعية.

للمسؤولية الاجتماعية عدة عناصر وللتطرق إلى العناصر نتطرق إلى تقديم مفهوم لأصحاب المصالح. أصحاب المصالح: هم كل الأشخاص أو الجهات التي تربطها بالمؤسسة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، كذلك هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المنظمة مثل الزبائن أو الموردين أو الدائنين أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

إن واحد من المجالات المهمة التي تمارس فيها منظمات الأعمال دورا اجتماعيا هو محور أصحاب المصالح ومعنى مصطلح أصحاب المصالح هو الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر مباشرة بسلوكيات ووجود المنظمة، ولهم حصة أو فائدة منها أو من أدائها وإذا ما أردنا استعراض بعض أصحاب المصالح يمكن الإشارة إلى:

1. المساهمون: يمثل المساهمون فئة مهمة جدا من أصحاب المصالح والمستفيدين المباشرين من نشاط المؤسسة الاقتصادية، إن هؤلاء المالكون يتحملون مخاطر الاستثمار من خلال المغامرة بأموالهم الخاصة متوقعين عائدا مجزيا ومناسبا من هذه الاستثمارات، يمكن أن يكون المالك شخصا واحدا أو مجموعة أو شركة مساهمة أو شركة تضامن أو أي شكل قانوني آخر.<sup>2</sup>

2. الزبائن: إن هذه الشريحة أصحاب المصالح ذات أهمية كبيرة لكل المؤسسات الاقتصادية بدون استثناء، فوجود هذه الأخيرة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات التي يستهلكها الزبائن، وطبيعة التعامل معهم وإقناعهم باستهلاك هذه المنتجات عمل مهم من أعمال إدارة التسويق في أي منظمة من المنظمات.

إن ما يروجوه الزبائن من المؤسسة يمر عبر إجراءات تهدف إلى تحسين الخدمات للمستهلك عن طريق تحسين نوعية المنتج وخدمات أخرى ذات أهمية مثل: الإعلام الصادق حول جودة ونوعية المنتجات بالإضافة إلى رصد آراء المستهلكين وقياس درجة رضاهم والاهتمام بالخصائص الاجتماعية والبيئية لها، على هذا النحو يصبح المستهلك عنصرا فاعلا وله القدرة على اختيار منتجات ذات علامة تجارية مميزة.

<sup>1</sup> مساعدي عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2014، ص 75.

<sup>2</sup> بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة دار البيضاء الجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013، ص 75، 76.

3. **العاملون:** تشمل هذه الفئة جميع العاملين من إداريين وفنيين وفئات أخرى، ويعتبر مصدر ثروة للمؤسسة، حيث أن لهم مصلحة مهمة لا تقتصر على الأجور فحسب، بل يمكن أن تتعداها إلى توفير ظروف عمل ملائمة كمحيط العمل، التكوين، التدريب وكذلك نظام الحوافز، فالعمال يساهمون في شكل إيجابي في تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وكذلك ابتكار طرق جديدة للعمل.<sup>1</sup>

4. **المجهزون (الموردون):** يمكن أن ينظر للعلاقة بين المجهزين ومنظمات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة ووثيقة جداً، لذلك يتوقع كل طرف من الطرف الآخر أن يصون هذه العلاقة ويحترمها ويبادر في تعزيزها. لذلك يتوقع المجهزون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة والتي يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

الاستمرار بالتجهيز والإمداد خاصة لبعض المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال، تطوير استخدام المواد المجهزة لمنظمات الأعمال، تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، تدريب المجهزين على مختلف أساليب وطرق تطوير العمل.<sup>2</sup>

5. **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين وتنظر منظمات الأعمال إلى توطيد العلاقة مع المجتمع المحلي باعتبارها تدعم النظرة الإيجابية للمنظمات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع. وتوجد أساليب وطرق كثيرة عبر من خلالها المجتمع المحلي عن متطلباته من منظمات الأعمال العاملة في هذا المجتمع. ويمكن الإشارة إلى أهم المعايير الخاصة بالمجتمع كصاحب مصلحة من وجود منظمات الأعمال بالآتي:

المساهمة في دعم البنى التحتية للمجتمع، خلق فرص عمل جديدة وبشكل مستمر لحل مشكلة البطالة وتوفير مصادر عيش كريمة لأبناء المجتمع المحلي، دعم مؤسسات المجتمع المدني، الدعم المتواصل للمؤسسات العلمية، المشاركة الفعالة والدعم المتواصل من أجل تنمية المجتمع المحلي سياسياً.<sup>3</sup>

6. **البيئة:** إن المقصود بالبيئة هنا هي البيئة الطبيعية، التربة والماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معني بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات منظمات الأعمال المختلفة على صحة الإنسان أولاً وعلى النباتات والحيوانات والمياه والتربة والهواء من آثار. كما ظهر مصطلح تخضير الأعمال (Business

<sup>1</sup> بوسلامي عمر، مرجع سابق ص 76.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 101.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 97-99.

(Greening) الذي يعني بمفهومه العام الاهتمام بالبيئة وتقليل الآثار السلبية لأنشطة منظمات الأعمال على البيئة. إلا أنا هناك منظمات غير صديق للبيئة مثل شركات تصفية النفط، إن هناك العديد من الجهات المدافعة عن البيئة، وهذا يعتمد على التطور الاجتماعي والنضوج الثقافي بالمجتمع ومدى تطور منظمات المجتمع المدني والمنظمات المدافعة عن البيئة. إن الدليل على أهمية موضوع البيئة هو إصدار منظمة التقييس العالية حزمته المعرفة (ISO 14000).<sup>1</sup>

7. **جماعات الضغط:** تمثل جماعات الضغط فئات كثيرة وعديدة ازدادت بسبب التقدم التكنولوجي والسياسي والثقافي والاجتماعي في أي بلد من البلدان وتطالب هذه الجماعات من منظمات الأعمال بالعديد من المطالب بعضها خاص بجماعة معينة، والآخر أكثر شمولية للجماعات الأخرى ومن أهم المطالب التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك والتعامل الصادق مع الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى.<sup>2</sup>

8. **الحكومة:** تمثل الحكومة فئة من المستفيدين عادة ما تغير لها منظمات الأعمال في الدول النامية أهمية قد كبيرة قد تفوق باقي الفئات الأخرى وبدرجة ربما تزيد كثيراً من الاهتمام الذي تلقاه هذه الفئة في الدول المتقدمة، لكن بالمقابل فإن أجهزة الحكومة ضعيفة مثل الجهاز الضريبي والإحصائي وبالتالي فإن هذا ينعكس على العلاقة بين الحكومة ومنظمات الأعمال. كذلك فإن المشاكل التي تواجه الدولة باعتبار أن الحكومة هي الممثل القانوني للدولة.<sup>3</sup>

9. **المنافسون:** لقد اشتدت المنافسة كثيراً خلال السنوات الأخيرة بسبب كثرة المنتجين والمعرفة بأسرار المنتجات وانتشار التعليم المهني وسرعة الاتصال والنقل وحرية التجارة وممارسة الأعمال المتنافسة بعضها في البعض الآخر عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق إجراءاتها وأن لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ص 92.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 106.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 98، 99.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 102، 103.

### المبحث الثالث: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد و المعارضة، واستراتيجياتها.

تعتبر المسؤولية الاجتماعية هدف من أهداف المؤسسة، وينظر إليها كأساس مهم في تحقيق العلاقة مع المجتمع وماهية نظرتها تجاه تحقيقها ومن ثم نقوم باستعراض أهم الإستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية وبعد ذلك نبرز الحجج المؤيدة للمسؤولية الاجتماعية التي أشاروا إليها مختلف الباحثين وكذا الإشارة إلى الحجج المعارضة للمسؤولية الاجتماعية.

#### المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية بين التأييد والمعارضة.

للمسؤولية الاجتماعية رأيين مختلفين فهناك من يؤيد فكرة المسؤولية الاجتماعية ويدعمها وهناك من يعارضها.

#### الفرع الأول: المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية

إن المتتبع للأدب الإداري الذي يعالج موضوع المسؤولية الاجتماعية يجد أن هناك مواقف مؤيدة لأن تتبنى المنظمة مزيداً من الأدوار الاجتماعية.<sup>1</sup>

يمثل المجتمع الإطار أو الوعاء الكبير الذي تعمل منظمات الأعمال في ظله، وأن وجود هذه المنظمات يصبح غير مبرراً في حالة عدم اهتمامها بقضايا المجتمع الأساسية منها بشكل خاص.

إن تعارض أهداف المنظمة مع مصالح المجتمع مسألة محسومة من قبل هذا الفريق بإعطاء الأولوية للمجتمع قياساً للمنظمة وهم مستندين إلى الحجج التالية:

1. يتوقع الجمهور من منظمات الأعمال أن تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافه من خلال مجالات متعددة ليست اقتصادية فقط، وهذا يجسد كون منظمات الأعمال جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش وتنمو وتزدهر فيه.
2. يرى أنصار هذا الرأي أن الأرباح على المدى البعيد يمكن أن تزداد من خلال تبني المنظمة دوراً اجتماعياً أكبر، حيث أن رضا المجتمع ومد جسور التعاون والتفاهم والثقة معه يمثل مدخلاً مهماً ذي مردود مستقبلي كبير.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص69.

3. إن الالتزامات الأخلاقية تملي على منظمات الأعمال أن يكون لها دوراً اجتماعياً، حيث أن الالتزام الاجتماعي يمثل حالة موازنة معقولة اتجاه النقد الموجه إلى الأعمال بكونها تهتم فقط بزيادة الأرباح وتوسع الاستثمار على حساب العديد من المتطلبات الأساسية للعاملين والمجتمع بشكل عام.
4. الصورة العامة للمنظمة ستكون أفضل حينما تلعب دوراً اجتماعياً أو تمارس نشاطاً ثقافياً ينعكس مستقبلاً على زيادة المبيعات، إن تبني دوراً اجتماعياً أكبر من قبل منظمات الأعمال إلى تحقيقها وهي السمعة أو الشهرة الشاملة لمنظمات الأعمال إلى تحقيقها وهي السمعة أو الشهرة الشاملة للمنظمة.
5. بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع ككل، أن التطور الصناعي والتوسع في مجالات الخدمة المختلفة وزيادة الميل إلى الاستهلاك صاحبة العديد من التأثيرات السلبية الجانبية والتي لا يمكن أن تتحمل مسؤولية مكافحتها الدولة لوحدها نظراً لمحدودية مواردها وإمكاناتها، وبالتالي يصبح من الضروري أن تساهم منظمات الأعمال بتخصيص جانب من عوائدها لمواجهة وتقليل الآثار السلبية على الحياة والمجتمع، وهنا لا يمكن أن يترك المجال دون وجود إطار منظم للعلاقات يستوعب مبادرات منظمات الأعمال ومن خلال هذه المبادرات تمد جسور الثقة والتعاون مع الدولة والمجتمع.
6. تقلل من إجراءات الحكومة وقوانينها المتعلقة بالتدخل في شؤون الأعمال، إن المبادرات الاجتماعية وحل المشاكل الملقاة تقليدياً على عاتق الحكومة يقطع الطريق على طموحات وطروحات بعض السياسيين الراغبين في تقييد حرية الأعمال في المجتمع.
7. الموازنة بين مسؤولية المنظمة ونفوذها حيث أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على القرارات المتعلقة بحياة الناس، حيث يبدو في حالة التداخل والعلاقات الوطيدة بين السياسيين الحاكمين ورجال الأعمال المسيطرين على المنظمات وخاصة الكبيرة منها قد يثير النقد وربما يولد حالة من عدم الثقة بالحكومات لهيمنة أصحاب رؤوس الأموال والأعمال على القرارات السياسية.<sup>1</sup>
8. مصلحة المالكين حيث يتعزز موقف المنظمة وتزداد مبيعاتها حينما تساهم اجتماعياً بانتعاش الوضع العام للدولة، إن فكرة المردود المستقبلي الناجم عن الأثر الحسن الذي تتركه المساهمة الاجتماعية في نفوس الناس يجب أن تعزز وأن لا يكون التركيز على المردود المادي الآني.
9. امتلاك الموارد حيث أن منظمات الأعمال وخصوصاً الكبيرة منها تتمتع بموارد مالية ومورد فنية كبيرة يمكن معها أن تؤدي إلى إنجازات اجتماعية هائلة.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق ص 70، 71.

10. تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة التي ستحدث عاجلاً أم آجلاً، وهذه التدابير يجب أن تتطور باستمرار وفي ضوء احتياجات المجتمع لها.

### الفرع الثاني: المعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

إن حجج المعارضون لتبني دوراً اجتماعياً أكبر من منظمات الأعمال الخاصة هي تحقيقها حججا علمية وموضوعية تستحق المناقشة وإبداء الرأي بشأنها وتدور أغلب هذه الحجج حول واحدة أو أكثر من التوجهات التالية:

1. إن تبني دوراً اجتماعياً أكبر من قبل منظمات الأعمال الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي

جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة فهذه المنظمات وجدت أساساً للعمل وتقديم سلع وخدمات بنوعية عالية وبأسعار معقولة ومن حقها الحصول على عائد تعيد استثماره وتتوسع وبالتالي يمثل هذا مسؤولية معقولة للمنظمات لكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من العاملين ودفع الضرائب للدولة والمساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها.<sup>1</sup>

2. ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمنشأة وضمحلها مع مرور الزمن وزيادة مطالبة المجتمع والدولة للمنظمات في تبني أهداف اجتماعية وتصبح المنظمات عاجزة عن الارتقاء بالإنتاجية العالية والاستثمار في البحث والتطوير وتطوير تكنولوجيا الإنتاج تقديم منتجات جديدة وهذا الأمر سيعكس مرة أخرى بضعف في الأداء الاقتصادي لمنظمات الأعمال وبالتالي ستراجع مبادراتها الاجتماعية بسبب عدم قدرتها على متابعة مثل هذه البرامج الاجتماعية.

3. تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء الأنشطة الاجتماعية المتزايدة حيث قدرة المنظمة ومهما كانت موردها فهي محددة فإذا ما حملت بأهداف اجتماعية تتجاوز هذه القدرة أو تخدمها فإن المنظمة ستعرض.

4. سلطة إضافية أكبر ستتمتع بها منظمات الأعمال تعزز من نفوذها وقدرتها فإذا كانت منظمات الأعمال تمتلك الموارد الاقتصادية فإن تعزيز هذه الموارد سلطة اجتماعية إضافية سيجعل منها قوة كبيرة في المجتمع.

5. تفتقر منظمات الأعمال إلى المهارات الكافية التي تمكنها من النهوض بالدور الاجتماعي بشكل صحيح من جانب ومن جانب آخر فإن هناك مؤسسات متخصصة بهذا الدور الاجتماعي يجب أن يعزز دورها وأن تركز منظمات الأعمال دوراً أكبر للأداء الاقتصادي وتعزيز المنافسة وتنشيط الاقتصاد.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص72،73.

6. صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبة عن الأنشطة الاجتماعية وترجع هذه الصعوبة إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي.

7. لا توجد جهة عليا رسمية من الجمهور يمكن أن تتبع مدى الإنجاز الاجتماعي المتحقق، حيث أن عدم وجود مثل هذه الجهة يعقد من عملية التأكد من مدى الإنجاز المحقق وقد يترك المجال للأداء بدور أكبر مما هو واقع فعلا أو قد يغمط حق منظمة رغم تبنيها دوراً اجتماعياً أكبر.

الجدول رقم (01): الحجج المؤيدة والمعارضة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
1. توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات الاجتماعية من المؤسسات والرأي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي والأهداف الاقتصادية.	1. على المؤسسات الاهتمام بالأهداف الاقتصادية وترك الأهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع.
2. الأرباح طويلة الأمد: نتيجة العلاقات مع المجتمع وتحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور.	2. متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الإنتاجية الاقتصادية مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأرباح.
3. الالتزام الأخلاقي: العمل بما هو صواب وتجنب الأعمال غير الشرعية.	3. الأعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة.
4. صورة المؤسسة: خلق أفضل الصور لجذب جمهور أكثر واكتساب أسواق أكبر.	4. سيادة المؤسسات في المجتمع وخاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها ستصبح أكثر قوة.
5. البيئة: خلق بيئة أكثر استقرارا واجتذاب للعمال المهرة.	5. محدودية الخبرة ونقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية.
6. مصالح حملة الأسهم: رفع قيمة الأسهم على المدى الطويل.	6. إضعاف الأهداف الأخرى للمؤسسة لكونها تستنزف طاقة ليست بالقليلة.
7. امتلاك الموارد: المؤسسة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتقديم الدعم الاجتماعي.	7. تعدد المسؤولية الاجتماعية مسألة معقدة وصعبة ومن الصعب استيعاب في الكثير من الأحيان.
8. الوقاية خير من العلاج: فالمؤسسة العاملة في المجتمع تسعى إلى حل المشاكل قبل تفاقم الأوضاع.	8. نقص دعم الجمهور وإمكانية اختلاف الآراء قد تؤدي إلى حدوث خلافات المؤسسة في غنى عنها.

--	--

**المصدر:** نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص23.

### المطلب الثاني: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية.

في إطار توجه منظمات الأعمال نحو تبني المسؤولية الاجتماعية، فإنها تنطلق للقيام بذلك من خلال تبنيها لإحدى الإستراتيجيات الأساسية للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية، حيث تتفاوت تلك الإستراتيجيات بين رفض تبني المسؤولية الاجتماعية بشكل قاطع إلى المبادرة الطوعية، وهناك أربع إستراتيجيات يتم تبنيها لممارسة المسؤولية الاجتماعية، والإسهام في الإنفاق على الأنشطة الاجتماعية وهي:<sup>1</sup>

1. إستراتيجية الممانعة أو عدم التبني (Obstructionist Strategy): تهتم هذه الإستراتيجية بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي؛ لأن هذه المنظمات تركز على تعظيم الربح والعوائد الأخرى.
2. الإستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy): تهتم منظمة الأعمال وفقاً لهذه الإستراتيجية بالقيام بأقل من المطلوب منها قانونياً، أي الحد الأدنى القانوني المفروض كدور اجتماعي وبيئي، من خلال مواجهة المسؤوليات الاقتصادية والقانونية. فمع زيادة الضغوط التنافسية والسوقية وزيادة الأصوات التي تنادي بحماية المستهلك والبيئة، تلجأ إدارة المنظمة إلى المناورات القانونية كتكتيك للمحاولة من تقليل أو تحاشي الالتزامات المرتبطة بالمشاكل التي تسببها المنظمة، وبالتالي حمايتها من الوقوع في مسائل قانونية.<sup>2</sup>
3. إستراتيجية التكيف (Accommodative Strategy): تنطلق هذه الإستراتيجية بالتزام منظمات الأعمال بالمسؤوليات الاقتصادية والقانونية ثم تراعي بعد ذلك المتطلبات الأخلاقية من خلال الاهتمام

<sup>1</sup> ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق ص ص214،215.

<sup>2</sup> طارق راشي، دور تبني مقارنة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال ، ورقة بحث في المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي "النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس الجزائر، 09-10 سبتمبر 2013 إسطنبول، تركيا، ص7.

بالقيم والأعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعياً في بيئتها الداخلية التي تمثل ثقافة المؤسسة، وكذلك بالنسبة للمجتمع الذي تعمل فيه.<sup>1</sup>

4. إستراتيجية المبادرة التطوعية (Proactive Strategy): تتبنى المنظمة دوراً اجتماعياً واسعاً، وتأخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.<sup>2</sup>

وهذا النوع من الإستراتيجيات يحمل في طياته المسؤولية الخيرة، حيث يأخذ زمام المبادرة في توفير المتطلبات الاجتماعية والبيئية علاوة على بناء قاعدته بكل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية.<sup>3</sup>

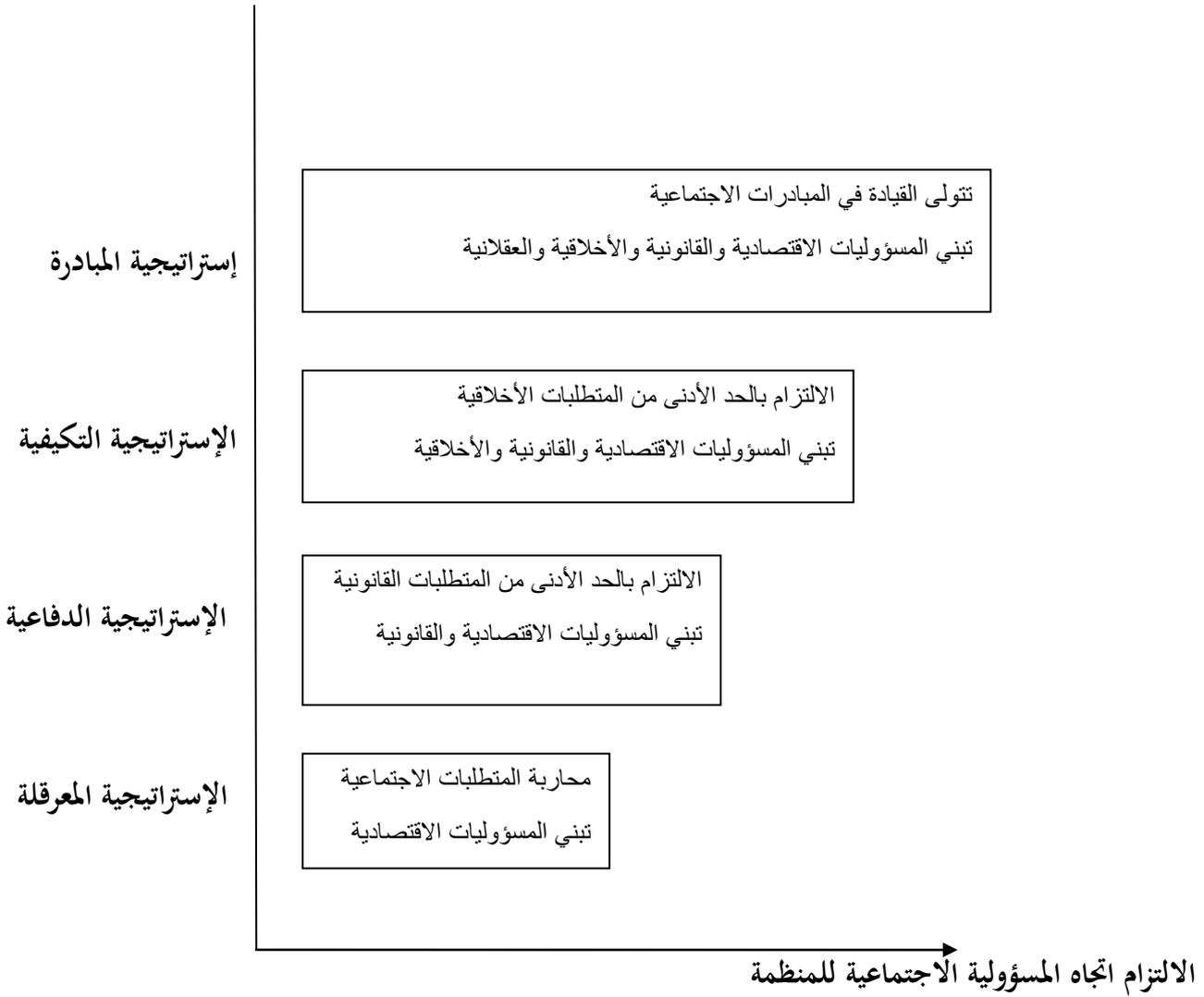
<sup>1</sup> محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2015، ص 166، 167.

<sup>2</sup> ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، مرجع سابق ص 215.

<sup>3</sup> محمد سيد فهمي، مرجع سابق ص 167.

ويمكن توضيح هذه الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية



**المصدر:** بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة دار البيضاء الجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، 2013، ص 65.

## الخلاصة:

إن المسؤولية الاجتماعية، أصبحت اليوم تشغل حيزا ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات، وتحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل منظمات الأعمال لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، فيمكن لأي مؤسسة أن تحاول تعزيز فرص نجاحها في المجتمع من خلال زيادة الاهتمام بعرض الدور الاجتماعي وتبني نشاطات مطلوبة بإلحاح كبير من قبل أصحاب المصالح ذات التأثير وبشكل مستمر.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالمسؤولية الاجتماعية يمكننا استنتاج ما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه.
- للمسؤولية الاجتماعية أربع أبعاد؛ البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، والبعد الخيري.
- كما نجد أن للمسؤولية الاجتماعية استراتيجيات مختلفة (إستراتيجية المبادرة، الإستراتيجية التكميلية، الإستراتيجية الدفاعية، والإستراتيجية المعرقة).

# الفصل الثاني الإطار النظري للأداء الاجتماعي

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الاجتماعي

### مقدمة

برز الحديث عن أهمية الأداء الاجتماعي في أواخر العشرينات من القرن الماضي حيث شجعت استجابة المنظمات الأعمال لهذا الطرح المشرع القانوني على وضع القواعد القانونية للتحقق من وفاء منظمات الأعمال بالأداء الاجتماعي باعتباره النتيجة التي تحصل عليها المسؤولية الاجتماعية في نهاية المطاف، فقد ظل هذا الأخير حديث الساعة نظرا لأهميته في المؤسسات الحديثة مما أدى بمنظمات الأعمال إلى خلق مؤشرات لقياس الأداء الاجتماعي.

يشكل موضوع الأداء الاجتماعي حاليا انشغالا كبيرا للعديد من البحوث في مجال إدارة الأعمال حيث شهد تطورا نظرا للظروف المحيطة بالمؤسسة، حيث يعتبر من المفاهيم المهمة في المنظمات الحديثة؛ كما يعتبر الأداء الاجتماعي أحد المقومات الرئيسية لتحسين أداء المؤسسة. كما أن مفهوم الأداء الاجتماعي أصبح يأخذ اليوم مفهوم أوسع يترجم في تحقيق فوائد مختلف أصحاب المصالح الذين تربطهم علاقة تأثير و تأثر بالمؤسسة.

و سنحاول التعرف على الأداء الاجتماعي في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية الأداء.

المبحث الثاني: الأداء الاجتماعي.

المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الاجتماعي.

### المبحث الأول: ماهية الأداء.

نتج عن سرعة التحولات والتغيرات التي شهدتها محيط المؤسسة تزايد معدلات الابتكار، التغير التكنولوجي، وغيرها من التطورات التي جعلت المؤسسة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية، لأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء وبلوغ مستويات عالية منه تثبت من خلاله المؤسسة وجودها وذاتها. لذا يكاد يكون الأداء الظاهرة شمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية والبعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات.

ولأن الأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها لا يزال مجاله خصبا للدراسة والتحليل لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع. لذا سنحاول في هذا المبحث التعرف على مفهوم أداء المؤسسة، العوامل المؤثرة فيه، أنواع أداء المؤسسة بالإضافة إلى أبعاد أداء المؤسسة وكذا طرق قياسه.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمات الحديثة من خلال اهتمام الباحثين والممارسين به على حد سواء، وأغلب التعاريف المتعلقة بمصطلح الأداء تتضمن إما أبعاد تنظيمية أو بشرية، أو مجالات كمية، أو كل الجوانب معا، وعموما فإن مصطلح الأداء من المصطلحات واسعة الاستخدام، وقد تعددت مفاهيمه حسب تعدد استخدامه.

- "فبالنسبة لمدير المنشأة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة، وبالنسبة للموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة".

وبصفة عامة يعرف الأداء في التسيير على أنه الجمع بين الكفاءة والفعالية.<sup>1</sup>

- كما يرى بعض الباحثين أن الأداء "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". وهو ما يراه آخرون حينما عرفوه بأنه يعني:

<sup>1</sup> بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط العربية، 2013، ص23.

"الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرفقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة.<sup>1</sup>

- لقد عرف (Thompson & Maythes): الأداء بأنه محصلة العمليات الداخلية في تحدد سمات المنتجات التي تقدمها المنظمة، وأنه مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة.<sup>2</sup>
- أما (Sphr & Mondy): عرفا الأداء بأنه العملية المتجهة صوب الهدف والتي توضح إن العمليات التنظيمية تستخدم لتعظيم إنتاجية العاملين والمنظمة بشكل عام.
- ورد مفهوم الأداء في (Encyclopédic World Dictionary) بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على بإسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة التحقيق وإتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يشير (Daft) إلى أن الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمسيرين أمام مؤسساتهم، وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي قيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>
- كما يشير الأداء إلى "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص86.

<sup>2</sup> أحمد عبد الله أمانة الشمري، إدارة الموهبة وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمة (دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدرّاء وأساتذة كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد الثالث، العدد العاشر، بدون سنة نشر، ص303.

<sup>3</sup> محمد البشير غوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 و23 نوفمبر، 2011، ص604.

<sup>4</sup> بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص18.

- كما عرف الأداء بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمسير أن يتحكم فيها لزيادة آثارها الإيجابية وتخفيض آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف معها أكثر.

وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء وتفسره تزداد أهمية عملية حصرها. ولعل أهم هذه العوامل تلك التي أوردتها (Donaldson) وهي: الهيكلية، العملية الإنتاجية، الإستراتيجية، الخيارات التقنية، المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة، أسلوب الإدارة، أمّا (Peters & Waterman) فيريان أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية: الجاهزية للعمل، الاستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافية المؤسسة والقيم المشتركة)، التوفيق بين المردودية والمعرفة.<sup>2</sup>

وعلى خلاف هذا المدخل لتحديد العوامل المؤثرة على الأداء، اتجه أغلب الباحثين نحو تصنيفها وفقا لمعايير مختلفة إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى مجموعات متجانسة، واعتمد أكثرهم على مصدر العوامل فقسموها إلى عوامل خارجية وأخرى داخلية.

### أولاً: العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم، وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها. خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد؛ وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية وقانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> بوبرطخ عبد الكريم، مرجع سابق، ص 9.

<sup>2</sup> السعيد بريش، نعيمة بجياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حلة: ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011، ص ص 297، 298.

ثانيا: العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تمثل العوامل الداخلية في مختلف التغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية والتقليل من آثارها السلبية. تتميز هذه العوامل بكثرتها وبالتالي صعوبة حصرها، التداخل فيما فيها، التفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها.

ونتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين رئيسيتين هما العوامل التقنية (نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي للمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن والورشات ...).

والعوامل البشرية (التركيبية البشرية للمؤسسة من حيث السن، الجنس، مستوى تأهيل الأفراد ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة ...).

ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها).

### المطلب الثالث: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء يطرح إشكالية تحديد المعيار الدقيق والعملي الذي يمكن الاعتماد عليه في التصنيف فقد اعتمد الباحثون على معايير متعددة في تحديد أنواع الأداء وذلك حسب ما تهدف إليه دراسة كل واحد وعموما يمكن تصنيف الأداء حسب ثلاث معايير هي: معيار الشمولية، معيار المصدر، ومعيار الطبيعة.

#### أولا: حسب معيار الشمولية:

يقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>1</sup>

#### 1. الأداء الكلي:

يتحقق الأداء الكلي من خلال الإنجازات والنتائج التي ساهمت جميع الأنشطة الفرعية بمعنى وظائفها؛ ولا يمكن إرجاع إنجاز إرجاع إنجاز هذا الأداء في مساهمة عنصر دون غيره والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات

<sup>1</sup> كيلاني صونيا، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2016، ص84.

تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو، الاستمرارية... الخ. باعتبارها مؤشر لقياس مستوى الأداء الكلي لمؤسسة.

## 2. الأداء الجزئي:

يتحقق هذا النوع من الأداء على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع مختلفة باختلاف المعيار لتقسيم أنشطة المؤسسة، حيث يمكن أن تقسم حسب المعيار الوظيفي إلى الأداء المالي، الأداء التسويقي، الأداء الإنتاجي، الأداء البشري (أداء وظيفة الأفراد)... الخ.

أ. الأداء المالي: يعكس هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق أكبر مردودية وتعظيم العائد على الاستثمار لخلق قيمة للمساهمين ونقطة جذب المستثمرين جدد باستمرار، ومنح ثقة للمتعاملين مع المؤسسة مثل البنوك.<sup>1</sup>

ب. الأداء التموييني: يعكس مدى كفاءة وفعالية وظيفة التمويل إلى مدى قدرتها على تحقيق الأهداف التنموية لإمداد المؤسسة باحتياجاتها استمرار الشروط المناسبة (الكمية، الآجال، الأسعار، الجودة) لضمان الاستمرار في عملياتها الإنتاجية.

ت. الأداء التسويقي: يتحدد هذا من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامات ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين...<sup>2</sup>

إن حقيقة الأداء التسويقي يعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدرات تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالباً بالنسبة المرتفعة للاستقالات.

ث. الأداء الإنتاجي: وهنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

<sup>1</sup> كيلاني صونيا، مرجع سابق، ص 85.

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص 25، 26.

ج. الأداء البشري (أداء وظيفة الأفراد): يعتبر الأفراد من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العملي والمهارات الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

ثانيا: حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي.

1. الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.<sup>1</sup>
2. الأداء الخارجي: والمسمى أيضا الموروث عن المحيط، يتعلق بجميع التطورات الخارجية ويظهر من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها، بمعنى آخر أن الأداء الخارجي يتمثل في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة والتي من خلال استغلالها تحقق المؤسسة أداءا.<sup>2</sup>

ثانيا: حسب معيار الطبيعة:

تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء الإداري، الخ...<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص52.

<sup>2</sup> شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، صص100،101.

<sup>3</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية والمنعقد في شرم الشيخ، مصر، يناير، 2007، صص116،117.

أ. الأداء الاقتصادي: بتطبيق المبادئ الاقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب. الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية:

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية، والاستثمارات والبحوث.
- الأهداف التي تحدد مساهمة المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها.

ج. الأداء الإداري: يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.

د. الأداء الاستراتيجي: عرف (Cokins) الأداء الاستراتيجي على أنه ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج ومساعدة المدراء على الاستجابة السريعة وبفاعلية للتغيرات غير المتوقعة وأضاف بأنه يمكن النظر إليه على أنه معرفة: كيف تعمل المنظمة إجمالاً<sup>1</sup>.

- وقد أشار كل من (Glunk & Wilderom) إلى أن الأداء الاستراتيجي هو أكثر من كونه أداء مالياً موجهاً نحو المخرجات، بل أنه منظور أوسع، مع مؤشرات أداء غير مالي. وأصبح موضوع مناقشته بين المهتمين بالإدارة الإستراتيجية، أمراً في غاية الأهمية ليشمل: الأداء التشغيلي، والأداء الاجتماعي.

<sup>1</sup> محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 684، 685.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء

لتحديد أبعاد الأداء نجد أن البعض يركز على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شاملا، إذا تمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>1</sup>

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والعمليات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية.
- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم؛ وتتجلى أهمية ودور الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...).

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، عدد17، 2009، ص ص218، 219.

المطلب الخامس: قياس أداء المؤسسة

أعتبر الربح لفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه؛ وهذا من منطلق أن المؤسسة تعبر عن أداءها من خلال الأرباح التي تحققها، أي إيراداتها الكلية مطروح منها التكاليف الكلية التي تحملتها، ومن ثم فالتصور الذي كان سائدا هو أن المؤسسة التي تحقق أرباحا أكبر هي التي لديها أداء جيد، وفقا لهذه النظرية كان أداء المؤسسة يقاس من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها، غير أن تطورات المحيط دفعت المسيرين إلى البحث عن أدوات جديدة لقياس أداء المؤسسة.

وتستخدم المؤسسة للتعرف على مستوى أدائها الفعلي مجموعة من المؤشرات تُظهر التطور الذي حققته في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ؛ مع الإشارة إلى وجود طرق تقليدية في قياس الأداء، وأخرى حديثة؛ إلا أننا سنركز عن الطرق الحديثة مع الإشارة بإيجاز للطرق التقليدية.

أولا: الطرق التقليدية:

تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تُستخدم في قياس أداء المؤسسات في:

الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية، القيمة المضافة الاقتصادية. ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين.<sup>1</sup>

غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي لاهتمامهم بتقديم قيمة للمساهمين فقط، وإهمالها لما يسمى بـ (Stakholder Value) مثل الزبائن، وبداية من تسعينات القرن الماضي ثم إعادة النظر في المؤشرات المالية، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات المحيط.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223.

ثانياً: الطرق الحديثة:

وكمحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الإداري الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في معدلات نمو الصناعة والأسواق، إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس الأداء داخل المؤسسة داخل نظراً لأهميته في عملية القياس، وكذا من أجل التوصل ما أمكن إلى توافق الأداء المحقق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي، وتتمثل أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء في:

### 1- بطاقة قياس الأداء المتوازن (Balanced scorecard):

ويطلق عليها أيضاً تسمية بطاقة الأهداف المتوازنة من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يقف - إلى حد بعيد - على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية... الخ). وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام (1990) عندما قررت مؤسسة (Nolan Norton) القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (KPMG)، والتي استغرقت لمدة سنة كاملة، والتي كانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات؛ بعد ذلك توترت الدراسات والأبحاث العلمية حول "بطاقة قياس الأداء المتوازنة" مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال؛ كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة . وقد بين كل من (نورتن وكابلن) (Norton et Kaplan) الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

1- التركيز على التنظيم ككل

2- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء؛

3- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز<sup>1</sup>.

### 2- لوحة القيادة (Tableau de Bord):

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص224.

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا.

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة إلا أننا نقتصر في هذا المقال على التعريف التالي : لوحة القيادة هي : " عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه."

إذا نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات متكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية، وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار . وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كـمقياس لأدائها من أهمها:

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.

- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.

- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

### 3- المقاييس الأساسية الأخرى للأداء:

لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشري بطاقة قياس الأداء المتوازنة ولوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة فإلى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم (Philippe Crapart و Clarck Rod) على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية "Centralisés Les Mesures" يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية. وقد توصلت هذه الدراسات و الأبحاث إلى أنه لو تم تطبيق و تحليل هذه المقاييس السبعة بالطريقة الصحيحة ، فإن أداء المؤسسة سيتحسن حتما، لكن تحت شرط عدم الاستغناء عن أي مؤشر في عملية القياس، أي يجب النظر إليها من منظور التكامل، وتتمثل هذه المقاييس في:

-المقياس الأول: تسليم العمليات.

ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في<sup>1</sup>:

الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق. ويتم قياس التسليم الممتاز وفقاً لما يلي

عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر

$$100 \times \frac{\text{عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر}}{\text{عدد التسليمات في المدة}}$$

عدد التسليمات في المدة

-المقياس الثاني: صحة العمليات المنتبأ بها.

يتم حساب هذا المقياس كما يلي:

( ا لطلب المقدر - الطلب الحقيقي )

$$100 \times \frac{\text{ا لطلب المقدر - الطلب الحقيقي}}{\text{ا لطلب المنتبأ به للمدة}}$$

ا لطلب المنتبأ به للمدة

مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته، وليس ذلك المتمثل في شكل طلبيات فقط.

-المقياس الثالث: تخفيض الآجال.

يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع، والشراء، عن طريق تحديد آجال

تخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها. ويتم حسابه كما يلي:

الآجال المتوسطة للمدة المعينة

$$100 \times \frac{\text{الآجال المتوسطة للمدة المعينة}}{\text{الأجل المتوسط للفترة الماضية}}$$

الأجل المتوسط للفترة الماضية

-المقياس الرابع: الجودة.

يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها؛ وتصدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر

يمكن تطبيقه على

وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء.

-المقياس الخامس: احترام البرنامج.

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص225.

يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة، وتتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الإنتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد. ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة

$$100 \times \frac{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة}}{\text{عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة.}}$$

عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة.

-المقياس السادس: إدخال منتجات جديدة في الساعة.

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة

$$100 \times \frac{\text{عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة}}{\text{عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة.}}$$

عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة.

-المقياس السابع: السرعة.

يقصد هذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة ، ويحدد هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية<sup>1</sup>:

الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة

$$100 \times \frac{\text{الزمن الكلي للنشاط}}{\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة}}$$

الزمن الكلي للنشاط

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص226.

## المبحث الثاني: الأداء الاجتماعي.

مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية ظل الاهتمام أيضا بالأداء الاجتماعي وطرق قياسه، هذا الأخير يصعب في كثير من الأحيان قياسه وتقديره كميا، فمن خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الأداء الاجتماعي وأهدافه كما نتطرق إلى مختلف أهم مؤشرات قياسه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي والفرق بين الأداء الاجتماعي وتقييم الأثر الاجتماعي:

لقد اختلف الباحثون حول تعريف الأداء الاجتماعي، كما اختلفوا في مصطلح الأداء الاجتماعي والأثر الاجتماعي سنحاول.

### الفرع الأول: مفهوم الأداء الاجتماعي:

لقد تعدت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الأداء الاجتماعي فهو مفهوم أساسي في بحوث أخلاقيات الأعمال.

- يقصد بالأداء الاجتماعي نجاح منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها الاجتماعية والموضوعة والمحددة سلفا، ويقسم الأداء الاجتماعي إلى قسمين داخلي وخارجي، ففي حين يرتبط الأداء الداخلي بالمالكين والعاملين، فإن الأداء الخارجي نعني به الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المحلي، الحكومة، وذوي الاحتياجات الخاصة.<sup>1</sup>
- كما عرف الأداء الاجتماعي أو ما يسميه البعض برضا أصحاب المصالح، بأنه الأداء الذي يأخذ في الحساب رضا أصحاب المصالح من عاملين، مجهزين، وزبائن... الخ. ونظر إليه، على أنه جزء متمم للأداء الإستراتيجي.<sup>2</sup>
- يعرف الأداء بأنه التكامل بين المبادئ الأساسية للمسؤولية وعملية الاستجابة الاجتماعية والسياسات المقدمة من أجل تلبية المشاكل الاجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مقدم مهيبة، تقييم استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 161.

<sup>2</sup> محمد حسين العيساوي، مرجع سابق، ص 685.

<sup>3</sup> بوسلامي عمر، مرجع سابق، ص 63.

- يعرف الأداء الاجتماعي، أو الحد الأدنى الاجتماعي بأنه: " الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين؛ وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية؛ وخلق مزايا للعملاء؛ وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.<sup>1</sup>
- وعرف (Irtend Wacha) الأداء الاجتماعي على أنه "يضم انعكاسات نشاط المؤسسة على الجانب الاجتماعي لجميع أصحاب المساهمين، المدراء، العمال، العملاء، الموردين، الدولة، الجمعيات.<sup>2</sup>
- وعرفت (Donna Wood) الأداء الاجتماعي على أنه " تكوين مبادئ المسؤولية الاجتماعية، عمليات الاستجابة الاجتماعية والسياسات والبرامج والنتائج الواضحة".<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: الفرق بين الأداء الاجتماعي وتقييم الأثر الاجتماعي:

غالبًا ما يتم الخلط بين مفاهيم "الأداء الاجتماعي"، و"تقييم الأثر الاجتماعي" ويتم استخدامهما بشكل متبادل. ولكن هناك فارق هام، فالأثر تشير إلى النتائج أو التغيرات التي يمكن أن تعزى مباشرة إلى البرامج، ويعد تقييم الأثر مجرد عنصر واحد في عملية الأداء الاجتماعي.<sup>4</sup>

أما الأداء الاجتماعي فهو يشمل العملية الكاملة التي يخلق من خلالها الأثر، وتتضمن تحليل الأهداف المعلنة للمؤسسة، وفعالية النظم والخدمات في تلبية هذه الأهداف، والنتائج ذات الصلة لتعزز إدارة الأداء والنمو الاجتماعي وخلق نظم وممارسات لضمان أنهما في أفضل جودة الخدمات، وعلاقات المؤسسات مع العملاء والمجتمع.

<sup>1</sup> عزاوي مجد وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص 10.

<sup>2</sup> Emult jet Ashta. A , Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des partie des partie prenantes: Evolution et perspective, cahier de ceren, numéro 21, page 4-31.

<sup>3</sup> Francois la belle, les trois «C» de la performance sociale organisationnelle (POS), cahier4, 2005, p3

<sup>4</sup> عزاوي مجد وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

المطلب الثاني: أهداف الأداء الاجتماعي:

تحدد أهداف الأداء الاجتماعي للمؤسسة تجاه كل فئة من الفئات التالية:

أ. العملاء: الالتزام ببذل الجهود لتوفير الظروف اللازمة لخلق وتعميق حالة الإشباع والرضا عن السلع والخدمات المقدمة لدى عملاء المؤسسة من خلال:<sup>1</sup>

- الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات وتقديمها لطلبات بتشكيلات وأنواع عديدة تناسب أذواقهم ومستوياتهم الداخلية.
- تقديم المعلومات اللازمة المتعلقة بالمنتج بشكل موضوعي وصادق.
- إعلام الأفراد في الوقت المناسب بكل تغيير يطرأ على المنتج.
- التسعير العادل والابتعاد عن الاحتكار الذي يخلق المضاربة والتحكم بالأسعار.
- الامتناع عن إنتاج السلع المضرة بالمجتمع.
- متابعة شكاوي العملاء والزبائن ومقترحاتهم واتخاذ الإجراءات اللازمة.

ب. الملاك: في حالة الملكية الخاصة الهدف هو بذل الجهود الكفيلة لتحقيق عائد مناسب ومرضي على الأموال المستثمرة وفي حالة الملكية العامة فإن الهدف يتمثل في تحقيق الأهداف المخططة من طرف السلطة الوصية للمؤسسة من خلال ما يلي:

- المحافظة على الرأس المال المستثمر وتحقيق أفضل هامش ربح للملاك الخواص.
- التوصيل إلى الأهداف المخططة بتوفير السلع بالكمية والأسعار المناسبة للقطاع العام.

ج. الأفراد: لا بد على المؤسسة العمل على تحقيق العوامل والظروف المناسبة للعمل لتعميق حالة الرضا والولاء وتحسين المستوى الاجتماعي والمعيشي للأفراد من خلال الأهداف التالية:

- سياسات الاختيار والتوظيف العادلة.
- المحافظة على مستوى عادل ومقبول للأجر وللمزايا العينية والنقدية.

<sup>1</sup> مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والجرارية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011، ص 204.

- توفير أفراد الضمانات الاجتماعية في حالة التقاعد والمرض والوفاة والحوادث.
- توفير أماكن العمل الصحية والأمنة والحماية من أخطار المهنة.<sup>1</sup>

ج. المجتمع: تكوين الانطباع الحسن لدى أفراد المجتمع مع السعي إلى إسعاد الإنسان ورفاهيته والارتقاء بالمستوى التعليمي، الاجتماعي، الاقتصادي والمحافظة على حقوقه في كإنسان وتكوين انطباع جيد عن المؤسسة وتكوين هوية مقبولة ومرغوب فيها من قبل الرأي العام بالمساهمة في:

- تخفيف حدة مشاكل الإسكان والنقل.
- الحفاظ على البيئة وتخفيف حدة التلوث.
- دعم الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي، التعليمي والرياضي.
- التدريب المهني لطلاب المعاهد التكوينية وطلبة الجامعات.
- تشغيل ذوي الاحتياجات الخاصة لمحاولة دمجهم داخل المجتمع.
- توفير عدالة التوظيف لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن جنسهم وأعرافهم وعقائدهم.
- الاقتصاد في استخدام المورد المتاحة لديها استخداما عقلانيا وعدم الإسراف والتبذير.
- الحفاظ على الطابع الجمالي والهندسي والعمراني.

### المطلب الثالث: المؤشرات التي تقيس الأداء الاجتماعي:

هناك أربعة مؤشرات أساسية يتم بها تقييم المسؤولية الاجتماعية:

- **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 المؤسسة بالالتزام بتوفير كافة العوامل اللازمة لخلق و تعميق حالة الولاء و انتماء العاملين كالاتمام بحالتهم الصحية و تدريبهم و تحسين وضعهم النقابي و الاهتمام بمستقبلهم عند انتهاء فترة خدماتهم و ما إلى ذلك<sup>2</sup>.
- **مؤشر الأداء الاجتماعي لحماية البيئة:** ويشمل كافة تكاليف الأداء الاجتماعي المضحى بها لحماية أفراد المجتمع المحيط الذي تعمل المؤسسة داخل نطاقه الجغرافي حيث تحاول جاهدة رد الأضرار عن البيئة المحيطة و المتولدة من أنشطتها

<sup>1</sup> مراد سكاك، المرجع السابق، ص205.

<sup>2</sup> ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة مجمع شي على الأنابيب -سيدي بلعباس-، مجلة التنظيم والعمل، العدد05، ص5.

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:** تشمل كافة تكاليف الأداء التي تنصب في خدمة المستهلكين حيث تتضمن تكاليف الرقابة على جودة الإنتاج وتكاليف البحث والتطوير ثم تكاليف ضمانات المتابعة ما بعد البيع وتدريب وتطوير العاملين وغيرها من الخدمات التي تحقق حالة الرضا عن المنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المقدمة إلى المستهلكين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرزاق مولاي لخطر، حسين شنيبي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص ص459،460.

### المبحث الثالث: علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الاجتماعي.

لقد أخذت الدراسات الحديثة في المؤسسة الربط بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي، ومما لا شك فيه أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية من أشد الأبعاد التي تؤثر على أداء الأفراد في المؤسسة وبالتالي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وبما أن الأداء الاجتماعي يتأثر بالدرجة الأولى بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك ما يجعلنا نستنتج أن للمسؤولية الاجتماعية الأثر المباشر على الأداء الاجتماعي، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث، من خلال محاولة عرض العلاقات بين بعض أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي.

#### المطلب الأول: المسؤولية الاقتصادية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي

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

#### المطلب الثاني: المسؤولية القانونية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي

المسؤولية القانونية هي مختلف القوانين والتشريعات التي تحددها الدولة، وتقوم المؤسسة بتطبيقها؛ المسؤولية القانونية عدة مواضع مثل حماية البيئة، حماية المستهلك، والمشاركة في حل مشاكل المجتمع، فقد تولدت العديد من المشكلات بسبب الأعمال التي تمارسها المؤسسات؛ والتي تسبب تلوث البيئة، والناجحة عن مخالفت المصانع التي تُلقى في الأنهار والبحار وما يمكن أن تسببه من القضايا على الكائنات البحرية، إضافة للضوضاء الناتجة على الأصوات العالية للسيارات والمنتجات التكنولوجية والتي تسبب الإزعاج والمرض للناس، وكذلك ما يصدر عن المصانع من دخان يعمل على تلويث الهواء.

وتتضمن المسؤولية القانونية الكثير من العناصر، والمتمثلة في قوانين حماية المستهلك من الغش والتزيف، وحماية البيئة من التلوث ومنع الاستخدام الغير منظم للوارد، والتخلص من الفضلات وتأمين السلامة والعدالة للأفراد من حيث عدم التمييز...

### المطلب الثالث: المسؤولية الأخلاقية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي

المسؤولية الأخلاقية تتجلى في مختلف الرموز الغير مكتوبة، المبادئ، القيم، والعادات والتقاليد والدين، وكل ماله علاقة باتجاهات المجتمع، وتهتم المسؤولية الأخلاقية للمؤسسات بما هو صحيح وعادل، وتجنب الضرر للآخرين، كما تتضمن عدم انتهاك المؤسسة للمبادئ المتفق عليها والتي تحدد الصح والخطأ عند توجيهها لأعمالها، ومن أجلها تلتزم منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية بشكل كبير فإن عليها أن تغطي الأولوية للسلوك الأخلاقي، وكي تقوم المنظمة بذلك فإنه ينبغي إيلاء أهمية كبيرة للأخلاق، وتشجيع الأفراد لاتخاذ المسؤولية الأخلاقية بشكل أكثر جدية، والتركيز على الجماعة، واحترام وجهات النظر المختلفة للجميع وتستند المسؤولية الأخلاقية، والمعايير الأخلاقية، والقيم الاجتماعية، واحترام حقوق الإنسان، والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع.

### المطلب الرابع: المسؤولية الخيرية والإنسانية وعلاقتها بالأداء الاجتماعي

تعتبر المسؤولية الخيرية لقطاع العمل جزء مهمًا من دور المؤسسات التي يجب أن تلعبه على المستويات العالمية والوطنية والمحلية، وهذه المسؤولية اختيارية، ومن الصعب الحكم عليها والتحقق منها.

وترتبط المسؤولية الخيرية والإنسانية بمبدأ تطوير نوعية الحياة بشكل عام، كما يرتبط بمساهمة قطاع الأعمال في حل مشاكل المجتمع باعتباره جزء منه، ويتوجب على قطاع الأعمال أن يشارك المجتمع في مناسباته الوطنية وأعياده من جهة، والمشاركة في النكبات والحوادث التي تصيب المجتمع؛ كالزلازل والبراكين، حل مشاكل الفقر والبطالة، وتقديم الخدمات الصحية والتعليمية والثقافية والرياضية، ورعاية دور الأيتام ودور المسنين، والمحافظة على البيئة.

الخلاصة:

ترتب عن التطورات الحاصلة في الفكر الإداري والراجعة لتغيرات المحيط المتغيرة بشكل متسارع ومستمر، إلى ظهور العديد من المفاهيم كإدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، الأداء الاجتماعي ...، ما جعل المؤسسة تحاول إدراجها كرها أو طوعاً لإرضاء توقعات ورغبات أصحاب المصالح.

وبعد دراستنا لهذا الفصل والمتعلق بالأداء الاجتماعي يمكننا استنتاج ما يلي:

- الأداء الاجتماعي هو التكامل بين المبادئ الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وعملية الاستجابة الاجتماعية والسياسات المقدمة من أجل تلبية المشاكل الاجتماعية.
- هناك علاقة متبادلة بين الأداء الاجتماعي وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثالث

عرض وتحليل

الدراسة الميدانية

واختبار الفرضيات

## مقدمة:

بعد التطرق في الجانب النظري لموضوع أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، ومن ثم إبراز الفجوة بينهما ومحاولة معالجتها، لذلك قمت بتربص ميداني في المؤسسة الإستشفائية العمومية حكيم سعدان ببسكرة من أجل الوقوف على مدى تطبيق المستشفى للمسؤولية الاجتماعية، وأثرها على الأداء الاجتماعي، حيث قمنا بتقديم عام للمستشفى.

ولمعرفة الأثر بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي في هذا المستشفى تم الاعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية للحصول على مختلف الخدمات المقدمة في المستشفى والهيكلة التنظيمي الخاص به، بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر من أكثر الطرق المستعملة من طرف الباحثين لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات، كما أنه ملائم لمعرفة ودراسة أثر المسؤولية الاجتماعية ففي تحسين الأداء الاجتماعي.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة العمومية الدكتور سعدان مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي وتوضع تحت وصايا الوالي. وهي هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء، وعادة تأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

#### المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة ومهامها:

أنشئت المؤسسة العمومية الدكتور سعدان بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ: 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية، والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها، المعدل عام 2011م.

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور حكيم سعدان في شارع الحكيم سعدان من مدينة بسكرة، حيث كانت هي الوحيدة على مستوى تراب الولاية، حيث أنشأت سنة 1885م من طرف الأخوات البيضوات وكان يسمى المصلى أو بيت الله لمعالجة مرضى المسلمين، وتم تأميمه سنة 1972 وحمل اسم حكيم سعدان (أحمد الشريف سعدان) في هذه المنشأة، وتحول المستشفى من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية إستشفائية وفقا للمرسوم التنفيذي سالف الذكر.

ويتربع على مساحة تقدر بـ: 14 هكتار إلا أن هذه المساحة تقلصت إلى 08 هكتارات بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء ملحقة التكوين المتواصل وأيضاً المركب الرياضي.

من مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان ما يلي:

- **الخدمات العلاجية:** يهدف هذا المستشفى إلى تقديم رعاية طبية في مختلف التخصصات، وبمستوى جيد، معرفة وممارسة مفهوم الخدمات الوقائية والمساعدة، وخدمات إعادة التأهيل كعناصر ضرورية للرعاية الكلية للمرضى، وجعل هذه الخدمات متوفرة للمجتمع من خلال الرعاية الصحية الأولية التي تقدمها الوزارة.
- **التدريب:** توفير مجال التعليمي والتدريب المتكامل لطلاب وأطباء الامتياز، وطلاب الدراسات العليا، وطلاب التخصصات الطبية المساعدة بكلية الطب والعلوم الطبية، تنظيم برنامج تعليمي طبي مستمر لأعضاء هيئة التدريس والأطباء ومختلف الفئات من منسوبي التخصصات الطبية المساعدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تحتوي المؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان كأي مؤسسة على هيكل تنظيمي يضم مجموعة من الأقسام والمصالح كل منها لها مهام خاصة سواء إدارية أو طبية، كما لها قانون داخلي يخضع له جميع العمال والموظفين داخل المديرية.

أ. المدير: يعين المدير بقرار من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وهو المسؤول الوحيد عن السير الحسن للمؤسسة وتمثل مهامه في:

- ✓ يمثل المؤسسة أمام العدالة بجميع أعمال الحياة المدنية.
- ✓ هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
- ✓ يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- ✓ يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- ✓ ينفذ مداوالات مجلس الإدارة.
- ✓ يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- ✓ يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- ✓ يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين للصفقة.
- ✓ يعين جميع مستخدمي المؤسسة الإستشفائية بالاستثناء، المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- ✓ يمكنه تفويض إمضاءه تحت مسؤولية مساعديه الأقربين.

وحسب المادة 21 من المرسوم 07-140 فإن المدير يساعده أربعة نواب ويعينون بقرار من الوزير الكلف.

ونجد أن هناك مكتبين للمدير:

1/ مكتب التنظيم العام: يضم هذا المكتب الأمانة ومكتب التنظيم تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى

تقوم باستقبال الموظفين والمواطنين وتنظيمهم كما تقوم باستقبال البريد الوارد والصادر.

أما مكتب التنظيم فهو ذات صلة مباشرة بالمدير فهو الذي يتلقى جميع المراسلات ويقوم بمراقبة العمليات الصادرة

والواردة.

2/ مكتب الاتصال: وهو عبارة عن الوسيط بين إدارة المؤسسة ووزارة الصحة والسكان وكذا مختلف الإدارات الأخرى عن طريق شبكات الإعلام الآلي كالانترنت والاكسترنات.

ب. المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تضم هذه المديرية ثلاث مكاتب:

● مكتب الميزانية والمحاسبة:

✓ إعداد وصولات الطلب.

✓ إعداد الفواتير.

✓ إعداد الميزانية.

✓ حساب مصاريف المهمات والعمال.

● مكتب الصفقات العمومية: يتكفل بـ:

✓ إعداد الوثائق والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات.

✓ إعداد دفاتر الشروط.

✓ الإعلان عن المناقصات.

✓ تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح وتقييم العروض.

✓ كتابة وتسجيل الاتفاقيات والمناقصات.

● مكتب الوسائل والهياكل العامة: ينقسم هذا المكتب إلى:

● أعمال عامة: تضم ما يلي:

✓ مراقبة أعمال المقاولات.

✓ متابعة ومراقبة أعمال الترميم والبناءات الداخلية.

● أعمال الجرد: وتضم ما يلي:

✓ تسجيل كل العتاد وترميمه.

✓ متابعة تحركات العتاد بالمستشفى.

✓ مطابقة ما هو موجود في الوثائق بما هو موجود فعلا في المستشفى.

ت. المديرية الفرعية للموارد البشرية: مديرية الموارد البشرية تقوم بتسيير شؤون العاملين بصفة عامة، أي تسخر

جهود لخدمة الموظفين والتسيير الإداري والمالي ويتمركز مهامها في:

- ✓ تقدير وإحصاء الاحتياجات الخاصة بالموظفين.
- ✓ الإنجاز والتنسيق مع المصالح الإدارية والمركزية في عمليات التوظيف.
- ✓ متابعة التقييم الدوري للموظفين.
- ✓ تكوين ملفات الموظفين الحاليين للتقاعد أو المقدمة استقالتهم.
- ✓ متابعة تطورات الحالة المدنية.
- ✓ تسيير الحياة المهنية للموظفين.
- ❖ وتحتوي هذه المديرية على مكاتبين:
- ✓ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- ✓ مكتب التكوين.

**1- مكتب الموارد البشرية:** يهتم بتسيير الموظفين من الجانب الإداري والمالي مثل ملفات العمال والتوظيف والتقاعد والترقية في الرتبة والدرجة، والأجور الشهرية والمنح والعلاوات.

**2- مكتب التكوين:** يقوم بالسهر على تكوين الموظفين وتطوير قدراتهم العلمية والمهنية موازاة مع التطورات التقنية والتكنولوجية الحديثة على شكل تكوين متواصل.

وقد يكون داخلي (داخل المؤسسة) أو خارجي في مؤسسات التكوين المتخصصة داخل التراب الوطني أو خارجه.

ولقيام هذه المصلحة بمهامها تستعمل عدة وثائق إدارية مثل:

- ✓ شهادة العمل.
- ✓ بطاقة حضور.
- ✓ سند عطلة.
- ✓ عقد عمل.
- ✓ كشف تنقيط سنوي.
- ✓ كشف الراتب.
- ✓ وضعية الإستداع.
- ✓ أمر التحويل.
- ✓ طلب خصم من المرتب.

✓ جدول إرسال.

✓ وصل استلام.

✓ حالة احتياجات مناصب العمل.

ث. المديرية الفرعية للمصالح الصحية: هي عبارة عن وسيط بين الإدارة وشبه الطبيين حيث تقوم بما يلي:

✓ إعداد برامج الأطباء وشبه الطبيين.

✓ دراسة احتياطات الطبيين وشبه الطبيين.

وتنقسم هذه المديرية إلى:

● مكتب الدخول: من مهامه:

✓ متابعة تحركات المريض من دخوله إلى خروجه.

✓ تقييم إحصاءات المرضى شهريا وسنوياً.

✓ تقديم التقارير الشهرية والسنوية لوزارة الصحة (النشاطات الصحية تقارير حول الوفيات والآتية من الخارج

والموضوعة في حفظ الجثث).

✓ تحويل المرضى إلى المؤسسات إستشفائية أخرى.

✓ تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة والتصريح بما لدى المصالح الحكومية (البلدية، الدائرة، الأمن).

● مكتب التعاقد وحساب التكاليف: من مهامه:

✓ حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة.

✓ التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم.

● مكتب تنظيم النشاطات الصحية وتقييمها وتنظيمها: من مهامه:

✓ تنظيم مختلف النشاطات داخل مصالح المؤسسة.

✓ توزيع العمال على المصالح حسب الاحتياطات.

✓ تقييم نشاطات آخر المدة (شهريا وسنوياً).

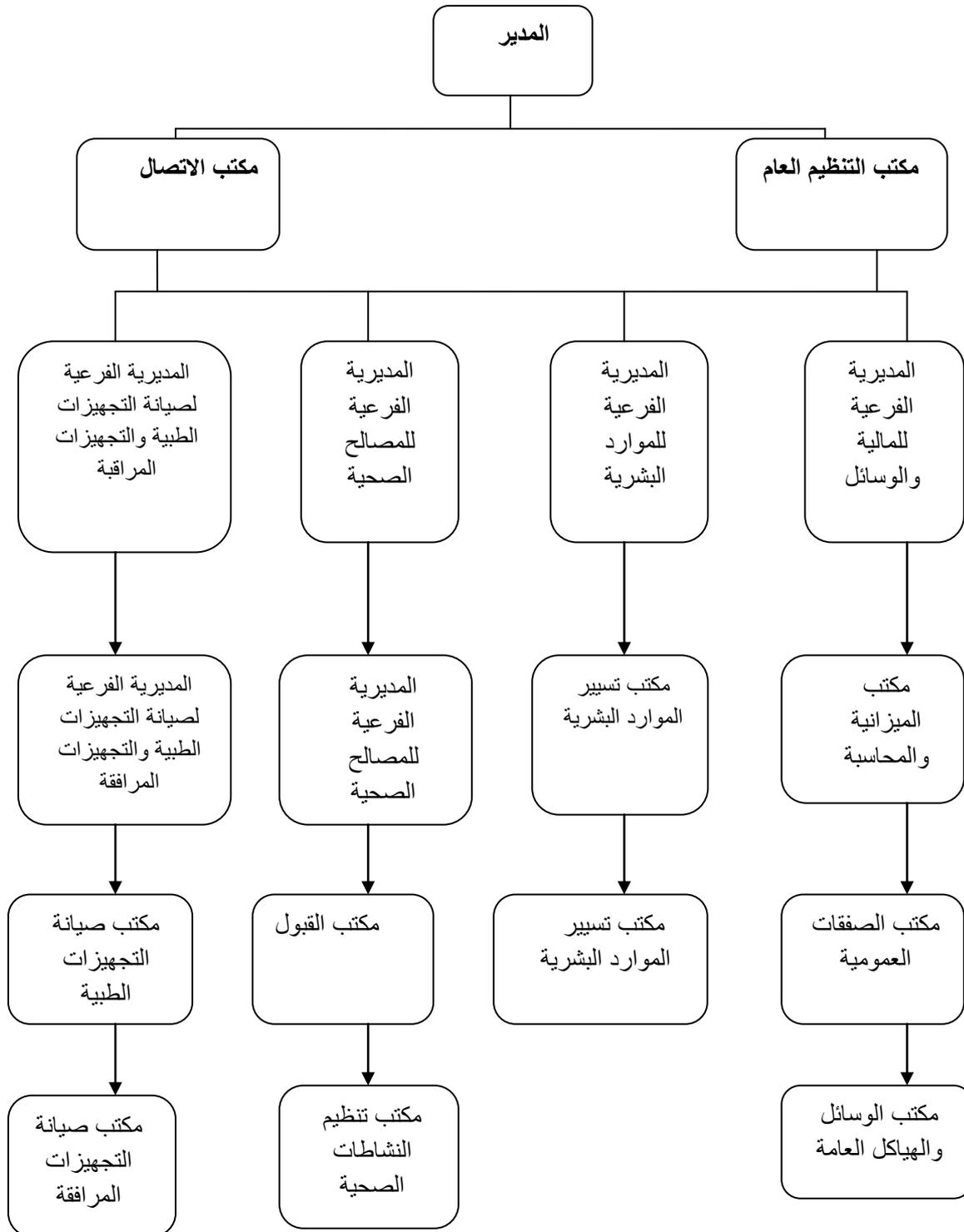
ج. المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتنقسم على مكتبين: مكتب صيانة

التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة وتهتم بما يلي:

✓ المحافظة على مختلف التجهيزات الطبية والتجهيزات المرفقة.

✓ تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

الشكل رقم (04) يمثل الهيكل التنظيمي لمستشفى حكيم سعدان بسكرة



المصدر: وثائق مستشفى حكيم سعدان بسكرة

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي والوصفي للدراسة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي

#### أولاً: منهج البحث

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج إحصائية منطقية لبيان وتوضيح "أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان بيسكرة".

#### ثانياً: مجتمع وعينة البحث

**1. مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستشفى (الأطباء، الممرضين، الإداريين)، والبالغ عددهم (554) عامل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان بيسكرة.

**2. عينة البحث:** تم اختبار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع البحث لخدمة أغراض البحث، تكونت عينة البحث من (100) عامل من (الأطباء، الممرضين، الإداريين)، واسترد منها (82) استبانة.

#### ثالثاً: طرق جمع البيانات

اعتمد في هذا البحث على الطرق التالية في جمع البيانات:

**1. البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. وذلك باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Sciences) الإحصائي (V.21).

**2. البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأساس والطرق

العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

رابعاً: أداة البحث:

تم إعداد استبانة حول "أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي بالمؤسسة العمومية الدكتور حكيم سعدان بيسكرة"، وتتكون الإستبانة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب وهي (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمهنة).

**القسم الثاني:** وهو القسم الخاص بمحاور الإستبانة، ويتكون من جزأين:

**الجزء الأول:** خاص بالمسؤولية الاجتماعية ويحتوي على (12) عبارة موزعة على خمسة أقسام أساسية تتمثل في أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية).

**الجدول(02):** توزيع عبارات أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

العدد	رقم العبارة
المسؤولية الاقتصادية	من 1 إلى 3
المسؤولية القانونية	من 4 إلى 6
المسؤولية الأخلاقية	من 7 إلى 9
المسؤولية الخيرية والإنسانية	من 10 إلى 12

المصدر: من إعداد الطالبة.

الجزء الثاني: خاص بالأداء الاجتماعي ويحتوي على (14) عبارة.

الجدول (03): توزيع عبارات أبعاد الأداء الاجتماعي.

العبارة	البعد	
من 13 إلى 16	اتجاه المجتمع	الأداء الاجتماعي
من 17 إلى 20	اتجاه العاملين	
من 21 إلى 24	اتجاه العملاء	
من 25 إلى 28	اتجاه البيئة	

المصدر: من إعداد الطالبة

خامسا: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V21)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistique Mesure**): وذلك لوصف مجتمع

الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة على الفقرات الواردة في استبانة الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. تحليل التباين لانحدار (**Analys of Variance**): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3. تحليل الانحدار المتعدد (**Multiple Regression Analys**): وذلك لاختبار أثر المتغيرات

المستقلة الآتية: (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية) المجتمعة على الأداء الاجتماعي.

4. اختبار كولوموجوراف- سيرنوف: (**Klomagorov -Smirnov**): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع

التوزيع الطبيعي أم لا، (1-Sample K-S).

5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

سادسا: صدق أداة البحث وثباتها

### 1. صدق أداة البحث:

ويقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ولتحقيق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على الصدق الظاهري وذلك للتأكد من أنها تخدم أهداف البحث من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مُجَد خيضر بسكرة. وطلب إليهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، مثل: تعديل محتوى بعض الفقرات، تعديل بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة، وحذف بعض الفقرات، لتصبح الاستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وبذلك اعتبرت أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

### 2. ثبات الأداة (Reiability):

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (04): صدق وثبات الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المسؤولية الاجتماعية	12	0.827	0.909
الأداء الاجتماعي	16	0.851	0.975
الاستبانة ككل	28	0.960	0.979

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V21.

ملاحظة: يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات.

من خلال الجدول (04) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (69%) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث سواء كانت المسؤولية الاجتماعية أو الأداء الاجتماعي فإن معامل ثباتهما مرتفعان، حيث قدر معامل ثبات المسؤولية الاجتماعية بمقدار (82.7%) فهو مقدار مناسب، كما نجد معامل ثبات الأداء الاجتماعي قدر بـ (85.1%) وهو مقدار جيد في مثل هذه الدراسة.

سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سمرنوف "Kolmogrov- Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة (a) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.

ويوضح الجدول (06) النتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogrov- Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية (a=0.05) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف - سمرنوف).

الرقم	متغيرات الدراسة	قيمة Z	مستوى الدلالة القيمة الاحتمالية (Sig)
1	المسؤولية الاجتماعية	1,382	0,044
2	المسؤولية الاقتصادية	2,746	0,000
3	المسؤولية القانونية	1,883	0,002
4	المسؤولية الأخلاقية	1,681	0,007
5	المسؤولية الخيرية والإنسانية	1,681	0,007
6	الأداء الاجتماعي	0,790	0,561
7	اتجاه المجتمع	1,323	0,061
8	اتجاه العاملين	1,289	0,072
9	اتجاه العملاء (المرضى)	1,236	0,094
10	اتجاه البيئة	1,397	0,040

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V21

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

أولاً: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمهنية.

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية والمتمثلة في العاملين في المؤسسة الإستشفائية العمومية حكيم سعدان - بسكرة،

حيث تم توزيع (100) استبانة وتم استرجاع (82) استبانة صالحة للتحليل.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمهنية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	%28
	أنثى	59	%72
	المجموع	82	%100
السن	أقل من 30 سنة	32	%39
	من 30 إلى أقل من 50 سنة	46	%56.1
	من 50 سنة فأكثر	4	%4.9
	المجموع	82	%100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	14	%17.1
	تقني سامي	24	%29.3
	ليسانس	30	%36.3
	شهادات عليا	14	%17.1
	المجموع	82	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	38	%46.3
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	%36.6
	من 10 سنوات فأكثر	14	%17.1
	المجموع	82	%100

طبيب	14	17.1%
ممرض	38	46.3%
إداري	30	36.6%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V21

يتضح من الجدول رقم (07) أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة تظهر كما يلي:

1. **الجنس:** إن ما يزيد عن نصف المبحوثين ثم من الإناث حيث بلغت نسبتهم (72%) في حين بلغت نسبة الذكور (28%) من أفراد عينة البحث.

2. **السن:** بالنسبة لمتغير العمر نجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 50 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (56.1%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (39%)، وفي الأخير نجد أن المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (4.9%) وأي أن معظم المبحوثين هم من فئة الشباب وهذا نظرا لطبيعية العمل في المستشفى والذي يتطلب جهد بدني.

3. **المؤهل العلمي:** أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنجد أن (36.3%) منهم حاصلين على شهادة الليسانس، مقابل (29.3%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة ثانوي فأقل تعادل الفئة الحاصلة على شهادات دراسات عليا وقد قدرت نسبتها (17.1%). وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للمبحوثين مرتفعة، وهذا يعزى إلى طبيعة عمل مختلف الأقسام الإدارية التابعة للمؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان والتي تتطلب أن يتمتع العامل بها بمستوى معرفي وعلمي عالي، وذلك بغية التعامل مع مختلف تغيرات البيئة.

4. **سنوات الخبرة:** عند التحقق من سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (46.3%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(36.6%) من المبحوثين التي تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (17.1%) التي تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، وهذا ما يفسره النسبة المرتفعة لفئة الشباب المتحصل عليها في متغير العمر.

5. المهنة: بالنسبة لمتغير المهنة للمبحوثين فقد وجد أن (46.3%) منهم ممرضين، مقابل (36.6%) من الإداريين، في حين كانت نسبة الأطباء (17.1%)، من العينة المدروسة، وهذا راجع لطبيعية العمل في المستشفى يتطلب عدد أكبر من الممرضين.

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة.

أولاً: سلم ليكارت.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس سلم ليكارت ("3 - 1") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة.

الجدول رقم (07): سلم ليكارت الثلاثي

الدرجة	3	2	1
المتوسط الحسابي	3 - 2.34	2.33 - 1.67	1.66 - 1
درجة الموافقة	مرتفع	متوسط	منخفض

سنقوم بالتحليل انطلاقاً من الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو المسؤولية الاجتماعية والثاني وهو الأداء الاجتماعي.

ثانيا: تحليل فقرات محور المسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور المسؤولية الاجتماعية.

الرقم	أبعاد متغير المسؤولية الاجتماعية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المسؤولية الاقتصادية	2,593	0,590	1	مرتفع
1	يعمل المستشفى على إبراز الصورة المميزة في مجال عمله.	2,52	0,757	3	مرتفع
2	يسعى المستشفى إلى تقديم خدمات صحية جيدة	2,72	0,653	1	مرتفع
3	يقوم المستشفى باستحداث تخصصات جيدة لتلبية احتياجات المجتمع.	2,54	0,706	2	مرتفع
	المسؤولية القانونية	2,418	0,558	3	مرتفع
4	تتترم إدارة المستشفى القوانين المفروضة عليها	2,54	0,723	1	مرتفع
5	يلتزم المستشفى بتوفير الحقوق الممنوحة لكل موظفيه	2,21	0,913	3	متوسط
6	يعترف المستشفى بالنقابات العمالية	2,51	0,633	2	مرتفع
	المسؤولية الأخلاقية	2,497	0,482	2	مرتفع
7	يعمل المستشفى على مراعاة أخلاقيات العمل الطبي.	2,66	0,633	3	مرتفع
8	تتوافق رسالة المستشفى وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.	2,55	0,705	2	مرتفع
9	يعاقب المستشفى كل من يقوم بتصرفات لا أخلاقية من موظفيها.	2,52	0,724	1	مرتفع

متوسط	4	0,589	1,995	المسؤولية الخيرية والإنسانية	
متوسط	1	0,801	2,11	يقوم المستشفى بمساعدات خيرية كحملات التبرع بالدم لمساعدة الآخرين.	10
متوسط	3	0,678	1,90	يعطي المستشفى معاملة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة كإعطاء الأولوية في التوظيف.	11
متوسط	2	0,720	1,98	يشترك المستشفى في تنظيم برامج لحماية البيئة والمجتمع.	12
مرتفع		0,424	2,396	المسؤولية الاجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V21

وسنحلل فيما يلي نتائج الجدول:

**1. المسؤولية الاقتصادية:** من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد المسؤولية الاقتصادية جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,593) بانحراف معياري (0,590)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية الاقتصادية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية الاقتصادية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.52-2.72) وهذا ما يدل على أن المؤسسة العمومية الإستشفائية تدرك أهمية المسؤولية الاقتصادية.

**2. المسؤولية القانونية:** من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد المسؤولية القانونية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,418) بانحراف معياري (0,558)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسطات عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية القانونية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.21-2.54) والانحراف المعياري تراوح بين (0.723-0.913) وهذا ما يدل على احترام المستشفى لأخلاقيات العمل.

3. المسؤولية الأخلاقية: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن المسؤولية الأخلاقية جاءت بالترتيب الثاني من الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,497) بانحراف معياري (0,482)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسطات عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية الخيرية أنها تشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.66- 2.52) والانحراف المعياري تراوح بين (0.633-0.724) وهذا ما يدل على أن المبحوثين تتوافق وأهدافهم مع أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية.

4. المسؤولية الخيرية والإنسانية: من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن المسؤولية الخيرية والإنسانية جاءت بالترتيب الرابع من الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذا بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1,995) بانحراف معياري (0,589)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطا، كما نلاحظ من متوسطات عينة البحث على عبارات مقياس بعد المسؤولية الخيرية أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.90-2.11) والانحراف المعياري تراوح بين (0.678-0.801) حيث يرى أن المبحوثين عدم توفر معاملة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى المسؤولية الاجتماعية السائد بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان بيسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد المسؤولية الاجتماعية مجتمعة (2,396) أما الانحراف المعياري فنجد قيمته (0,424) أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات العاملين في المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان وعدم تشتتها مما يدل أن لا يوجد تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة وبالتالي المتوسط يعبر لعدم تشتت البيانات.

ثالثا: تحليل فقرات محور الأداء الاجتماعي.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الاجتماعي.

الرقم	أبعاد متغير الأداء الاجتماعي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	اتجاه المجتمع	2,189	0,503	3	متوسط
13	يوفر المستشفى فرص عمل للتقليل من حدة البطالة في المجتمع.	2,17	0,783	2	متوسط
14	يلاقي المستشفى تقديرا من طرف المجتمع.	2,10	0,826	1	متوسط
15	يقوم المستشفى بإعداد حملات تحسيسية بشكل دوري لمكافحة بعض الأمراض.	2,22	0,832	3	متوسط
16	يراعي المستشفى مصالح المجتمع المحلي عند قيامها بنشاط عمله.	2,27	0,738	4	متوسط
	اتجاه العاملين	1,936	0,677	4	متوسط
17	يملك المستشفى مناخ جيد يضمن سلامة موظفيه.	1,94	0,880	2	متوسط
18	يملك المستشفى نظام تحفيز عادل تجاه العمال.	1,94	0,880	2	متوسط
19	يولي المستشفى اهتماما كبيرا بتدريب إطاراته وتطوير مهاراتهم من خلال دورات تكوينية.	1,71	0,762	3	متوسط
20	يوفر المستشفى الظروف المهنية المناسبة للعمال.	2,09	0,905	1	متوسط
	اتجاه العملاء (المرضى):	2,356	0,503	1	مرتفع

متوسط	3	0,735	2,32	تتظر إدارة المستشفى في شكاوي المرضى وتعمل على حلها.	21
مرتفع	1	0,705	2,55	يحترم المستشفى خصوصيات بيانات المرضى.	22
متوسط	4	0,833	2,18	يتم معاملة المرضى بكل عدل واحترام وبدون تمييز.	23
مرتفع	2	0,764	2,38	يدرك المستشفى الاحتياجات اللازمة للمرضى ويوفر لهم الخدمات الخاصة بهم.	24
متوسط	2	0,569	2,234	اتجاه البيئة:	
متوسط	2	0,801	2,11	يركز المستشفى على التحسين المستمر لتقليل معدلات التلوث.	25
متوسط	4	0,678	1,90	يلتزم المستشفى بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة.	26
متوسط	3	0,720	1,98	للمستشفى برامج خاصة للتعامل مع المواد السامة وإدارة النفايات.	27
متوسط	1	0,828	2,13	لدى المستشفى خطط واضحة في التخلص من النفايات الطبية كالأدوية منتهية الصلاحية.	28
متوسط		0,442	2,179	الأداء الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V21

وسنحلل فيما يلي نتائج الجدول:

**1. اتجاه المجتمع:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,189) بانحراف معياري (0,503)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الأداء الاجتماعي اتجاه المجتمع أنه شكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.10-2.27)، وانحراف معياري (0.738-0.832) بما أن الاتجاه متوسط نقول أن الأداء الاجتماعي للمؤسسة الإستشفائية مقبول تجاه المجتمع.

**2. اتجاه العاملين:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (1.936) بانحراف معياري (0.677)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الأداء الاجتماعي اتجاه العاملين أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.94-2.09)، وانحراف معياري (0.762-0.905) وهذا ما يدل على أن المستشفى يمتلك مناخ جيد للعمال كما يضمن سلامة موظفيه ويمتلك نظام تحفيز جيد للعاملين.

**3. اتجاه العملاء:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد الأداء الاجتماعي اتجاه العملاء جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.356) بانحراف معياري (0.503)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الأداء الاجتماعي اتجاه العملاء أنه يشكل قبولاً مرتفعاً حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.32-2.55)، وانحراف معياري (0.705-0.833) وهذا ما يدل على أن المستشفى يهتم بالمرضى وينظر في الشكاوي الخاصة بهم ويعمل على حلها.

**4. اتجاه البيئة:** من خلال الجدول (09) نلاحظ أن بعد الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.234) بانحراف معياري (0.569)، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بعد الأداء الاجتماعي اتجاه البيئة أنه شكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.90-2.13)، وانحراف معياري (0.828-0.678) وهذا ما يدل على المستشفى يمتلك خطط واضحة في التخلص من النفايات الطبية كالأدوية منتهية الصلاحية ونجد هذه الخطط مقبولة اتجاه البيئة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء الاجتماعي السائد بالمؤسسة العمومية الإستشفائية الدكتور سعدان بيسكرة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الأداء الاجتماعي مجتمعاً (2,396) حيث كان أعلى متوسط حسابي للفقرة (10)، مما يدل على احترام المستشفى لخصوصيات وبيانات المرضى، وأقل متوسط حسابي للفقرة (8) بمتوسط حسابي (2.09) مما يدل على عدم توفير المستشفى الظروف المهنية المناسبة للعمال بصفة كاملة وعليه نجد أن الأداء الاجتماعي للمؤسسة الإستشفائية مقبول، أما الانحراف المعياري فنجد

قيمته (0.442) أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات العاملين في المؤسسة الإستشفائية حكيم سعدان وعدم تشتتها مما يدل أن لا يوجد تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة وبالتالي المتوسط يعبر لعدم تشتت البيانات.

### المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضية الدراسة الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

#### المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية:

ثم استخدام نتائج التباين والانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية) على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة عند مستوى دلالة 0.05". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم(10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6,189	1	6,189	34,429	0,000*
الخطأ	14,381	80	0, 180		
المجموع الأثري	20,570	81			

\* مستوى الدلالة (a=0.05)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V21

معامل التحديد:  $R^2=0, 582$

معامل الارتباط:  $R=0,763^a$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34,429) وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية) في هذا النموذج يفسر ما مقداره (76.3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاجتماعي.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد المسؤولية الاجتماعية (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية) المجتمع على الأداء الاجتماعي.

المتغير المستقل	(Bêta)	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(R) معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد
المسؤولية الاجتماعية	0,752	0,784	10,192	0,000	0,752 <sup>a</sup>	0,565

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V21

من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 وهذا ما يؤكد معامل الارتباط (R=0,752) أي وجود علاقة قوية بين المسؤولية الاجتماعية والمتغير التابع الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة، كما بلغت مستوى الدلالة (0,000) فهي قيمة أقل من 0,05 وبالتالي وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي. وكذلك قيمة (T) البالغة (10,192) بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من 0.05 وبالتالي فإن قيمة كل (T) دالة عند مستوى الدلالة، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل الانحدار (Bêta) فقيمته قوية الذي بلغ قيمته (0,752).

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية ومستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

سنحاول تفسير علاقة الارتباط هذه من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالأداء الاجتماعي وذلك فيما يلي:

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار المسؤولية الاقتصادية على الأداء الاجتماعي.

المتغير المستقل	(Bêta)	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	R <sup>2</sup> معامل التحديد
المسؤولية الاقتصادية	0,269	0,202	2,967	0,004	0,763 <sup>a</sup>	0,582

مستوى الدلالة (0,05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V21

من خلال الجدول (12) يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 وجود أثر للمسؤولية الاقتصادية والمتغير التابع الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي وجود أثر للمسؤولية الاقتصادية على الأداء الاجتماعي، وكذلك قيمة (T) البالغة 2,967 بمستوى دلالة 0,004 وهو أقل من 0,05 وبالتالي فإن قيمة (T) دالة عند مستوى الدلالة، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 0,763، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل الانحدار (Bêta) الذي بلغ قيمته 0.269.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المسؤولية الاقتصادية ومستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر للمسؤولية القانونية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة". لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية القانونية على الأداء الاجتماعي تم تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج والجداول الموالي:

الجدول رقم(13): اختبار أثر لا يوجد أثر للمسؤولية الاقتصادية في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

معامل $R^2$ التحديد	معامل (R) الارتباط	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	(Bêta)	البعد الثاني
0,407	0,638 <sup>a</sup>	0,086	1,739	0,249	0,314	المسؤولية القانونية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS. V21 مستوى الدلالة (0.05)

نلاحظ من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط بين المسؤولية القانونية والأداء الاجتماعي وذلك بنسبة (63,8%)، وعدم وجود أثر للمسؤولية القانونية على الأداء الاجتماعي وذلك لأن مستوى الدلالة (0,638) أكبر من مستوى الدلالة (0,05).

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المسؤولية القانونية ومستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

ثالثاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان بسكرة".

الجدول رقم(14): اختبار أثر لا يوجد أثر للمسؤولية الأخلاقية في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

معامل $R^2$ التحديد	معامل (R) الارتباط	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(B)	(Bêta)	البعد الثالث
0.420	0.648 <sup>a</sup>	0.483	0.704	0.121	0.132	المسؤولية الأخلاقية

نلاحظ من خلال الجدول (14) وجود علاقة ارتباط بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الاجتماعي بنسبة (64,8%)، في المقابل لا نجد أثر للمسؤولية الأخلاقية على الأداء الاجتماعي وذلك لأن مستوى الدلالة (0.483) أكبر من 0.05

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المسؤولية الأخلاقية ومستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

الجدول رقم(15): اختبار أثر لا يوجد أثر للمسؤولية الخيرية والإنسانية في تحسين الأداء الاجتماعي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المعامل R <sup>2</sup>	معامل (R)	مستوى الدلالة	(T)	(B)	(Bêta)	البعد الرابع
التحديد	الارتباط		المحسوبة			
0.254	0.504 <sup>a</sup>	0.002	3.276	0.201	0.267	المسؤولية الخيرية والإنسانية

نلاحظ من خلال الجدول (15) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الخيرية والإنسانية والمتغير التابع الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة (40.5%)، وكذا وجود أثر للمسؤولية الخيرية والإنسانية على الأداء الاجتماعي، هذا ما دعمته قيمة (T=3,276) بمستوى دلالة 0,002 وهي أقل من 0,05.

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين المسؤولية الخيرية والإنسانية ومستوى الأداء الاجتماعي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى موجز عن المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان بيسكرة، موضحين أهم المحاور الإستراتيجية لعمله وأهدافه ونشاطاته، وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة "أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي لدى المؤسسة الإستشفائية الدكتور سعدان - بيسكرة-"، من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة البحث، ولقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فكان خاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو المسؤولية الاجتماعية أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الأداء الاجتماعي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها. وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته برنامج (SPSS) باستخدام أساليب إحصائية عديدة: كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار، اختبار كولوموجروف - سميروف، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، على ضوء ما تم ذكره يتضح ما يلي:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية والإنسانية) على الأداء الاجتماعي يثبت أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي.
- وجود أثر للمسؤولية الاقتصادية على الأداء الاجتماعي.
- عدم وجود أثر للمسؤولية القانونية على الأداء الاجتماعي.
- عدم وجود أثر للمسؤولية الأخلاقية على الأداء الاجتماعي.
- وجود أثر للمسؤولية الخيرية والإنسانية على الأداء الاجتماعي.

خاتمة عامة

### الخاتمة العامة:

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي في المؤسسة الإستشفائية العمومية، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية للمؤسسات من أجل بقائها ونموها في ظل التطورات التي يشهدها المستشفى العمومي في الجزائر، ونظرا للمنافسة التي يواجهها مع العيادات الخاصة.

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن المسؤولية الاجتماعية تلجأ إليها المؤسسات العمومية الإستشفائية للتكيف والاستمرار في ظل البيئة المتغيرة.

كما توصلت الدراسة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية أصبحت اليوم تشغل حيزا ومساحة كبيرة على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، وتُحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات لكونها تعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، إلا أنه لم يتفق على إعطاء تعريف واضح ودقيق يكتسب من خلاله قوة إلزامية محلية أو دولية، إلا أن أغلب الباحثين يقدمونها على أنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية، والبيئية في صنع القرار واستراتيجياتها ليطم تطبيق أحسن الممارسات.

ويتضح تماما أن الأداء الاجتماعي هو أداة لقياس مدى تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية، لذلك ظهرت موائيق ومعايير تحدد مواصفاتها الأخلاقية والاجتماعية على ضوء مبادئ حقوق الإنسان الواردة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والموائيق الدولية الأخرى.

وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا المنهج الوصفي، واستخدام تقنية دراسة حالة مستشفى حكيم سعدان "بسكرة"، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كمي قصدي الإمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الاستمارة على عينة الدراسة (الأطباء، الممرضين، الإداريين) وتمكنا من تحليل وتفسير إجاباتهم إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات والتوصيات.

### أولا: النتائج:

### النتائج النظرية:

- لقت المسؤولية اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والمنظمات الدولية.
- ظهرت المسؤولية الاجتماعية نتيجة الثورة الصناعية وتطورت عبر ثلاث مراحل.
- حظيت المسؤولية الاجتماعية بالتأييد والمعارضة من قبل الباحثين.

- يعتبر الأداء الاجتماعي الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية الخاصة بالمؤسسة.
- الأداء الاجتماعي يعتبر من أهم معايير قياس المسؤولية الاجتماعية.
- المسؤولية الاجتماعية في تحسن الأداء الاجتماعي.

### النتائج التطبيقية:

- أظهرت الدراسة أن مستوى المسؤولية الاجتماعية السائد في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان "بسكرة" جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (2,396)، والانحراف المعياري (0,424).
- وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية على الأداء الاجتماعي في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان "بسكرة" ويجب على المؤسسة تحسين أو الارتقاء بالمسؤولية الاجتماعية إلى مستوى أكبر لينعكس ذلك إيجابا على الأداء الاجتماعي.
- وجود أثر للمسؤولية الاقتصادية كأحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان "بسكرة"، حيث يوفر المستشفى خدمات صحية جيدة ويقوم باستحداث تخصصات جيدة لتلبية احتياجات المجتمع.
- أظهرت النتائج عدم وجود أثر للمسؤولية القانونية في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان "بسكرة" وذلك نتيجة عدم مراعاة أخلاقيات العمل الطبي بصفة جيدة وضعف العمل النقابي.
- أشارت النتائج إلى أن المسؤولية الأخلاقية لا تحتوي على أثر مناسب في المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان "بسكرة" فهي العمل الطبي إضافة إلى عدم خضوع أي موظف للمساءلة حول تجاوزاته اللأ أخلاقية.
- كما أشارت النتائج إلى أن وجود أثر للمسؤولية الاجتماعية المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان "بسكرة" مما يساهم المستشفى في إعطاء معاملة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة ويشارك في المستشفى في تنظيم برامج لحماية البيئة والمجتمع.

### ثالثا: التوصيات:

- يجب على المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان "بسكرة" أن تعطي أهمية أكبر للمسؤولية القانونية من خلال تدعيم العمل النقابي واحترام القوانين الخاصة بالمستشفى.

- يجب على المؤسسة العمومية الإستشفائية حكيم سعدان "بسكرة" أن تقدم أهمية أكثر للمسؤولية الأخلاقية ومراعاة العمل الطبي ومعاقبة أي تصرف لا أخلاقي.
- إتاحة الفرص للعاملين في المؤسسة من أجل إبداء آرائهم والمساهمة في المسؤولية الاجتماعية وكذا تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب:

1. بالكبير بومدين، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط العربية، 2013.
2. ديفيد العجرودي، إدارة منظمات الأعمال الخاصة، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
3. شلابي مُجّد، علاء مُجّد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية "دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايلى السعودية للاتصالات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2013.
4. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
5. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.
6. عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
7. فليب كوتلر، نانسي لي، المسؤولية الاجتماعية للشركات، ترجمة علاء أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ط1، 2011.
8. مُجّد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
9. مُجّد الصيرفي، بحوث إدارية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2006.
10. مُجّد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
11. مُجّد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1، 2015.
12. مدحت مُجّد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات المواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2015.
13. منال مُجّد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، مصر، 2014.

14. ناصر جرادات، عزام أبو الحمام، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.

15. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة.

16. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006.

17. وليد حميد رشيد مصطفى الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

ثانيا: مذكرات:

18. بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

19. بوسلامي عمر، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مجمع صيدال-وحدة دار البيضاء الجزائر العاصمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف01، 2013.

20. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

21. كيلاني صونيا، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2016.

22. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم التجارية، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

23. مساعدي عماد، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف01، 2014.

24.مقدم مهيبة، تقييم استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.

25.مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص الإدارة الإستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.

26.نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير(غير منشورة)، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.

### ثالثا: المجالات:

- 1.الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، الجزائر، عدد17، 2009.
- 2.صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين الزبدي، دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كلية جامعة القادسية،المجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد16، العدد1، 2014.
- 3.ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية دراسة مجمع شي على الأنايب -سيدي بلعباس-، مجلة التنظيم والعمل، العدد05.
- 4.عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد الأول، نوفمبر، 2001.
- 5.محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي " سونا طراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجاً، مجلة الباحث، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد12، 2013.
- 6.مراد سكاك، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دراسة ميدانية لبعض مؤسسات ولاية سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد11، 2011.
- 7.مشري حسناء، دراسة أثر نظام المحاسبة الاجتماعية في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد2014، 14.

### رابعا: الملتقيات:

1. ألعيداني إلياس، علي عبد الله: المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الإستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في ظل التحديات الراهنة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
2. بن مسعود نصر الدين، كنوش مُجد: واقع أهمية وقيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية مع دراسة استطلاعية على إحدى المؤسسات الوطنية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
3. حسين عبد المطلب الأسرج: تفعيل دور المسؤولية الاجتماعية للشركات في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول العربية، منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
4. السعيد بريش، نعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حلة: ملبنة الأوراس)، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر، 2011.
5. طارق راشي، دور تبني مقاربة المسؤولية الاجتماعية في خلق وتدعيم ريادة وتنافسية منظمات الأعمال، ورقة بحث في المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي "النمو والعدالة والاستقرار من منظور إسلامي"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجد الشريف مساعدية سوق أهراس الجزائر، 09-10 سبتمبر 2013 إسطنبول، تركيا.
6. عبد الرزاق مولاي لحظر، حسين شنيبي: أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 و 23 نوفمبر 2011.
7. عبد الرزاق مولاي لحظر، حسين شنيبي، أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
8. عبد السلام مخلوفي، سفيان بن عبد العزيز: تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، ورقة مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
9. عزاوي مُجد وآخرون، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

10. عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية والمنعقد في شرم الشيخ، مصر، يناير، 2007.
11. فاطمة الزهراء عراب: المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية، الملتقى الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.
12. مُجّد البشير غوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 22 و23 نوفمبر، 2011.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

1. Archie B Caroll, The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, July- August, 1991.
2. Archie. B. Carroll, Corporate social responsibility, Evolution of definitional construct, business and society, vol38, N3, USA, September, 1999
3. Commission des communautés européennes, Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 2001
4. Emult jet Ashta. A , Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des partie des partie prenantes: Evolution et perspective, cahier de ceren, numéro 21.
5. Francois la belle, les trois «C» de la performance sociale organisationelle (POS), cahier4, 2005.

الملاحق

## ملحق رقم 01

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استبيان حول:

أخي الكريم،،، أختي الكريمة،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في التسيير الإستراتيجي للمنظمات والمعنونة بـ:

### "أثر المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الاجتماعي"

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التزام المؤسسة محل الدراسة بالمسؤولية الاجتماعية ومدى تأثير ذلك على أدائها الاجتماعي، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نطلب من حضرتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بدقة والإجابة عليها، خاصة أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو بكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
ونؤكد لكم أن الاستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، مع فائق تقديري واحترامي.

تحت إشراف الأستاذة:

الطالبة:

علاي مليكة

رمضاني ابتسام

المحور الأول: البيانات الشخصية.

أنثى

الجنس: ذكر

من 50 سنة فأكثر

من 30 إلى أقل من 50 سنة

السن: أقل من 30 سنة

شهادات دراسات عليا

ليسانس

تقني سامي

المؤهل العلمي: ثانوي فأقل

من 10 سنوات فأكثر

من 5-أقل من 10 سنوات

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

المهنة:  طبيب  ممرض  إداري

### المحور الثاني: المسؤولية الاجتماعية

نرجو من سيادتكم التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة التي ترونها تعبر عن وجهة نظرکم في كل عبارة من العبارات الواردة أدناه:

العبارة	موافق	لا أدري	غير موافق
<b>المسؤولية الاقتصادية:</b>			
1- يعمل المستشفى على إبراز الصورة المميزة في مجال عمله.			
2- يسعى المستشفى إلى تقديم خدمات صحية جيدة.			
3- يقوم المستشفى باستحداث تخصصات جيدة لتلبية احتياجات المجتمع.			
<b>المسؤولية القانونية:</b>			
4- تحترم إدارة المستشفى القوانين المفروضة عليها.			
5- يلتزم المستشفى بتوفير الحقوق الممنوحة لكل موظفيه.			
6- يعترف المستشفى بالنقابات العمالية.			
<b>المسؤولية الأخلاقية:</b>			
7- يعمل المستشفى على مراعاة أخلاقيات العمل الطبي.			
8- تتوافق رسالة المستشفى وأهدافها مع أهداف وقيم المجتمع.			
9- يعاقب المستشفى كل من يقوم بتصرفات لا أخلاقية من موظفيها.			
<b>المسؤولية الخيرية والإنسانية:</b>			
10- يقوم المستشفى بمساعدات خيرية كحملات التبرع بالدم لمساعدة الآخرين.			
11- يعطي المستشفى معاملة خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة كإعطاء الأولوية في التوظيف.			
12- يشارك المستشفى في تنظيم برامج لحماية البيئة والمجتمع.			
<b>القسم الثاني: الأداء الاجتماعي</b>			
<b>اتجاه المجتمع:</b>			

			13- يوفر المستشفى فرص عمل للتقليل من حدة البطالة في المجتمع.
			14- يلاقي المستشفى تقديرا من طرف المجتمع.
			15- يقوم المستشفى بإعداد حملات تحسيسية بشكل دوري لمكافحة بعض الأمراض.
			16- يراعي المستشفى مصالح المجتمع المحلي عند قيامه بنشاط عملها.
			<b>اتجاه العاملين:</b>
			17- يمتلك المستشفى مناخ جيد يضمن سلامة موظفيه تجاه العمال.
			18- يمتلك المستشفى نظام تحفيز عادل تجاه العمال.
			19- يولي المستشفى اهتماما كبيرا بتدريب إطاراته وتطوير مهاراتهم من خلال دورات تكوينية.
			20- يوفر المستشفى الظروف المهنية المناسبة للعمال.
			<b>اتجاه العملاء (المرضى):</b>
			21- تنظر إدارة المستشفى في شكاوي المرضى وتعمل على حلها.
			22- يحترم المستشفى خصوصيات بيانات المرضى.
			23- يتم معاملة المرضى بكل عدل واحترام وبدون تمييز.
			24- يدرك المستشفى الاحتياجات اللازمة للمرضى ويوفر لهم الخدمات الخاصة بهم.
			<b>اتجاه البيئة:</b>
			25- يركز المستشفى على التحسين المستمر للتقليل من معدلات التلوث.
			26- يلتزم المستشفى بالإجراءات الحكومية لحماية البيئة.
			27- للمستشفى برامج خاصة في كيفية التعامل مع المواد السامة وإدارة النفايات.
			28- لدى المستشفى خطط واضحة في التخلص من النفايات الطبية كالأدوية منتهية الصلاحية.

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم الأستاذ	الرقم
برني لطيفة	01
رايس وفاء	02
خان أحلام	03
غضاب حسام	04