الجمهورية الجزائرية الدمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص تسيير الموارد البشرية

عنوان المذكرة:

المسؤولية الاجتماعية و علاقتها بالأداء في المنظمة

دراسة ميدانية لدى موظفي مقاطعة نفطال بواد عيسي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم

تخصص تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالب:

- ✓ بوشاقور المهدي
- ✓ ايت علي براهم حمو

تحت اشراف الاستاذ:

- ✓ حديبي سمير

السنة الجامعية: 2015-2016

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

نحمد الله ونشكره الذي هدانا وعلمنا ما لم نكن نعلم، ويسر لنا هذا العمل ونصلي ونسلم على أشرف خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن أهتدى بهديه إلى يوم الدين.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الذي نكن له كل الاحترام والتقدير الاستاذ حديبي سمير الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته. و كذلك الاستاذ مجيدر بلال لتعاونه و نصائحه لنا .دون أن ننسى السيد ابراهيم عيسي على تعاونه معنا، وكل اساتذة قسم النفس من مسؤولين و اداريين و اساتذة و كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

لكم جزيل الشكر و فائق الاحترام.

اهداء

بعده الله الواحد الاحد اهدي عملي
إلى روح أختي العزيزة " دليلة " رحمها الله.
الى روح جدتي العزيزة "حبو"
إلى المصباح المنير، بلسم الحياة، يا من وضعت الجنة تحت قدميها امي العزيزة الغالية
الى ابي العزيز الغالي شفاه الله
إلى دفئ البيت و سعادته، أخواتي حنان، حكيمة، حياة، سميرة، نوال، منال، ميريام .
زوج أختي "حكيم". حفظه الله.
زوج أختي " سليم " حفظه الله.
إلى نبع البراءة، أولاد إخوتي الكتاكيت: "أيمن"،"إيمان"، "دلولة"، "بسمة"،"دنيا". و "الاميرة ميليسا".
إلى كل العائلة الكريمة.
الى كل اصدقائي "بلال"، "عميمر" "ماسي" "محند" "لياس"" زهير" " ليديا" "ليندا" "سليمة"
الى استاذي الفاضل حديبي سمير
الى كل زملائي في تخصص تسيير الموارد البشرية
إلى من تقاسم معي إنجاز هذا العمل الزميل " حمو".
إلى كل هؤلاء.....أهدي ثمرة جهدي.

المهدي

اهداء

الشكر و الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خير المرسلين و خاتم النبيين و سيد الاولين

و الاخرين، و من اهتدى بهديه يوم الدين، و عملا بقوله تعالى : و لئن شكرتم لأزيدنكم**،**
و عليه نتقدم بجزيل الشكر الى الاستاذ الكريم حديبي سمير الذي رافقنا في عملنا حتى النهاية.

اشكر العائلة الكريمة حفظهم الله كما اخص بالشكر الذي كان بمثابة أب، و أخ، و صديق

حميم: ابراهيم عيسي الذي لن انسى فضله في كل خطوة اخطوها نحو نجاحي.

اهدي عملي الى شريكة الحياة و رفيقة الدرب شمسة بن الحاج

دون ان انسى كل من ساندني في عملي المتواضع و اخص بالذكر عثمان دحماني و شريفي

فاتح، و احمد فرحاني...

اشكر كل اساتذة علم النفس، عمل و تنظيم، و بالأخص اساتذة تخصص تسيير الموارد البشرية

، خصوصا الاستاذ مجيدر بلال..

«نشكر المولى تعالى الذي سدد خطانا و هدانا سبيل الرشاد »

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
كلمة شكر	أ
اهداء	ب
اهداء02	ج
فهرس المحتويات	د
فهرس الجداول	ز
مقدمة عامة	ي
الفصل الاول: الاطار العام للإشكالية	14
اشكالية البحث	15
فرضيات البحث	17
اسباب اختيار الموضوع	18
اهمية الدراسة	18
اهداف الدراسة	19
تحديت المفاهيم و المصطلحات	20
الدارسات السابقة	20
الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية	
تمهيد	29
مدخل الى المسؤولية الاجتماعية	30
تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية	30
التحديات التي ادت الى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية	34
مفهوم المسؤولية الاجتماعية	35
النظريات التي درست مفهوم المسؤولية الاجتماعية	40
مناقشة نظريات مفهوم المسؤولية الاجتماعية	42
ابعاد المسؤولية الاجتماعية و مبادئها	43
عناصر المسؤولية الاجتماعية	46
اهمية المسؤولية الاجتماعية	50

فوائد المسؤولية الاجتماعية	52
مجالات المسؤولية الاجتماعية	54
اتجاهات المسؤولية الاجتماعية	57
معوقات المسؤولية الاجتماعية	58
خلاصة الفصل	63
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
تمهيد الفصل.	65
مفهوم الأداء	66
عناصر الأداء	66
محددات الأداء	67
معايير الأداء	68
العوامل المؤثرة في الأداء.	71
نظريات الأداء.	71
مكونات الأداء.	73
عوائق الأداء.	74
مفهوم تقييم وقياس أداء العاملين.	75
مراحل تقييم الأداء	76
المسؤولين عن تقييم الأداء.	79
ماهية وأهمية تقييم الأداء.	80
أهداف عملية تقييم الأداء.	81
وظائف تقييم الأداء.	83
صعوبات تقييم الأداء.	84
مسؤولية إجراء تقييم الأداء.	85
المبادئ الإستراتجية في تقييم أداء العاملين.	86
العوامل المؤثرة في التقييم.	87
الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء.	88
قياس الاداء.	89
خلاصة الفصل	97

ثانيا: الجانب التطبيقي

العنوان	الصفحة
الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للبحث	
تمهيد	99
التذكير بالفرضيات	100
المنهج المستخدم في الدراسة	100
تعريف المنهج	100
حدود الدراسة	101
الدراسة الاستطلاعية	103
مجتمع و عينة الدراسة	104
ادوات جمع البيانات	110
صدق و ثبات ادوات الدراسة	115
اساليب المعالجة الاحصائية	116
خلاصة الفصل	117
الفصل الخامس: عرض و تفسير و مناقشة النتائج	
تمهيد	119
عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	120
تفسير نتائج الدراسة الميدانية	124
الاستنتاج العام	129
الخاتمة	130
الاقتراحات و التوصيات	131
المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	39
02	يمثل مؤشرات محتوى المسؤولية الاجتماعية و التوقعات الخاصة لكل منها	47
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	105
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	106
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	107
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	108
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	109
08	يمثل معامل الثبات الخاص بمحاور الاستبيان	115
09	يمثل معامل الثبات الخاص باستبيان الاداء الوظيفي	116
10	يمثل النتائج الخاصة بالفرضية العامة	120
11	يمثل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الاولى	121
12	يمثل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية	122
13	يمثل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة	123
14	يمثل ملخص نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي	124

فهرس الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يمثل هرم المسؤولية الاجتماعية حسب تصور كارول	44
02	يمثل نموذج تصنيف معايير الاداء	70
03	يمثل مراحل تقييم الاداء	78
04	يمثل الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء	79
05	يوضح العوامل المؤثرة في التقييم	87
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	105
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	106
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب	107
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	108
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	109

المقدمة

مقدمة:

لقد اكتسب موضوع المسؤولية الاجتماعية أهمية خاصة في الوقت الحاضر حيث أصبح الحديث عن المسؤولية الاجتماعية في الآونة الأخيرة ظاهرة مألوفة يمكن رؤيتها بوضوح في عناوين المؤتمرات والندوات ، كما أننا نجدها مجالا للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو مراكز البحوث والمنظمات الدولية، ولقد تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية باعتبارها العمود الفقري من خلال ما تدرجه في جداول أعمالها من مجالات ذات طابع اجتماعي والتي لها التزام تجاه المجتمع ومنها الصحة – البيئة – وكل ما له علاقة بحقوق الإنسان وقوانين العمل، وفي ظل تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية أصبحت هناك حاجة ملحة لزيادة دور تلك المنظمات في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية في الجزائر، إن هذا الأمر يوضح مدى الحاجة إلى أن تكون قرارات المنظمات مؤطرة بإطار أخلاقي يحدد من الآثار السلبية التي تؤثر في حياة المجتمع العاملة به، إذ ا زد تطلع هذا الأخير إلى مساهمة هذه المنظمات في زيادة رفاهيته والقيام بأنشطة اجتماعية كثيرة اتجاه مختلف فئاته تسهم في تطوره و ازدهاره كل هذا تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية للمنظمات و الافراد.

وتعتبر دراسة المسؤولية الاجتماعية لدى افراد المجتمع بصورة عامة لدى الفئة المثقفة امرًا في غاية الاهمية في تعرف العوامل التي تؤثر فيها وعليها الظروف التي ترفع من مستوى اداءها او تخفضها عند الافراد ، وبما ان بلدنا يسعى الى تحقيق خطوات واسعة في البناء والتطور شأنه شان بقية البلدان على الرغم من المعوقات التي فرضتها ظروف المنطقة عليه ، و من عناصر هذا البناء المسؤولية الاجتماعية التي تعد الركيزة الاساسية في بناء المجتمع ، وتظهر اهمية المسؤولية الاجتماعية اكثر اذا ما درس المجتمع ابناءه عليها لكي يقوموا بأدوارهم كما ينبغي في المجتمع ابتداء من الاسرة ، فالمجتمع المحلي ، فالأمة وحتى المجتمع الانساني الكبير بوسائل متعددة ومنها البرامج التربوية التي تتعلق بالعلاقات الاجتماعية بين الفرد والمجتمع التي تنمي المسؤولية عندهم (**الدليمي ، 1999 ،ص 02.**).

وتبرز اهمية دراسة المسؤولية الاجتماعية كونها تمثل الالتزام الذاتي والعقلي للفرد اتجاه الجماعة وما ينطوي عليه من الاهتمام بها وحل مشكلاتها والمشاركة معها في انجاز بعض الاعمال التي تقوم بها فضلا عما يحمله الفرد من احساس بحاجات جماعته ويكون هذا نابعاً من ضميره (**الجبوري** ، **1990** ، **ص 16**).

ان المسؤولية الاجتماعية تعني المحافظة على بقاء واستمرار الجماعة والمحافظة على تماسكها وتوازنها الداخلي و لا يتحقق للجماعة استمرارها الا باحتفاظها بعاداتها الاجتماعية والمعايير التي تحدد سلوكهم وقيمها ومعتقداتها ، ولا يتحقق التماسك والتوازن الاجتماعي الا عندما يكون اعضاء الجماعة قدر مشترك من تلك العادات والمعايير وانظمة التي تسعى الجهود البشرية من خلال مساهمتهم في تحقيق اهداف المجتمع والتفاعل السمات الشخصية للافراد وجهودهم في العمل مع الدعم المقدم من قبل المؤسسات الحكومية(**عثمان** ، **1991** ، **ص19**) .فان حصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المؤسسة والمهام والمسؤوليات التي يتطلبها العمل ، وبيئة التنظيم التي تتكون من عوامل داخلية وخارجية تؤثر في الاداء الفعال للفرد(**درة،1991، ص 199**).

ان حساب كفاءة الاداء الوظيفي يكون من خلال جانبين مهمين هما الاداء النمطي والاداء الفعلي وبواسطة هذين المعيرين يمكننا معرفة اذا كان الفرد قد نجح للوصول في الاداء الفعال ضمن المعايير المعينة ام لا وهو شيء لابد منه لتحديد نوع المهارة والمعرفة ، كذلك السلوك التي يجب على الفرد اكتسابه لأداء عمله الوظيفي بالصورة الممكنة(**القريوني** ، **1991** ، **ص101**) فالبحث عن طبيعة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والاداء الوظيفي اصبحت ضرورة في نجاح التقدم المرجو للمؤسسات.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتطرح العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وأداء الموظفين، والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه. ومن هذا المنطلق تسعى

المؤسسات ولاسيما المؤسسة الاقتصادية منها إلى تحسين أداء موظفيها لاكتساب المعارف والمهارات اللازمة.

وبناءا على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، حيث:

يحتوي الفصل الأول او التمهيدي على الاطار العام للإشكالية .

أما في الفصل الثاني سيتم التعرض للمسؤولية الاجتماعية.

و فيما يخص الفصل الثالث سيتم التطرق إلى الأداء الوظيفي.

أما الفصل الرابع سيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة.

أما الفصل ا لخامس سيخصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الجانب

النظري

الفصل التمهيدي

الاطار العام للإشكالية

1. اشكالية البحث
2. التذكير بفرضيات البحث
3. اسباب اختيار الموضوع
4. اهمية الدراسة
5. اهداف الدراسة
6. تحديت المفاهيم و المصطلحات
7. الدارسات السابقة

1- اشكالية البحث

شهد العالم و منه مجتمعنا الجزائري تغيرات كبيرة نتيجة التقدم العلمي الهائل الذي ولد ثورة معلوماتية تناقلها الافراد في مختلف انحاء العالم عبر شبكات المعلوماتية، فتركت آثارا هائلة و بالغة العمق على قيمهم و توجهاتهم، على الرغم من الخصوصيات التي تتميز بها المجتمعات من حيث اطارها الثقافي و الاجتماعي و طبيعة نظم التعليم فيها، و مع ذلك فقد كانت هناك بعض مظاهر التحول و التغير في مختلف مجالات الحياة التي اثرت بشكل مباشر في الاداء الوظيفي للأفراد، و على قدراتهم و امكانياتهم، و ما لا شك فيه ان الاداء الوظيفي هو مؤشر لحصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المؤسسات التي يعملون بها، و التي في ضوئها يمكن ان يحدد التزاماتهم و واجباتهم بوحي من المسؤولية الاجتماعية التي يستشعرونها سواء كانت من طرف رئيس عمل او من طرف عامل بسيط.

فكون اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالجوانب الاجتماعية يتعدى مسؤوليتها الاقتصادية ليشمل بيئتها التي تعيش فيها الاطراف المتعاملة معها من موردين، عاملين، عملاء، منافسين...الخ و المجتمع بصفة عامة، هذا الاهتمام ادى الى توليد تقارير حول المسؤولية الاجتماعية الى جانب التقارير المالية التي تعدها المؤسسات، و الذي يعكس الممارسات و المساهمات التي قامت بها في سبيل خدمة المجتمع كافة، و من شأن هذا الاهتمام ان يجعل المؤسسة ترتقي لتصبح مؤسسة مواطنة تهتم بتطوير و تنمية المجتمع الذي يعتبر مصدر مدخلاتها و مخرجاتها.

و في هذا الصدد قام عدة باحثين بدراسة جوانب المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة سواء في علاقتها بالأداء، او في دورها بتحسينه، و من هذه الدراسات دراسة ابو بكر محمد الحسن بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة.

حيث عرض دراسة ميدانية هادفة الى معرفة موقف المنظمة من المسؤولية الاجتماعية و اداء المنظمة، و كذلك معرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية مع اداء المنظمة.

و انتهى البحث الى اثبات فرضيتان و هما:

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه اصحاب المصالح.
- إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين أداء المنظمة.

فبعد ان كان الاهتمام مركزا على كون مسؤولية المؤسسة تتمحور حول انتاج سلع و خدمات مفيدة للمجتمع و من خلالها تحقق المؤسسة عوائد مجزية للمالكين، اتسعت هذه النظرة الضيقة لتذهب الى ابعد من ذلك و تؤكد على ان مسؤولية المؤسسة تشمل مختلف الممارسات الاجتماعية التي تقوم بها تجاه مجتمعها بصفة عامة و مواردها البشرية بصفة خاصة، و هذا دون شك ينعكس ايجابا على المؤسسة بحد ذاتها في عدة جوانب، سواء من حيث مصداقيتها و شفافيتها و علاقتها مع المجتمع الخارجي (الزبائن)، او الداخلي (العمال) و هذا ما يضفي علاقة وطيدة مع هذا الاخير، و الذي بدوره يزيد من نوعية الاداء في المؤسسة.

و من هنا يمكننا ان نطرح التساؤل الرئيسي الا و هو هل لتطبيق المسؤولية الاجتماعية علاقة بالأداء الوظيفي للموظفين؟

و تتفرع من السؤال الرئيسي ثلاث اسئلة فرعية:

- هل للمسؤولية الانسانية علاقة بأداء عمال مقاطعة نافطال بواد عيسي تيزي وزو؟
- هل للمسؤولية الاقتصادية علاقة بأداء عمال مقاطعة نافطال بواد عيسي تيزي وزو؟
- هل للمسؤولية اتجام المجتمع علاقة عمال مقاطعة نافطال بواد عيسي تيزي وزو؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بوضع بعض الفرضيات كإجابة مؤقتة و جاءت على النحو التالي:

2- فرضيات البحث

2-1- الفرضية العامة

2-2-1- توجد علاقة ارتباطية بين المسؤولية الاجتماعية و الأداء الوظيفي.

2-2- الفرضيات الجزئية:

2-2-1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال واد عيسي بتيزي وزو.

2-2-2-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال واد عيسي بتيزي وزو.

2-2-3-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال واد عيسي بتيزي وزو

3- اسباب اختيار الموضوع:

يتمثل الهدف الرئيسي للمسؤولية الاجتماعية في معالجة قضايا تهم المجموعات التي تشكل مجتمعات المؤسسات، فمن جهة المؤسسة المسؤولة اجتماعيا تهتم بأمور و قضايا الموظفين، حيث تسعى لتوفير افضل اجواء العمل، و تقوم بدفع رواتب و اجور كافية، لتوفير نوعية حياة جيدة لموظفيها، و تقوم بتكوين و تأهيل هؤلاء الموظفين و تطوير خبراتهم من اجل الوصول الى مخرجات و انتاج عالي الجودة لتتناسب مع متطلبات و توقعات زبائنها الذين هم اساس و جوهر نشاط المؤسسة الاقتصادية، و من جهة اخرى، فإن المؤسسات التي تمارس نشاطها بصورة مسؤولة اجتماعيا تعتمد على مدخلات انتاج صديقة للبيئة و صديقة للمجتمع و صديقة للإنسان، لذا فإنها تقوم بالاتفاق مع موردين يمارسون انشطتهم بطرق توفر مثل هذا النوع من المدخلات.

و ترجع دواعي اختيار الموضوع الى الدور الذي تلعبه المسؤولية الاجتماعية في جل ابعادها، و يمكن اجمال اسباب هذا الفضول العلمي الى الدوافع التالية:

- حداثة موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و خاصة في المؤسسات الوطنية.
- الاتجاه المتزايد للمؤسسات لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية.
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع لما له من اهمية.

4- أهمية الدراسة:

- اثراء المكتبة الجزائرية بالدراسات، خاصة و ان هذا النوع من البحوث المتجدد في الظهور يكتسي اهمية خاصة داخل المنظمة من حيث واقع تقييم الاداء، كما ان الوقوف على وضعية المنظمة

من المواضيع التي تهتم بها جميع الاطراف المتعاملة مع المنظمة و التي لها مصلحة مرتبطة معها.

- تأصيل المفاهيم الاساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع و معالجة مشاكله.
- تبرز اهمية دراسة المسؤولية الاجتماعية كونها تمثل الالتزام الذاتي و العقلي للفرد تجاه الجماعة و ما ينطوي عليه من الاهتمام بها و حل مشكلاتها و المشاركة معها في انجاز بعض الاعمال التي تقوم بها فضلا عما يحمله الفرد من احساس بحاجات جماعته و يكون هذا نابعا من ضميره.**(الدليمي،1989، ص 23)**
- كون حصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المؤسسة و المهام و المسؤوليات التي يتطلبها العمل، و بيئة التنظيم التي تتكون من عوامل داخلية و خارجية تؤثر في الاداء الفعال للفرد.**(ع.درة،1996، ص 79)**

5-اهداف الدراسة:

تختلف اهداف الدراسة باختلاف اهداف الباحث و الزاوية التي ينطلق منها في بناء مجهوده العلمي، و من هذا المنطق، نسعى في دراستنا الى توضيح العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء في المنظمة، و يمكن تلخيص هذه الاهداف فيما يلي:

- ابراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال تحديد اهم ابعادها.
- التعرف على واقع تطبيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجزائرية.
- التعرف على المستوى الذي وصلت اليه المؤسسة في بناء المسؤولية الاجتماعية.
- التعرف على مدى تطبيق ابعاد المسؤولية الاجتماعية من جانب المؤسسات

6- تحديت المفاهيم و المصطلحات اجرائيا:

6-1-المسؤولية الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية هي "الالتزام الاخلاقي و التصرف المسؤول تجاه مجموعة من الاطراف المتعددة و هذا حسب كبيعة المسؤولية و نوعية الشخص القائم بها، سواء اتت من عامل بسيط او من صاحب شركة او صاحب مصلحة، او بمعنى اخر ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه كل من: المساهمين، الملاك، العمال، الزبائن، الموردون، المجتمع و البيئة..."

6-2-الاداء الوظيفي

"هو درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الاداء و الجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا في الاستعداد للامتحان، و لكنه يحصل على درجات منخفضة، و في مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي، بينما الاداء منخفض."

7- الدارسات السابقة

7-1- الدارسات الجزائرية

7-1-1-دراسة ضيافي نوال 2010 بعنوان: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و الموارد البشرية

تهدف هذه الدراسة إلى وضع المؤسسة أمام الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية خاصة اتجاه مواردها البشرية باعتبارها من اهم مقومات النجاح و الارتقاء، اذ تمثل البحث الحالي إسهاما متواضعا يربط بين

الأداء الاجتماعي للمؤسسة و العمال و منه تنبع أهمية هذه الدراسة كونها إطارا شموليا لمعرفة مدى التزام المؤسسات بهذه المسؤولية و خاصة المؤسسات الوطنية ذات الطابع الخاص.

كما تقوم بتأصيل المفاهيم الأساسية للمسؤولية الاجتماعية وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها نظرا لمساهمتها في تطوير المجتمع ومعالجة مشاكله، و كذا عرض عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال وأهمية الالتزام بها نظرا لمساهمتها في خلق مجتمع داخلي متماسك، وبالأخص التعرف على واقع تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف المؤسسات الجزائرية الخاصة ومدى الالتزام بها.

7-1-2-دراسة (عبد القادر بريش، أ. زهير غراية، 2012)، بعنوان: دور القطاع الخاص في الجزائر في تعميق مبادئ و ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية في الحد من ظاهرة الفقر وتحقيق التنمية في الجزائر والتطرق إلى دور القطاع الخاص في الجزائر من ذلك، بأخذ عينات من منظمات أعمال الخاصة في الجزائر، وتكمن أهمية الدراسة في النظر في دور القطاع الخاص في الجزائر، و ما مدى تحمله لمسؤولياته الاجتماعية أمام المجتمع الجزائري، و دوره في تحقيق التنمية و الأهداف الإنمائية للألفية من جهة و دورها في خلق مناصب الشغل و القضاء و لو نسبيا على ظاهرة الفقر في أواسط المجتمع، و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها تطوير دور الجمعيات و المجتمع المدني كشريك في برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات، و تأخر تبني المسؤولية الاجتماعية من طرف القطاع الخاص في الجزائر.

7-1-3-دراسة (زكريا مطلك الدوري ، و أبو بكر احمد بوسالم) بعنوان المسؤولية الاجتماعية و البيئة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، مقدم إلى المؤتمر الدولي الثالث حول منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية يومي: 14-15 فيفري 2012، جامعة بشار-الجزائر.

و قد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المبحوثة، و عزا البحثان هذه النتيجة إلى الخصوصية التنظيمية التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مرونة في الاستجابة للمتغيرات الخارجية و التي تدار و توجه من قبل المسير الذي يتولى مهام المسؤولية الاجتماعية بنفسه..

7-2-الدراسات العربية:

7-2-1-دارسة عثمان (1973)

اذ استهدفت هذه الدراسة بناء مقياس للمسؤولية الاجتماعية لطلبة المدارس الثانوية في القاهرة واعد الباحث مقياس لهذا الغرض حيث شملت عينة البحث 1000 طالب و طالبة ، وتالف المقياس من 115 فترة وهي تقيس نوع السلوك الدال على المسؤولية الاجتماعية وقد استعمل هذا المقياس في دراسات متعددة لما يتمتع به من دقة في قياس هذه السمة

7-2-2-دارسة الدليمي (1989) :

استهدفت الدراسة تصميم مقياس المسؤولية الاجتماعية لطلبة الجامعة واعد الباحث مقياس لذلك ، حيث شملت عينة البحث 600 طالب و طالبة من جامعة بغداد ، وتالف المقياس بصورته النهائية من 60 فقرة وعند تحليل البيانات اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطي درجات

الطلبة في متغير الجنس، كما ظهر وجود تفاعل بين متغيري الجنس و الاختصاص الدراسي عند مستوى دلالة(0.01) حيث لوحظ ان متوسط درجات المسؤولية الاجتماعية لدى الطالبات العلمية اعلاه من متوسط درجات الطلاب في نفس المجموعة.

7-3-الدراسات الأجنبية

7-3-1-دراسة(jenkins) (2006) و التي جاءت بعنوان: (Abusiness oportinity model corporate social responsability of small-and medium sysed entreprises" " of)

قام الباحث بدراسة تجريبية على عدد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الرائدة في مجال المسؤولية الاجتماعية في المملكة المتحدة من خلال التطرق الى الفرص التي توفرها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما اكد على ضرورة تبني منهج خاص بالمسؤولية الاجتماعية لفائدة هذه المؤسسات حيث أشار الباحث في قوله: "مسار نمو المسؤولية الاجتماعية من اجل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن ان يحصل على ميزة اتجاه المنافسين و خاصة المؤسسات الكبيرة منها و هذا يتعلق باستراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية التي تكون مولدة داخليا".

و قد خلص الباحث إلى ان مؤسسات الدراسة أظهرت جودة إبداعية من خلال تطوير منتجات جديدة و خدمات تدمج مزايا اجتماعية و بيئية، كما ان نشاطات المسؤولية الاجتماعية المتعلقة بهذه الفئة من المؤسسات توجه نحو الأسواق التي تسمح في نفس الوقت باجتماع قضايا مجتمعية هامة مثل: الحفاظ على البيئة، التنمية المستدامة، التكوين و الأخلاق.

7-3-2-دراس ترومان و برادلي (TROMANE ET BRADLEY) (1981)

كان من اهداف هذه الدراسة التحقق من بعض الخصائص التي تمتاز بها الشركات و التي تتوافق مع كشفها للمعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية و قد توصلت الدراسة الى ان الشركات التي تقوم بتقديم المعلومات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، تمتاز بشكل عام بحجمها الكبير و امتلاكها انظمة عالية لقياس الخطر، مع التأكيد على قوة موقعها بالمد الطويل قياسا بالشركات التي تمتنع عن كشف هذه المعلومات، فظلا عن ذلك فقد توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة موجبة ما بين كبر حجم الشركة و مقدار ما تقوم به من مهام تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية و التي تمارسها عبر انشطتها المختلفة علما بان عينة الدراسة شملت 207 شركة من كبريات الشركات الاشتراكية و ذلك عام 1978

7-3-3-دراسة" ايلونا بيشيو" و "ري تا كازلوسكايت" (Ilona buc u et Ruta kazlouskaite) (2011) من ليتوانيا و التي جاءت تحت عنوان :"العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و ادارة الموارد البشرية".

لقد حاولت الدراسة الاجابة على سؤال الاشكالية التالية: هل هناك علاقة موجودة بين ادارة الموارد البشرية و المسؤولية الاجتماعية للشركات؟ و هل هناك اثر على الاداء من خلال هذه العلاقة؟

توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات و ادارة الموارد البشرية و الاداء، حيث انه في المؤسسات ذات الاداء العالي و المرتفع توجد فيهم ادارة للموارد البشرية متطورة و ان هذه الادارة تلعب دورا استراتيجيا في تحسين اداء المؤسسة سواء تعلق الامر بالأداء المالي او الاداء التنظيمي، و يعود ذلك الى تطويرها لسياسات المسؤولية الاجتماعية للشركات.

7-3-4 دراسة "فانق لي كوك" و " كياو لينق"(Fang lee cooke et qualing he) من الصين 2010 و التي جاءت تحت عنوان : المسؤولية الاجتماعية للشركات و ادارة الموارد البشرية في الصين: حالة قطاع النسيج.

لقد حاولت الدراسة الاجابة على السؤال الوارد في الاشكالية التالية: كيف يتعامل مصانع النسيج مع المسائل ذات العلاقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل الضغوطات البيئية و الاجتماعية المفروضة من طرف المجتمع الدولي على الصين؟ و قد خلصت الدراسة ان الاهتمام بالعنصر البشري لا يتم بالشكل الذي تقتضيه متطلبات المسؤولية الاجتماعية للشركات، و يضل الاهتمام دائما مركزا على البعد الاقتصادي المتمثل في تلبية متطلبات السوق على حساب العنصر البشري.

7-3-5 دراسات أو تجارب هاوثورن :

تمثل سلسلة من التجارب التي اجريت في مصنع الهاوثورن التابع لشركة ويسترن الكتريك أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين يقودهم **Hilton mayo, rothelsberg** من(جامعة هارفارد) باختبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة.

جاءت النتيجة مخالفة لتوقعات الباحث حيث اظهرت الدراسة ان أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة ، وهو ما سمح باستخلاص

الباحث العديد من النتائج التالية :

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.

- لقد إتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف، وكذا قناعة العمال بان المنشاة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميز وأهمية ،
- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات غير الرسمية.

7-3-6 دراسة Olorunsola E.O (2012)

هدفت الدراسة لتعرف مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات النيجيرية الغربية في جنوب نيجيريا من وجهة نظر المدراء و الإدارات و كذلك تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي للإداريين و وظائفهم

. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

1. إن الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات كان مرتفعا جدا حيث تجاوز إرتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى 79% لجميع العوامل المرتبطة بالأداء.
2. أظهرت النتائج أن الإرتفاع في الأداء الوظيفي للعاملين قد يكون نتيجة للجودة و القدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الآخرين

الفصل الثاني

المسؤولية الاجتماعية

- تمهيد الفصل.

1. مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية
2. تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
3. التحديات التي ادلت الى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية
4. مفهوم المسؤولية الاجتماعية
5. الاطار النظري للمسؤولية الاجتماعية
6. مناقشة نظريات مفهوم المسؤولية الاجتماعية
7. ابعاد المسؤولية الاجتماعية و مبادئها
8. عناصر المسؤولية الاجتماعية
9. أهمية المسؤولية الاجتماعية
10. فوائد المسؤولية الاجتماعية
11. مجالات المسؤولية الاجتماعية
12. اتجاهات المسؤولية الاجتماعية
13. معوقات المسؤولية الاجتماعية

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الادارية الحديثة، و التي ظهرت نتيجة تزايد الضغوط على المنظمات حيث أن دورها لا يقتصر فقط على خدمة مصالحها الذاتية و تحقيق الارباح، بل يتعدى ذلك و يجب عليها إضافة إلى تحقيق مصالحها الذاتية أن تعمل على تحقيق مصالح المجتمع الذي تعمل به، فالمنظمات اليوم أصبحت مطالبة بالتوفيق بين أهدافها الاقتصادية و المتطلبات الاجتماعية كشرط لتحقيق نموها و ضمان بقائها.

و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف مفاهيم و أسباب ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، و مراحل تطور هذا المفهوم و تناول أساسيات المسؤولية الاجتماعية من أبعاد، مبادئ، عناصر و معايير قياسها، و في الاخير نتطرق إلى اتجاهات و فوائد المسؤولية الاجتماعية، و سيتم التعرض إلى ما سبق ذكره من خلال النقاط التالية:

- مدخل للمسؤولية الاجتماعية.
- أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.
- اتجاهات و فوائد المسؤولية الاجتماعية.

1- مدخل إلى المسؤولية الاجتماعية:

يتمثل المنهج التقليدي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في ضرورة تحقيق أقصى الارباح الممكنة، و ذلك في حدود الاطار القانوني القائم و قد استمد هذا المنهج مقوماته من النظرية الكلاسيكية، و التي تقوم على أن المعيار الاساسي لأداء المؤسسة هو كفاءته الاقتصادية التي تتبلور في تنظيم المصلحة الذاتية للمساهمين باعتبارها المسؤولية الاولية للإدارة.

و في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي ظهر اتجاه قوي و خاصة في المجتمعات الرأسمالية، يدعو إلى ضرورة التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، فأصبحت الادارة مسؤولة ليس فقط على تحقيق الكفاءة الاقتصادية لأنشطة المؤسسة معبرا عنها

بواسطة مؤشر الربحية، و لكن أيضا عن ما يجب أن تؤديه المؤسسة تجاه المشاكل الاجتماعية المترتبة عن أداء تلك الانشطة، بمعنى أن الادارة أصبحت مضطرة إلى التسليم بالمسؤولية الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية.

2- تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

2-1- مرحلة الثورة الصناعية: تميزت هذه المرحلة بوجود استغلال غير عقلاني لجهود العاملين و الموارد البشرية، حيث تم تشغيل الاطفال و النساء لساعات طويلة و في ظروف عمل قاسية و أجور متدنية، و لا وجود للاهتمام بالعاملين و المجتمع و الوعي البيئي و هذا راجع لكون الثورة في بدايتها و وفرة المياه و المساحات الشاسعة و الموارد الطبيعية غير المستغلة، لم تثر انتباه المجتمع بدافع زيادة كفاءة استغلال الموارد و خاصة القوى العاملة، اتجه البحث في هذه المرحلة في كيفية تحسين

إنتاجية العاملين و كان ذلك من خلال دراسة الوقت و طريقة إنجاز العمل بالتركيز على تحفيز العاملين بالوسائل المادية، عن طريق تحسين الاجور المدفوعة للعاملين مقابل جهد كبير يبذلونه لإعطاء إنتاج كبير، و يمكن القول إن في هذه المرحلة هناك وعيا بسيطا بالمسؤولية الاجتماعية يتجسد في تحسين أجور العاملين **(الطاهر خامرة،2007، ص 76.77)**.

2-2- مرحلة العلاقات الانسانية: بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الاول و الاقرب للمالكين و هم العاملون، نظرا لتزايد استغلال العاملين و إصابات العمل الكثيرة... أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة و الأمان في العمل و تقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام و إعادة النضر في ظروف العمل، و قد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب "هاوثورن" "HAWTHURN" و هي دراسات حاولوا من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين و بظروف العمل على الانتاج و الانتاجية. و قد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الانتاج و بذلك زيادة الارباح، و من هنا نجد أن المسؤولية الاساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى.

2-3- مرحلة ظهور خطوط الانتاج و تضخم المؤسسات: إن التطورات التي أدخلها "هينيرج فورد""Henerg Ford" بابتكاره لخط الإنتاج و الذي أفرز إنتاج كميات كبيرة و ضخمة من السيارات أدى إلى تضخم و كبر حجم المؤسسات الصناعية و زيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل و لا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية و ما تبقى من فضلات الانتاج و الغازات التي انعكست بمجملها على صحة و سلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات و غيرها، و بالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات**(صديقي خضرة،2003،ص 7)**

2-4- مرحلة تأثير أفكار الاشتراكية: يتمثل التطور المهم في هذه المرحلة في كون أفكار الاشتراكية ما هي إلا تحدي للمؤسسات الخاصة بضرورة تحمل مسؤولية أطراف أخرى بالإضافة إلى المالكين، حيث أن هذه الافكار من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية، حيث كان من أبرز مطالب العاملين ما يتعلق بظروف العمل و التقاعد و الضمان الاجتماعي و إصابات العمل و الاستقرار الوظيفي.

2-5- مرحلة الكساد الاقتصادي الكبير و النظرية الكينزية : أدى الكساد الاقتصادي الكبير و انهيار المؤسسات الصناعية و تسريح العاملين إلى اضطرابات كثيرة مما أدى إلى التدخل من طرف الدولة لحماية مصالح العاملين و إيجاد فرص عمل بديلة لهم حيث ظهرت نظرية كينز الشهيرة التي تدعو إلى تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي. كل ما سبق ذكره علاوة عن تأثير أفكار الاشتراكية التي بدأت تنتشر، أدى إلى بناء أرضية للتوجهات الاولى لتأصيل أفكار و تحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية **(خبابة عبد الله و خبابة صهيب،2015، ص 3)**

2-6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية و التوسع الصناعي: تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة و توجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات و تعالت أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل و سن القوانين التي تحمي العاملين و تعزز مشاركتهم في مجالس الادارة، فالمشاركة بالقرار و تحديد حد أدنى للأجور، و ظهور جمعيات حماية المستهلك... هو ما أدى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات و ليس طرحا نظريا فقط.

2-7- مرحلة المواجهات بين الادارة و النقابات: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوتها لا يستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة و زيادة عدد الاضطرابات و تعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا و المانيا. هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت أصوات تدعو إلى حماية البيئة و نشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير . كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات و الاضرار بصحة و سلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة (**صديقي خضرة،2003، ص 8**).

2-8 مرحلة القوانين و المدونات الاخلاقية: لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين ودساتير أخلاقية، حيث بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها ، وبدأت الاهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الاخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعي به الميثاق العالمي: **GLOBAL COMPACT**، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع العمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية : حقوق الانسان ، المبادئ والحقوق الاساسية في العمل ، حماية البيئة **(صديقي خضرة،2003، ص8-9)**.

3- التحديات التي ادلت الى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية

لقد اشارت العديد من الدراسات الى ان بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها: **(فؤاد حسين محمد الحمدي،2003، ص 35-36).**

3-1-العولمة: وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية ، حيث أضحت العديد من الشركات متعددة الجنسية ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية ، وأصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الانسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين ، وبأنها لا تسمح بتشغيل الاطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.

3-2- تزايد الضغوط الحكومية و الشعبية: من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك و العاملين و البيئة ، الامر الذي قد يكلف المنضمة أموالا طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات ، و بخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة و الخروج من السوق بشكل عام .

3-3-الكوارث والفضائح الاخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المنظمات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالا طائلة كتعويضات للضحايا أو الخسائر نتيجة المنتجات المعابة.

3-4-التطورات التكنولوجية المتسارعة: و التي صاحبتها تحديات عديدة أمام منظمات الاعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار، خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات و المعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي، وبالتالي تجد أنه مع تغير بيئة العمل العمالية ، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا، إذ أصبح التزاما على منظمات الاعمال أن تضاعف جهودها و أن تسعى نحو بناء علاقات استراتيجية

أكثر عمقا مع المستهلكين والعاملين و شركاء العمل ودعاة حماية البيئة و المجتمعات المحلية و المستثمرين ، حتى تتمكن من المنافسة و البقاء في السوق.

4- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يقول العالم الامريكي المشهور في مجال المسؤولية الاجتماعية "دانييل فرانكلين" (DANIEL FRANKLIN): "تعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الان الاتجاه السائد بعد أن كانت استعراضا لفعل الخير في السابق، إلا أن عدد قليلا من المؤسسات يمارسها بصورة جيدة ". فمن المتفق عليه أن المؤسسات الاقتصادية ليست بمؤسسات خيرية وأن هاجسها الاول تحقيق أكبر عائد من الربح، إلا أنه في وقتنا الحاضر نرى أن تقييم المؤسسات الاقتصادية لم يعد يعتمد على ربحيتها فحسب، ولم تعتمد على مراكزها المالية فقط في بناء سمعتها ، وإنما ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق بيئة عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة من أبرزها مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يفرض نفسه على الساحة الاقتصادية الوطنية و الدولية(**عن ضيافي نوال،2010 ص 2**).

ففي وقت لم تكن فيه المؤسسات تتحدث إطلاقا عن المسؤولية الاجتماعية أصبح اليوم النقاش العالمي يركز على قضايا البيئة وآفاق التنمية المستدامة، اذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزا هاما من النقاشات في مؤتمر جوهانسبورغ 2002 (**احمد ماهر،2000، ص 282**) .

وبالرغم من أن عددا كبيرا من المؤسسات تدرك أهمية هذا الاتجاه الجديد إلا انه لم يتم حصر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورة مقبولة ، ومن أهم المفاهيم الفكرية لهذا المفهوم نذكر ما يلي:(**باري كشواي،2008 ص 197**).

4-1- المفهوم الكلاسيكي: يسند على افكار الاقتصادي الشهير آدم سميث القائمة على مبدأ " ما هو جيد للمؤسسة جيد للمجتمع" باعتبار الربح الهدف الاول والاخير للمؤسسة وهو منفعة المجتمع ، ويشير العالم ميلتون فريدمان بقوله : " هناك شيء واحد لا شيء غيره في منظمات الاعمال وبما تتحمله من مسؤولية اجتماعية هو استخدامها للموارد وتصميمها للأنشطة المطلوبة لزيادة الارباح على الامد الطويل وجعل ذلك قاعدة في إنجاز أعمالها إلا أن كافة المؤسسات تسعى إلى تقديم أفضل الخدمات للمجتمع ككل مع تحقيق أعلى مستوى ممكن من الارباح بمراعاة الاحكام القانونية و القواعد الاخلاقية السائدة وبهذا يعتبر الربح الهدف الوحيد للمؤسسة**(تامر ياسر البكري،2001، ص 22-30).**

4-2- المفهوم الاداري: يشير العالم الاقتصادي ''Paule Samuelson'' : "إن المؤسسات الكبيرة هذه الايام لا تتعهد بتحقيق مسؤوليتها الاجتماعية فقط، بل انها يجب أن تحاول وبشكل تام عمل ما هو أفضل " ، فمع التطورات الحاصلة والطبيعة الجديدة للمؤسسات، ظهرت فجوة كبيرة فيما يخص المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والاهداف التي تطمح المؤسسات الوصول إليها فتبلورت الافكار وظهر مفهوم جديد أكثر بعدا وعمقا يقوم على فكرة أن المؤسسة نظام مفتوح تحقق منفعتها الذاتية مع تحقيق منافع إخرى كإرضاء حاجات الافراد والاهتمام بالعمال كتوفير الامن ، السلامة ، الرعاية الصحية...الخ ، و ما عزز المفهوم الاداري للمسؤولية الاجتماعية مجموعة الافكار التي طرحتها لجنة التطوير الاقتصادي بوصفها المفهوم كونه " يمثل علاقة المؤسسة بالزبائن و المجتمع ككل " .

4-3- المفهوم البيئي: بعد أن أدرك المسيرون أن المسؤولية الاجتماعية لا تنحصر فقط داخل المؤسسة و انما تتصدى حدودها ذلك لتصل الى أطراف وفئات خارجية عديدة **(زكي محمود هشام،1998 ص 501)**، ظهر مفهوم جديد سمي ب "المفهوم البيئي" او "نموذج البيئة الاجتماعية" ،حيث اعتبر المفهوم الأكثر حداثة و ارتباطا بالبيئة ، و ما ميز ذلك مختلف الأبحاث و الدراسات التي

أجراها العديد من الباحثين و كأفضل مثال دراسة كل من "ralph Nader et John K.Galbaraith " على مجموع المؤسسات الصناعية الكبيرة و مدى تأثيرها على المجتمع و بها وصلا الى إستنتاج مفاده :"عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية فليس هناك أي حق طبيعي يعلو تلك المصلحة "**(تامر ياسر البكري،2001 ص 30)**، بمعنى أن المصلحة العامة للمجتمع من أولويات المؤسسة و فوق اي اعتبار ذاتي ، و بالتالي فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يقوم على مدى تحقيق مصلحة المجتمع مع تحقيق الأرباح على المدى الطويل بمراعاة حاجات الأفراد و تلبيتها و المحافظة على البيئة و اعتبارها مسؤولية المجتمع.

و حتى وقتنا الراهن لم يتم الوصول إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة الزامية قانونية وطنية او دولية ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية و معنوية أي أنها تستمد قوتها و قبولها و انتشارها من طبيعتها الطويلة الاختيارية ، و من هنا برزت عدة تعاريف للمسؤولية الاجتماعية نذكر منها:

- حسب معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية فإن " المسؤولية الاجتماعية هي السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وشمل سلوك الادارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعينة التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال و ليس مجرد حاملي الأسهم**(منشورات الامم المتحدة،2004 ص 27)**
- البنك الدولي: يرى أن " المسؤولية الاجتماعية ماهي إلا الزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادي المستدامة و بالعمل مع الموظفين و أسرهم و المجتمع المحلي و المجتمع عامة من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال و التنمية على حد سواء**(منشورات الامم المتحدة،2004، ص 28).**

- حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستمدة فإن المسؤولية الاجتماعية هي الالزام المستمر من قبل المؤسسات بالتصرف أخلاقيا و المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية و العمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة و عائلاتهم و المجتمع المحلي و المجتمع كلل(**رقية عيران 2008**).
- حسب كارول"Carroll " فان "المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنشأة بأن تضع نصب عينيها خلال عملية صنع القرارات الأثار و النتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة و الفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات(**اياد محمود عودة،2008، ص 272**).
- حسب " Pride et Ferrell" المسؤولية الاجتماعية تشير إلى الالتزام من قبل المنظمات من اجل تعزيزها و تعزيز تأثيرها الإيجابي و تقليل تأثيرها السلبي على المجتمع فهي تهتم بالتأثيرات الكلية لقرارات التسويق على المجتمع"(**علاء فرحان طالب و آخرون،2010، ص 37-38**).
- حسب دركرDarker "المسؤولية الاجتماعية التزام المؤسسة اتجاه المجتمع العاملة به، و أن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع و تباين و جهاتهم".
- حسب روبنسROBINSSE "المسؤولية الاجتماعية للمسؤولية تسند إلى إعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف حيث تشكل إلتزامات بعيدة الأمد تفي بها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع"(**ضيافي نوال،2010، ص 21**).

و بالرغم من كل الاختلافات و التباينات في تعريف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الا أن هناك جانبين يمكن التركيز عليهما (**محمد عادل عياض،2009، ص 258**)، الأول قانوني ينطلق أساسا من العلاقة القائمة بين المجتمع و المؤسسة و يتمثل مضمونها في أن المؤسسة لها عمليات تنفذها و سلوكا

تمارسه و أهدافا تحققها و بالتالي لا بد أن يكون لذلك آثاره التي تمتد لتغطي كل المجتمع أيا كانت تلك الأثار، أما الثاني فيتمثل في الجانب الانساني و يقوم على الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة بصفتها وحدة مستقلة تعمل في مجتمع و مدى مساهمتها، فالعتاقة التي تتكون بيئة المؤسسات هي التي تشكل المجتمع لذلك هناك التزامات اجتماعية و إنسانية تقع تحت مسؤولية المؤسسة.

و بالرغم من ادراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاجتماعية و تأييد تبنيها الا انه يوجد بعض المؤسسات التي ترى هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر، و الجدول التالي يبين مختلف الحجج التي تدفع المؤسسات اما لتبني المسؤولية الاجتماعية او تفاديها او غض الطرف عنها:**(نجم عبود نجم،2006، ص 214)**

جدول رقم 01 يمثل الحجج المؤيدة و المعارضة لفكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة

مع المسؤولية الاجتماعية	ضد المسؤولية الاجتماعية
* توقعات الجمهور: ارتفاع التوقعات من المؤسسات و الراي العام يدعم الاهتمام الاجتماعي و الاهداف الاقتصادية	* على المؤسسات الاهتمام بالاهداف الاقتصادية و ترك الاهداف الاجتماعية لمؤسسات المجتمع
*الارباح طويلة الامد: نتيجة العلاقات مع المجتمع و تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور	* متابعة الهدف الاجتماعي يضعف الانتاجية الاقتصادية ما يؤدي الى عدم تحقيق الارباح.
* الالتزام الاخلاقي: العمل بما هو صواب و	* الاعمال الاجتماعية تعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسة

تجنب الاعمال غير الشرعية * صورة المؤسسة: خلق افضل الصور لجذب جمهور اكبر و اكتساح اسواق اكثر * البيئة: خلق بيئة اكثر استقرارا و اجتذابا للعمال المهرة	* سيادة المؤسسات في المجتمع و خاصة بعد الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية فإنها تصبح اكثر قوة * محدودية الخبرة و نقص المهارة في مواجهة المشاكل الاجتماعية * اضعاف الاهداف الاخرى للمؤسسة لكونها تستترف طاقة ليست بالقليلة

المصدر: د.نجم عبود نجم: اخلاقيات الادارة و مسؤوليات الاعمال في شركات الاعمال، الطبعة الاولى 2006،ص:214

5- النظريات التي درست مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

5-1- من وجهة النظرية الدينية :

المسؤولية الاجتماعية << هي ظاهرة تشترك و تؤيدها معظم الاديان ، فالدين الاسلامي يؤكد اهمية العلاقات الاجتماعية ،وفي القران الكريم العديد من الشواهد التي تؤكد ذلك :

قال تعالى: <<وَلْتَكُنْ مِنكُم امة يدعون الى الخير ويأمرون بالمعرف وينهون عن المنكر اولئك هم المفلحون >> **(سورة آل عمران، آية 104).**

ومن الاحاديث النبوية الشريفة التي اكدت على البعد الاجتماعي ما جاء به قول الرسول **صلى الله عليه و سلم** : <<المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا >>.

والمسؤولية الاجتماعية بالرغم من انه تكوين ذاتي يقوم به على نحو الضمير الاجتماعي ويكون بمثابة رقيب داخلي ،الا انها في نموها تمثل انتاجا اجتماعيا تتعلم و تكتسب ، كما انها تنمو تدريجيا عن طريق التربية و التنشئة الاجتماعية ، وانها في نموها تحتاج الى مناخ اسري و تربوي مشبع بالحب والحنان

5-2- المسؤولية الاجتماعية من وجهة النظر النفسية الاجتماعية :

-**نظرية ''Adler'' ادلر:** الفرد لا يمكن ان يعيش حياته بأمان مع بعضهم البعض من اجل خدمة الكل وهو خارج اطار الجماعة وهذا يتطلب ان يشعر كل فرد من افراد المجتمع ومن انه جزء مهم من هذا المجتمع ومن هذا الشعور المتبادل تتحقق مسؤولية تجاه مجتمعه ومسؤولية المجتمع في رعاية ابنائه**(ADLER,1964, P.31)**.

-**نظرية '' froom ''فروم:** الهدم و الابداع موجودة في الطبيعة البشرية لكن الذي يسبب بروز هذه السمة او تلك هو المجتمع الذي يحيط بالفرد من خلال التنشئة الاجتماعية **,FROMME,1967)**. **P 116)**

-**نظرية''sulivian'' : سوليفيان** انه يرى ان الانسان مخلوق و ان اساس فكرة المرء عن نفسه مبنية على اساس علاقته بالأخرين فهو يؤثر فيهم ويتأثر بهم وان العزلة عنهم سببها عدم الشعور بالأمان والذي يعد احدى مؤشرات نقص المسؤولية الاجتماعية**(SULLIVIAN,1953, P 21)**.

-**نظرية روجرز ''rogerse'' :** تناول العلاقة بين الفرد و المجتمع و ذلك عن طريق ثقتها بالفرد وبدوافعه وقدراته وشعوره بالمسؤولية لفهم نفسه والمجتمع الذي يحيط به و ان غاية النمو النفسي و النمو الاجتماعي انتاج فرد متكامل الوظائف النفسية

-**نظرية سترونك ''strong''**: يرى ان ربط التنمية المسؤولية الاجتماعية و بين امتلاك الفرد مهارات متعددة فضلا عن قدرته في التأثير على الاخرين و خبراته الواسعة وقوة شخصيته(**STRONG,1968, P 215**).

6- مناقشة نظريات مفهوم المسؤولية الاجتماعية :

من خلال ما تم طرحه من نظريات حول هذا المفهوم تبين انه تم تناوله من زوايا مختلفة فنظرية (ادلر) اكدت على ان الفرد والمجتمع شيئين مترابطين و يعتمد كل واحد منهما على الاخر فاذا شعر الفرد انه جزء من المجتمع فانه سوف يعمل بشجاعة واقدام للتغلب على مشاكله وتكريس وقته لخدمتهم ، في حين اكدت نظرية (فروم) على انماط التنشئة الاجتماعية في عملية الحرم والابداع، اما نظرية(سوليفيان) فقد اقرت على انه لا يمكن ان ندرس اي سمة من سمات الشخصية او اي ظاهرة نفسية او اجتماعية او سلوكية الا من خلال اندماج الفرد وتفاعله مع الاخرين ، اما(روجرز) فقد اكد على ان التكامل النفسي و الاجتماعي لا ينتج الا بعد ان يحقق افراد المجتمع كل ذواتهم و يؤكدوا قدراتهم و امكاناتهم.

اما (سترونك) فيرى ان التفاعل الاجتماعي يعتمد على امكانية الفرد في ان يكون مصدر قوة و جذب للأخرين.

7- ابعاد المسؤولية الاجتماعية و مبادئها :

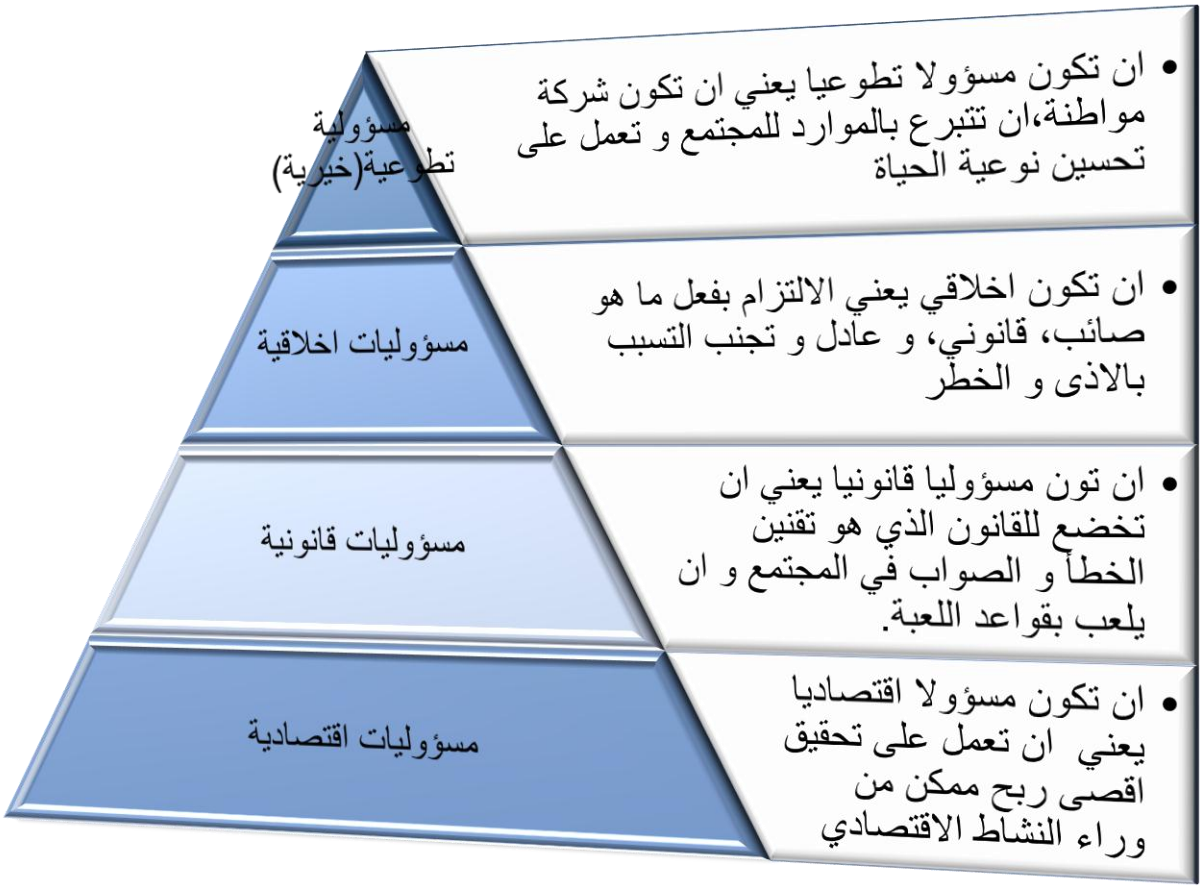
7-1- ابعاد المسؤولية الاجتماعية:

سعي العديد من الكتاب و الباحثين الى محاولة تحديد ابعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة، نذكر منهم على سبيل المثال كل من "بريد و فيريل" " PRIDE ET FERRELL"، اللذين اشارا الى اربعة ابعاد للمسؤولية الاجتماعية تمثلت فيما يلي(**عبد السلام مخلوفي و سفيان بن عبد العزيز،2011، ص 7**).

- ✓ المسؤولية الانسانية: اي ان تكون المنظمة صالحة و تعمل على الاسهام في تنمية و تطوير المجتمع، و تحسين نوعية الحياة.
- ✓ المسؤولية الاخلاقية: بمعنى ان تكون المنظمة مبنية على اسس اخلاقية، و ان تلتزم بالأعمال الصحيحة، و ان تمتنع عن إيذاء الاخرين.
- ✓ المسؤولية القانونية: اي التزام المنظمة بإطاعة القوانين، و اكتساب ثقة الاخرين من خلال التزامها بتنفيذ الاعمال الشرعية، و عدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.
- ✓ المسؤولية الاقتصادية: ان تكون المنظمة نافعة و مجدية اقتصاديا، و ان تحاول جاهدة توفير الامان للأخرين.

وشمولية محتوى المسؤولية الاجتماعية جعلت الباحث كارول(A.CAROLL) يشير إليها بأربعة ابعاد هي البعد الاقتصادي والاخلاقي والقانوني والخيري كما هي محددة في الشكل أدناه:(**غسان عيسى العمري،2009، ص 24**)

الشكل رقم (1) يمثل هرم المسؤولية الاجتماعية حسب تصور كارول



Source :CAROLL A ,OP.CIT , P 228

7-2-مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

ترتكز المسؤولية الاجتماعية على تسعة مبادئ رئيسية نلخصها فيما يلي:**(عريوة معاد،2006، ص 55)**

- ❖ المبدأ الاول الحماية و اعادة الاصلاح البيئي: يدعو الى ان تقوم المؤسسة على حماية و اعادة اصلاح البيئة و الترويج للتنمية المستدامة فيما يتعلق بالمنتجات و العمليات و الخدمات و الانشطة الاخرى و ادماج ذلك في العمليات اليومية.
- ❖ المبدأ الثاني القيم و الاخلاقيات: تعمل بموجبه المؤسسة على تطوير المواصفات و الممارسات الاخلاقية المتعلقة بالتعامل مع اصحاب الحق و المصلحة.
- ❖ المبدأ الثالث المسائلة و المحاسبة: يستوجب ابداء الرغبة الحقيقية في الكشف عن المعلومات و الانشطة بطرق و فترات زمنية معدلة لا صحاب الشأن لاتخاذ القرارات.
- ❖ المبدأ الرابع تقوية و تعزيز السلطات: العمل على الموازنة في الاهداف الاستراتيجية و الادارية اليومية بين مصالح المستخدمين و العملاء و المستثمرين و المزودين و المجتمعات المتأثرة و غيرهم من اصحاب الشأن.
- ❖ المبدأ الخامس الاداء المالي والنتائج: تعمل المؤسسة على تعويض المساهمين برأس المال بمعل عائد تنافسي بينما تحافظ في ذات الوقت على الممتلكات و الاصول و استدامة هذه العائدات و ان تكون سياسات المؤسسة هادفة الى تعزيز النمو على المدى الطويل.
- ❖ المبدأ السادس مواصفات موقع العمل: ان ترتبط انشطة المؤسسة بإدارة الموارد البشرية لترقية و تطوير القوى العاملة على المستويات الشخصية و المهنية بحسبان ان العاملين يمثلون شركاء

قيمين في العمل بما يستوجب احترام حقوقهم في ممارسات عادلة في العمل و الاجور التنافسية و المنافع و بيئة عمل آمنة و صديقة و خالية من المضايقات.

- ❖ المبدأ السابع العلاقات التعاونية: ان تتسم المؤسسة بالعدالة و الامانة مع شركاء العمل و تعمل على ترقية و متابعة المسؤولية الاجتماعية لهؤلاء الشركاء.
- ❖ المبدأ الثامن المنتجات ذات الجودة و الخدمات: تحدد المؤسسة و تستجيب لاحتياجات و حقوق الزبائن و المستهلكين الاخرين و تعمل على تقديم اعلى مستوى للمنتجات و قيمة للخدمات بما في ذلك الالتزام الشديد برضاء و سلامة الزبائن.
- ❖ المبدأ التاسع الارتباط المجتمعي: تعمل المؤسسة على تعميق علاقات مفتوحة في المجتمع الذي تتعامل معه حيث تتميز بالحساسية تجاه ثقافة و احتياجات هذا المجتمع، و تلعب المؤسسة في هذا الخصوص دورا يتسم بالإيجابية و التعاون و المشاركة حيث يكون ممكنا في جعل المجتمع المكان الافضل للحياة و ممارسة الاعمال.

8- عناصر المسؤولية الاجتماعية:

اذ كانت المؤسسة تسعى الى تحقيق اهداف اصحاب المصالح فإن هذه الاخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثيرها على المؤسسة أو حسب البيئة و الزمن و قد حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية و لكنهم يتباينون في ترتيب الاولويات فهناك بعض العناصر التي تأتي في اولوية متقدمة كالزبائن (حسب كارول)، و عموما يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية و بالتالي فان لكل منها توقعات خاصة، و الجدول التالي يبين ذلك:**(طاهر محسن منصور الغالبي،2007، ص92)**

جدول رقم (02) يمثل مؤشرات محتوى المسؤولية الاجتماعية و التوقعات الخاصة لكل منها

العناصر	التوقعات
الادارة العامة	• مرونة الاشخاص • تحفيز الافراد و التماسك الاجتماعي • عضوية النقابات المالية في السياسة العامة للمؤسسة
الاطارات الوسطى	• الاتساق في الاطارات الادارية • احترام التسلسل الهرمي • المشاركة في الادارة
العمال	• جاذبية الاجور • شروك العمل • تطوير العمل • التكوين
ممثلي الافراد	• احترام الحريات النقابية • مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة
الموردون	• احترام العقد و مكافحة الممارسات غير التنافسية • الثقة و العلاقات طويلة الاجل • التكامل نع نظام الجودة • التكامل مع نظام الانتاج(المشتريات، الوقت، النقل...)

	• السياسات الاجتماعية و البيئية
الزبائن(المستهلكين)	• الاسعار • الابتكار/نوعية المنتوج/خدمات ما بعد البيع • اخطار بيئية و صحية مرتبطة بالمنتج • شهادة المنتج(الجودة) • احترام القوانين (الاجتماعية و البيئية)
البنوك، التأمينات، المستثمرين	• قيم الاسهم • فعالية و شفافية الادارة(الحكومة) • شفافية المعلومات • مسؤولية قانونية • اخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الامن الداخلي)
المنافسون	• المنافسة العادلة و النزيهة • المعلومات الصادقة و الامينة
المجتمع	• خلق فرص عمل جديدة • دعم الانشطة الاجتماعية • الصدق في التعامل • احترام العادات و التقاليد

البيئة	• الاستخدام الامثل و العادل للموارد • المحافظة على البيئة
الحكومة	• الالتزام بالتشريعات و القوانين • المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية • احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف
جماعات الضغط الاجتماعي	• التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك • احترام دور النقابات العمالية • التعامل الصادق مع الصحافة

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن "المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال" مجلة البحوث المعاصرة، مجلد 11، عدد 2، 1992.

و يعتقد البعض ان المؤسسات بالإضافة الى اهتمامها بمختلف اصحاب المصالح، عليها ان تعمل على ترقية الرخاء الاجتماعي و تحسين نوعية الحياة في المجتمع بشكل عام من خلال المساهمة في الانشطة الخيرية و اعمال الاحسان، و دعم الانشطة الثقافية و الفنية.

و باعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التزام يتوجب على قطاع الاعمال القيام به تجاه المجتمع و ان من شأن هذا الالتزام ان يعمل على تعظيم الاثار الايجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع و تخفيض الاثار السلبية لتلك النشاطات الى اكبر قدر ممكن،**(تعريف كارول للمسؤولية**

الاجتماعية) و ازاء هذا الالتزام فان على المؤسسات العصرية القيام بأداء اربعة اشكال من المسؤولية الاجتماعية **(طاهر محسن منصور الغالبي،2007، ص 64)** يمكن توضيحها من خلال النموذج الذي قدمه كارول سنة 1979، و الذي من خلاله يبين الابعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

9- أهمية المسؤولية الاجتماعية:

تتجلى اهمية المسؤولية الاجتماعية فيما يلي: **(طاهر محسن منصور الغالبي، ص 52)**

9-1 بالنسبة للمؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع و ترسيخ المظهر الايجابي لدى العملاء و العاملين و أفراد المجتمع بصورة عامة، خاصة إذا اعتبرنا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل مبادرات تطوعية للمؤسسات تجاه أطراف متعددة ذات مصلحة مباشرة من وجودها.
- تحسين مناخ العمل السائد في منظمة الاعمال، و تؤدي الى نشر التعاون و الترابط بين مختلف الاطراف.
- تمثل تجاوبا فعالا مع التغيرات الحاصلة في حاجات المجتمع و انتقالها الى الحاجات الاجتماعية و تحقيق جانب من ذاتية الفرد و المجموعة.

9-2- بالنسبة للمجتمع:

- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالانتماء من قبل الافراد ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين و قليلي التأهيل و الاقليات و المرأة و الشباب، كذلك الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفير نوع من العدالة الاجتماعية و سيادة مبدأ تكافؤ الفرص الذي

هو جوهر المسؤولية الاجتماعية، كذا، تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البيئة التحتية او الناحية الثقافية.

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة و مختلف الفئات ذات المصلحة.
- تحسين التنمية السياسية انطلاقا من زيادة التثقيف بالوعي الاجتماعي على مستوى الافراد و المجموعات و المنضمات، و هذا يساهم بالاستقرار السياسي و الشعور بالعدالة الاجتماعية.
- كون المسؤولية الاجتماعية مرتبطة بمفاهيم اساسية كتقليل السرية في العمل و الشفافية و الصدق في التعامل، و هذه النقاط تزيد من الترابط الاجتماعي و ازهار المجتمع على مختلف المستويات.

9-3-بالنسبة للدولة:

- تخفيف الاعباء التي تتحملها الدولة في سبيل ادامة مهامها و خدماتها الصحية و التعليمي و الثقافية و الاجتماعية.

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية الى تعظيم فوائد الدولة بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة و الصحيحة في تحمل التكاليف الاجتماعية، و المساهمة في تطوير التكنولوجيا و القضاء على البطالة و غيرها من المجالات التي تجد الدولة الحديثة نفسها غير قادرة على القيام بأعبائها جميعا، بعيدا عن تحمل المؤسسات الاقتصادية الخاصة دورها في هذا الاطار.

10- فوائد المسؤولية الاجتماعية:

إن قيام المؤسسات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية يضمن إلى حد ما عم جميع أفراد المجتمع لأهدافها و رسالتها التنموية و الاعتراف بممارستها و المساهمة في إنجاح خططها و أهدافها، علاوة على المساهمة في سد احتياجات المجتمع المتغيرة، و متطلباته الضرورية، إضافة إلى خلق مناصب عمل جديدة من خلال اقامة المشاريع الخيرية و الاجتماعية ذات الطابع التنموي، و قد اظهرت معظم الدراسات التي أجريت على المؤسسات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية وجود صلة حقيقية بين الممارسات الاجتماعية للمؤسسة و الاداء المالي الايجابي.**(ضيافي نوال،2010، ص 37)**

و في هذا السياق فقد ازداد خلال العقد الاخير، عدد المؤسسات الكبرى التي تتوافق فوائد ادارة اعمالها مع ممارسات المسؤولية الاجتماعية، و قد تعززت خبرات هذه المؤسسات بصدور عشرات الدراسات الميدانية، و استطلاعات الرأي التي اكدت أن للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تأثيرا ايجابيا على الاداء الاقتصادي لمجتمع الاعمال، و انها لا تؤذي المساهمين، بل في الواقع تعزز قيمة الاسهم و مكانة المؤسسات.

و بينما كان وجود ارتباط حقيقي ما بين ممارسات النشاطات التجارية بمسؤولية اجتماعية و بين الاداء المالي الجيد للمؤسسات موقع تساؤل و حتى تشكك، اظهرت الدراسات الأكاديمية في مختلف البلدان المتقدمة وجود مثل هذا الارتباط الايجابي، فقد لاحظت احدى الدراسات التي اجريت عام 1999 ان المؤسسات التي قامت بالالتزام بصورة معلنة بقواعد اخلاقية محددة قد فاقت في اداءها المؤسسات المثيلة التي لم تعلن مثل هذا الالتزام، بمقدار2-3 مرات، و ذلك بالمقارنة مع قيمة اسهمها السوقية.**(رقية عيران، 2006)**

و كانت جامعة هارفارد(Harvard)قد قامت بصورة متكررة بإجراء دراسة مقارنة للمؤسسات، حيث اظهرت ان تلك التي تولي اهتماما متوازنا بمختلف فئات المستفيدين قد حققت نموا اكبر بأربع مرات من تلك المؤسسات التي حصرت اهتمامها بالمساهمين، و بالمثل، فقد حققت معدلات نمو في التوظيف بلغ ثمانية مرات اعلى من المؤسسات التي ركزت على المساهمين فقط، و ذهبي دراسات اخرى لترصد العلاقة ما بين سلوك المؤسسات و اسعار اسهمها في البورصة، حيث لاحظت التأثير السلبي للتقارير المنشورة عن السلوك اللاأخلاقي للمؤسسات على اسعار اسهمها في البورصة.**(ضيافي نوال، 2010،ص 37-38)**

لقد ادت سياسات المؤسسات المسؤولة اجتماعيا و مبادراتها المتعلقة بالبيئة و اهتمامها بتحسين ظروف العاملين الى خفض تكاليفها، فقد ادت الى تحسين انتاجية المستخدمين، و ساهمت عمليات اعادة التدوير الى خفض نفقات التخلص من النفايات و خلقت مصادر عمل جيدة و جديدة و صناعات قائمة على اعادة تدوير النفايات.**(ضيافي نوال،2010، ص 38)**

بعد هذه الدراسات و دراسات اخرى، يمكن القول ان اهمية قيام المؤسسات بدورها في المسؤولية الاجتماعية، يعتمد اساسا على التزامها بثلاثة معايير:

- ✓ الاحترام و المسؤولية: بمعنى احترام المؤسسة للبيئة الداخلية(العاملين) و البيئة الخارجية (افراد المجتمع).
- ✓ دعم المجتمع و مساندته.
- ✓ حماية البيئة.

11- مجالات المسؤولية الاجتماعية:

تنقسم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حسب (ESTED)الى:

11- 1 مجال المساهمات العامة:

ترتبط انشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعم المؤسسات العلمية و الثقافة و الخيرية و المساعدة ف التسهيلات الخاصة بالعناية الصحية و برامج الحد من الاوبئة و الامراض، و العمل على حل المشاكل الانسانية فما تعلق بتوظيف الاقليات و المعوقين و العناة بالطفولة و توفر وسائل النقل للعاملين مما يؤدي الى تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة ، و الاشتراك في برامج التخطيط الحضاري الت تهدف الى تخفض معدل الجرائم و المساعدة في تنفيذ برامج الاسكان التي تختص بإنشاء المساكن و تجديدها، و فما يلي انشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

- **البذل في سبل الانسانية:** تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالنشطة الثقافية.
- **النقل والمواصلات:** توفير وسائل النقل للعاملين.
- **الاسكان:** المساهمة في تنفيذ برامج الاسكان، انشاء مساكن للعاملين.
- **الخدمات الصحية:** تدعيم البرامج التي تحد من الاوبئة و الامراض، توفير وسائل و امكانيات و خدمات العناية و الرعاية الصحية.
- رعاية مجموعة معينة من الافراد: المساهمة في رعاية المعوقين او ذوي العاهات، المساهمة في رعاية الطفولة و المسنين.**(محمد فلاق و قدور بنافلة،2005، ص 6-7).**

11-2 مجال الموارد البشرية:

اعداد برامج تدريس لكل العاملين لزيادة مهاراتهم و اتباع سياسة للترقية و تحقيق رضاهم الوظيفي و اتباع نظام اجور و حوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الاخرى في القطاع، كما يتضمن هذا المجال انشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الافراد دون تفرقة.

ادت التطورات التقنية الى التأكيد و الاهتمام بالناحية النوعية للموارد البشرية لذلك تحظى اعتبارات التدريب و التكيف مع طرق الانتاج المتغيرة و المقدرة على الابتكار باهتمام خاص من قبل المؤسسات، كما تهتم التشريعات بحماية الموارد البشرية فتحدد سياسات التوظيف و شؤون العاملين، و تنظم معالجة هذه الامور من حيث الشكل و المضمون، كما تستجيب المؤسسات لهذا المجال لما له من نتائج اقتصادية ايجابية، فتحقق سلامة العاملين من النواحي الصحية و النفسية و وقايتهم من اخطار المهنة يؤدي الى زيادة كفاءاتهم الانتاجية، و فيما يلى انشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

- **سياسات التوظيف:** توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب اثناء العطلة الصيفية، قبول توظيف الافراد المعوقين .
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** منح العاملين اجور و رواتب تحقق لهم مستوى معيشي مناسب، اتباع سياسة للترقية تعترف بقدرات كل العاملين و تحقق فرص متساوية، اعداد برامج تدريبية لزيادة مهارة العاملين، المحافظة على الاستقرار للعمالة بالصيانة المستمرة للمعدات و جدولة الانتاج بحيث يمكن الحد من البطالة، تهيئة ظروف للعمل تتصف بالأمن.

11-3 مجال الموارد الطبيعية و المساهمات البيئية:

هذا المجال يعتبر من اهم مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية و التقدم التقني و ما ينتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية و توسع استخدام الاسمدة الكيميائية و المبيدات الزراعية مما ادى الى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فان اثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات اذ تخصص المجالس البلدية 20% من ميزانياتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية، حيث يتضمن هذا المجال الانشطة التي تؤدي الى تخفيف او منع التدهور البيئي و ذلك من خلال ما يلي:

- **الموارد الطبيعية:** الاقتصاد في استخدام الموارد الخامة، الاقتصاد في استخدام موارد الطاقة، المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للموارد الخام و الطاقوية .
- **المساهمات البيئية:** تجنب مسببات تلوث الارض و الهواء و المياه و احداث الضوضاء، تصميم المنتجات و عمليات تشغيلها بطريقة تؤدي الى تقليل المخلفات، التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

11-4- مجال مساهمات المنتوج او الخدمة:

تتضمن هذه الانشطة القيام ببحوث تسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلائم مع المقدرة الاستهلاكية للعملاء و اعلامهم بخصائص السلعة او الخدمة و بطريقة استخدامها، و بحدود المخاطر و مدة صلاحية الاستخدام، و على ضوء ما تقدم، يمكن تحديد اهم الانشطة الخاصة بمجال منتوج الخدمة على النحو التالي:

- تحديد و تصميم المنتجات: القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين
- تعبئة المنتجات بشكل يؤدي الى التقليل من احتمالات التعرض لأي اصابة عند الاستخدام.

- تحقيق رضا المستهلكين: وضع بيانات على عبوة المنتوج للتعرف بحدود و مخاطر الاستهلاك و تاريخ انتهاء الصلاحية، القيام ببرامج اعلامية لتوعية المستهلكين بخصائص المنتوج و طرق و مجالات استخدامه، توفير مراكز خدمة لصيانة واصلاح المنتوج

12- اتجاهات المسؤولية الاجتماعية

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي:**(بن مسعود نصر الدين،2012،ص 5-6)**

12-1-المساهمة المجتمعية التطوعية:

و يلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثا نسبيا، و من الممكن ان يتضمن ذلك هبات خيرية و برامج تطوع و استثمارات مجتمعية طويلة المدى في الصحة و التعليم و المبادر الاخرى ذات المردود الشعبي.

12-2-العمليات الجوهرية للأعمال و سلسلة القيمة:

غالبا ما تكون رؤية و قيادة الافراد و المنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، و تستطيع أي مؤسسة من خلال التفاعل مع نشاط موظفيها من خلال تحسين الظروف و الاوضاع و تعظيم فرص التنمية المهنية، و من ذلك تطبيق اجراءات لتقليل استهلاك الطاقة وتقليل المخلفات ذات التأثير السلبي على البيئة.

12-3- حشد التأييد المؤسسي و حوار السياسات و البناء المؤسسي:

على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنضمات الرؤية و تهيء المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المبادئ و المتطلبات المتعارضة لزيادة الارباح، اما على الصعيد الخارجي، فان الكثير من رؤساء الادارات و كبار المديرين يقودون مشاركة الاعمال في قضايا التنمية بمفهومها الاوسع و يؤيدون المبادرات و غيرها من المبادئ.

13- معوقات المسؤولية الاجتماعية:

تعاني المسؤولية الاجتماعية وخاصة في الدول العربية من العديد من المعوقات و التي تحول دون تطبيق تلك المسؤولية بشكل واسع في تلك الشركات ،ومن أهم تلك المعوقات ما يلي:

13-1- ضعف التشريعات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

فالمسؤولية الاجتماعية هي التزام متم من قبل الشركات بالتصرف أخلاقيا، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية ، وتحسين الظروف المعيشية للعاملين في تلك الشركات و مجتمعهم المحلي و الدولي

وقد تم صياغة العديد من التشريعات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية إلا أن تلك التشريعات ليست ملزمة بتطبيقها وعمد العديد من المؤسسات الدولية إلى طرح مبادرات لبنود تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية ، ومن اهم تلك المنضمات الامم المتحدة . و منظمة التجارة الدولية، المنظمة الدولية للعمل ، وغيرها من المؤسسات ، وهي مبادرات وطروحات كانت كتوصيات للشركات دون إلزامها بها ، الا أن الجماعة الضاغطة هي التي لها التأثير الأكبر لدى الشركات للقيام بمسؤولياتها الاجتماعية و تكمن قوة الجماعات البيئية في الاتحاد معا، تتشكل وسيلة ضغط فعالة على الوحدات الاقتصادية و الحكومات بخصوص قضايا بيئية معية، كما انها تساهم في توجيه نظر وسائل الاحلام والمستملكين الى الوحدات الاقتصادية التي تسبب أضرار للبيئة، و حث المستملكين على عدم التعامل معها، المساعدة في اقامة الدعاوي القضائية في الحالات التي تتطلب ذلك.**(غالي جورج دنيال، 2001،ص 439)**

أما في الاردن فقد بادرت وزارة التنمية الاجتماعية الى طرح دليل للمسؤولية الاجتماعية للشركات تتناول مبادئ المسؤولية الاجتماعية الأساسية، والمبادئ العامة، التي تشكل اطار عمل المسؤولية المجتمعية ، و كذلك طرق تطبيقها داخل المؤسسة، وهو قابل للتطبيق في المؤسسات، بغض النظر عن

طبيعة عملها، و حجمها و خدماتها المقدمة، على أن يتم استخدامه كنقطة انطلاق توضح المتطلبات، و الاحتياجات الرئيسية للمؤسسة المجتمعية، بالإضافة الى تقديم الخيرات المناسبة لمعالجتها و ذكر العديد من الأدوات الناجحة، التي تساهم في تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية.**(وزارة التنمية الاجتماعية الاردنية، الموقع الرسمي)**

و تجدر الإشارة الى أنه اعتبار المسؤولية الاجتماعية، في هذا الدليل واحد من جوانب كاملة، متعددة الأطراف، تعمل لتحسين الظروف البيئية و المجتمعية و الاقتصادية في المؤسسة و تقدم نموذجا للشراكة ما بين المؤسسات أيا كنت لا هويتها، و المنظمات غير الحكومية، و غيرهم من المواطنين لمخاطبة القضايا التي تمس المجتمع و السعي لإيجاد حلول لها**(غالي جورج دنيال، 2001، ص 440)**

13-2- ضعف ثقافة الشركات المساهمة بالقضايا الاجتماعية و البيئية:

ان ثقافة المنظمة و البحث في خصائصها من الموضوعات الجديدة نسبيا في الفكر الاداري وتنظيمي **(W.L.GARDNER ;2009, P 437)** و تختلف الثقافة التنظيمية بين مؤسسة و أخرى، و كما أن هناك اختلافا و تعددية في الثقافة ضمن المنظمة الواحدة خاصة في وجود تخطيط شامل و اقتصاد سوق اجتماعي**(D.MATSUMOTO,2006, PP33,62)**

ان الثقافة التنظيمية هي سلوك الأشخاص الذين يعتبرون جزءا من المنظمة، و تشمل الثقافة قيم المنظمة، و رؤيا المنظمة، و معايرها، و لغة العمل و الرموز، المعتقدات و العادات، و هي نمط من السلوكيات و الافتراضات الجماعية التي يتم تصميمها لأعضاء المنظمة الجدد كوسيلة للإدراك و حتى التفكير و الشعور، فالثقافة التنظيمية تؤثر على تفاعل الأشخاص، و الجماعات مع بعضها البعض، و مع العملاء و مع أصحاب المصلحة و المجتمع**(MARTIN JUANE,2002, P 39)**

وتختلف ثقافة المؤسسات التنظيمية في مسؤولياتها الاجتماعية على حب الموروث الثقافي للمنظمة والذي يشمل:**(سالم الياس،2006، ص 25)**

- ✓ المؤسسون: إن ثقافة المنظمة هي ثقافة عادة ما تكون مستنبطة من ثقافة المؤسسين، فثقافة المنظمة عادة ما تتبع من قيم مؤسسيها و معتقداتهم .
- ✓ سلوك قادة المنظمة: القائد هو القدوة في التنظيم، وثقافة وانماط القيادة عادة ما تؤثر بشكل فعال في ثقافة المنظمة والعاملين فيها، فهم يتأثرون بما يفعله القادة اكثر مما يقولونه
- ✓ تاريخ المنظمة: إن لتاريخ المنظمة دور كبير في ثقافتها فالتاريخ يعبر عن التجارب التي مرت، والنجاحات التي تحققت.
- ✓ الابطال: وهم أشخاص كانوا مميزين في العمل في المنظمة وكان لهم تأثير على تحقيق أهداف المنظمة من خلال كفاءتهم، وتوافق عملهم مع أنظمة المنظمة .

وفيما يتعلق بالثقافة المسؤولة والفاعلة فهي ثقافة مع المسؤوليات الاجتماعية للتنظيم ومجموعة من الخصائص التي تتصف مع المنظمة ذات الثقافة الفاعلة ومنها **(SCHEIN, EDGAR,201,.P 189)**

- ميزة تنافسية مستمدة من الابتكار وخافة دمة العملاء
- زيادة كفاءة الموظفين
- تماسك فريق العمل
- ارتفاع معنويات الموظفين
- القبول والتقدير للتنوع
- احترام مساهمة كل موظف في الشركة

- فرص متساوية للجميع لتحقيق كامل آمالهم داخل المنظمة

مما سبق، نلاحظ أن للثقافة دورها في تحديد مدى التزام المؤسسة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه العاملين لديها و تجاه المساهمين والمجتمع الذي يحتضنها، وعلى ذلك، فإن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يتباين بشكل واضح بتباين الثقافة التنظيمية بين المؤسسات(**SCHEIN EDGAR,200,. P.189**).

13-3- ضعف الاهتمام بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية من قبل الجماعات المحلية:

بات الاهتمام بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، للمؤسسات والشركات، من المواضيع التي تتزايد قبل المنظمات المحاسبية المهنية، و الجهات الأكاديمية في الدول المتطورة، وهي بذلك عملت على دفع المنظمات إلى القيام بمسؤولياتها الاجتماعية عن طريق مساءلتها للمحاسبة، فقد اصدرت جمعية المحاسبين الامريكية تقريرا عن الاداء الاجتماعي للمنشآت، وطالبت فيه بضرورة اظهار معلومات محاسبية في تقاريرها المالية تتعلق بمساهمتها في التنمية الاجتماعية ومكافحة التلوث ووصفته بأنه احد المعايير التي يمكن استخدامها لتقييم كفاءة اداء المنشأة من وجهة نظر المجتمع(**ابو سمرة، حامد احمد صالح،2009، ص 18**)

وبالرغم من أنّ بعض المؤسسات العربية عملت على تنمية ذلك الاهتمام على غرار الدول المتقدمة إلاّ أنّ الاهتمام بمحاسبة المسؤولية الاجتماعية، من قبل الجمعيات المهنية، لم يزل غير فعّال في هذه الدول، مما يسبب ضعفا في تطبيق الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية.

13-4- زيادة التكاليف المترتبة على المسؤولية الاجتماعية:

تتجنب الكثير من المؤسسات والشركات بالقيام بمسؤولياتها الاجتماعية، لأسباب تتعلق بالتكاليف المالية لتلك الاعمال، فتلك المؤسسات تحاول الوصول إلى اهدافها المتمثلة بالربح مع الحد الادنى في

التكاليف في عملياتها التجارية أو الإنتاجية، وبالتالي تتجنب وضع بند جديد من التكاليف لقيامها بمسؤولياتها الاجتماعية، ولكن المسؤولية الاجتماعية للشركات ستكون في تكاليفها ونتائجها أكبر بكثير من التكاليف المترتبة عن هذه المسؤوليات والالتزامات، حيث يتوقف نجاح الشركات وقدرتها على تحقيق ارباح مرتفعة على سمعتها، وتعتمد هذه السمعة – بالإضافة إلى العوامل المادية– على عوامل الثقة والجودة والاستمرارية والشفافية والمسؤولية، التي تمثل تطلعات المجتمع في التنمية فالمجتمع يتقرب عادة من الشركات التي تكون لها آثار واضحة في مشاركتها في تنميته(**المغربل،2008، ص 9**)

وبحسب نتائج عدة دراسات عربية عامة وجزائرية خاصة، فإنّ اسباب التكاليف التي تؤدي إلى عزوف الشركات عن القيام بمسؤولياتها الاجتماعية، تتمثل في عدم وجود حوافز حكومية كافية لتبني سياسات اجتماعية وبيئية مرغوبة لدى الشركات المساهمة العامة، وتجنب الافصاح عن المعلومات التي قد تدين الشركة عن اثرها البيئي وفقا للقانون، وضعف دور جماعات الضغط مثل: جمعيات حقوق الانسان، وحماية البيئة، وحماية المستهلك نحو تحمل الشركات لمسؤولياتها الاجتماعية، وعدم استخدام المعلومات الاجتماعية والبيئية المفصح عنها في تقييم اداء الشركات المساهمة العامة

خلاصة الفصل :

بالرغم من أنّ المسؤولية الاجتماعية تعود جذورها إلى القرن 18 إلا أنّ معالمها لم تحدد إلا في السنوات الاخيرة من القرن الماضي، أين اكتسب البعد الاجتماعي اهمية اكبر مع ظهور الحركات التي تركز على الاهداف الانسانية كافية لها، من هنا اصبحت المسؤولية الاجتماعية تعني تحميل هذا الاخير الآثار السلبية لنشاطه الاقتصادي، والمشاركة في تنمية المجتمع الذي يعمل فيه.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

- **تمهيد الفصل.**

1- مفهوم الأداء.

2- العوامل المؤثرة في الأداء.

3- نظريات الأداء.

4- مكونات الأداء.

5- عوائق الأداء.

6- مفهوم تقييم وقياس أداء العاملين.

7- المسؤولين عن تقييم الأداء.

8- ماهية وأهمية تقييم الأداء.

9- أهداف عملية تقييم الأداء.

10- وظائف تقييم الأداء.

11- صعوبات تقييم الأداء.

12- مسؤولية إجراء تقييم الأداء.

13- المبادئ الإستراتجية في تقييم أداء العاملين.

14- العوامل المؤثرة في التقييم.

15- الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء.

16- قياس الاداء.

- **خلاصة الفصل**

تمهيد:

يتطلب عمل الإنسان القيام بعدة نشاطات متنوعة بدءا بحضوره إلى مكان العمل وبذل الجهد المطلوب منه بالكمية والطريقة المحددة لذلك والاتصال برئيسه وتلقي ارشداته والتفاعل مع زملائه، واستخدام الآلات والمعدات اللازمة التي يستعين بها لإتقان النشاطات المطلوبة والتي تعبر عن مفهوم الأداء.

فالأداء من هذا المنطق يعتبر المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فاعلية أي فرد داخل مركزه، وفي هذا الفصل سيتم تناول الأداء ومختلف الأبعاد المتعلقة به لتسليط الضوء أكثر على هذا المتغير.

1. مفهوم الأداء:

الأداء هو: "إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكانياته الجسمية، أو العقلية، أو التقنية، كما يشير إلى مجموعة معايير وقواعد معمول بها يعمل الإنسان بها في ممارسة حقوقه المهنية " **(عبد الفتاح عبد الكافي، 2006، ص. 29)**.

و يقصد به: "العمل الذي يتبناه الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة أي محدد النمط "**(حجازي ،2005، ص.160)**.

كما يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد الذي يبدأ به بالقدرات وإدراك الدور والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. **(سلطان، 2002 ص. 219)**.

عرف " عبد المحسن (2002) "، الأداء بأنه:" المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"

ومن بين التعاريف أيضا نجد تعريف" هوسان" و"هوستون" اللذان "يعتبران الأداء إمتلاك القدرات والمعلومات والمهارات".

1.1 عناصر الأداء: تتمثل في.

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفية والمجالات المرتبطة بها.
- **نوعية العمل:** تتمثل في ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة والوثوق:** تشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقديم نتائج عمله **(عبد الله ناصر، دس ، ص.18)**.

2.1 محددات الأداء:

يتحدد الأداء حسب نموذج « **Lauwler et Pater** » بثلاث عوامل رئيسية هي:

1- **الجهد المبذول:** ويعني ذلك الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم الجسمي والعقلي والذي يبذله الفرد لأداء مهمته.

2- **القدرات والخصائص الفردية:** تتمثل في القدرات الفردية والخبرات والكفاءات الشخصية التي تحدد درجة فعالية الجهد للوصول إلى درجة أداء عالية.

إدراك الدور: يشير ذلك إلى المهمة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتمد الفرد في أداء مهامه وأيضا، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله لكنه تنقصه القدرات. فعادة ما يقيم مستوى أدائه على أنه أداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة، والفهم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول، ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفض. **(راوية حسن، 2002، ص.210)**.

3.1 معايير الأداء:

تعتبر معايير الأداء أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة.

ويعرف المعيار بأنه:" مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي".

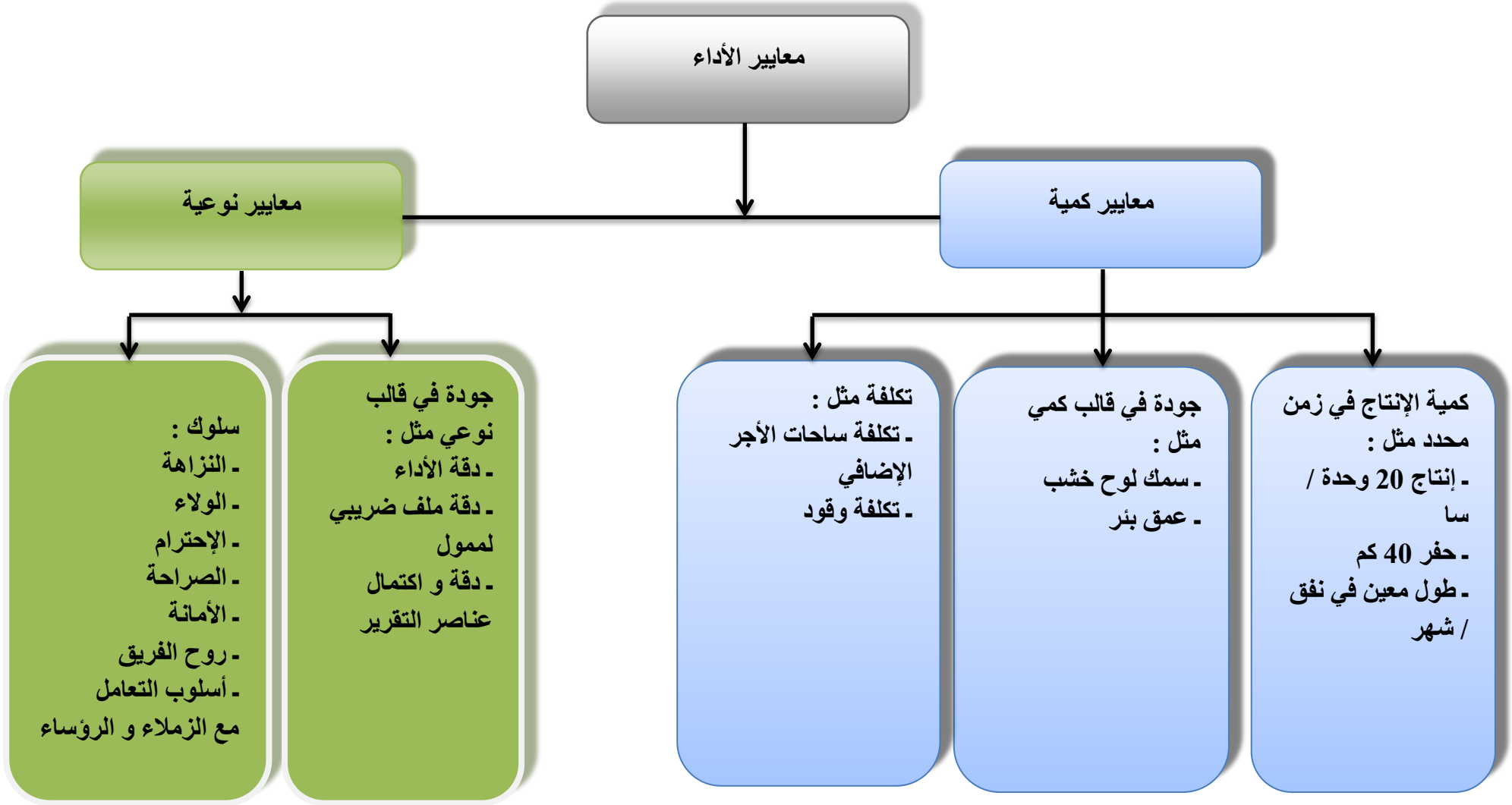
يجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقييم وذلك للمحافظة على عملية التقييم والابتعاد عن التمييز وغالبا ما تحدد كمية المخرجات، نوعية المخرجات، التوقيت الملائم للنتائج وكذلك طريقة الأداء والفعالية في استخدام الموارد.

ولمعايير الأداء ثلاثة أنواع خاصة مصنفة على الشكل التالي:

- **معايير كمية:** تشمل كل ما يمكن تقييمه مثل كمية إنتاج معين أو تكلفة خلال زمن محدد فبموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال مدة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء مثلا: إنتاج 5000 سيارة خلال مدة سنة، ويسمى هذا المعيار المعدل أو المعيار الزمني للإنتاج.
- **معايير نوعية:** تشمل تقييم نوعية العمل ومدى انجازه وكذا الطريقة التي أنجز لها ويتضح ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها بعد عملية التقييم، أي تعني وجوب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والإتقان.
- **معايير كمية ونوعية:** هو مزيج من المعايير الكمية والنوعية، كمثال عليه هو أن يجري إنتاج 50 من منتج معين على أن لا تتجاوز الوحدات التالفة عن 5 وحدات ويشترط في المعيار ومهما كان نوعه أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ولكي يكون المعيار دقيقا

يجب أن يتميز بالخصائص الآتية: صدق المقياس، ثبات المقياس، التمييز، سهولة استخدام المقياس.

شكل رقم(02) نموذج تصنيف معايير الاداء



المصدر: من اعداد الطالبيين

2. العوامل المؤثرة في الأداء:

يتأثر الأداء بعدة عوامل منها:

- ✓ الأداء في العمليات المتماثلة قد يختلف باختلاف المناطق الجغرافية من جراء الظروف المحلية.
- ✓ نوعية وحدة العمل التام حيث أن عملية الأداء يجب أن تكون متماثلة من كل النواحي، فلا يجب إنتاج كمية مرتفعة من المنتوج الذي توفر فيه معايير الدقة والجودة.
- ✓ التحسينات التنظيمية والإجرائية التي تؤثر مباشرة على الأداء.
- ✓ معدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز.
- ✓ الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء، فالمؤسسة التي تعالج حجم كبير من العمل قد تحتاج إلى موارد كل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل في نفس العمل **(توفيق محمد، 2002 ، ص. 166)**.

3. نظريات الأداء:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه اهتمام الباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء وبين الأفراد الجماعات والتنظيم ومن بين هذه النظريات نذكر:

1.3 نظرية الإدارة العلمية: شهدت الفترة ما بين (1900– 1920) تطورا ملحوظا في التنظيمات في إطار حركة الإدارة العلمية ومن روادها" فرديريك تايلور" (1856–1924)، "هنري جانت" (1861–1919) و"فرانك جلبرت" (1886– 1924) والذين ركزوا على الأفكار التالية:

- ✓ استخدام الأسس العلمية للرفع من الإنتاج واعتماد الطرق الإدارية السليمة في اتخاذ القرارات.

- ✓ اعتماد تقسيم العمل أو التخصص لرفع مستوى الأداء الإنتاجي وتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وفق الأسس العلمية في الإدارة.
- ✓ اعتماد الأسس العلمية في قياس الأداء الإنتاجي من خلال دراسة الوقت والحركة ودراسة الحركات البدنية الغير ضرورية لتحقيق سلسلة الأداء الضروري في الإنتاج.
- ✓ خلق قدر من التفاعل والتعاون بين الإدارة والعاملين في الخطوط التنفيذية والاستثمارية معا والإسهام في تأطير المدير في مجموعة من الوظائف التنفيذية الشاملة لكل من التخطيط والتنظيم والتوجيه**(خضير،2002، ص .26)**

2.3 نظرية التقسيم الإداري: ومن أهم روادها " هنري فايول" " ماري بيكرنولت"، "موني ورايلي" ، " أورنيك" وغيرهم.

وقد ركزت هذه النظرية على العمليات الداخلية للتنظيم والمظاهر الرئيسية للأداء المادي في العمل وكذا الجوانب الفيزيولوجية للعمال كما بدأت هذه النظرية في التركيز على مستويات الهيكل التنظيمي، واستندت في إطارها الفلسفي والفكري على افتراض كفاءة المنظمة في الأداء (الاعتماد على كفاءة المدير) فركزت بذلك على الجوانب المتعلقة بالتنظيم وتحليل العمليات الإدارية الأساسية، فيها يمكن تلخيص أهم مبادئ هذه النظرية في:

- ✓ تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
- ✓ تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف.

تجميع الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في هيئة إدارات تنظيمية تناط بالأفراد **(خضير، نفس المرجع السابق، ص.22-24)**.

3.3 نظرية العلاقات الإنسانية: وترتكز على الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة فهي بذلك تهدف للوصول بالعمال إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن يؤثر عليهم من عوامل نفسية ومعنوية، وقد توصلت نتائج التجارب التي قام بها " إلتون مايو" وزملائه التي أجريت في "Houthorne" بشركة Générale Electrique إلى نقص الإنتاج يعود إلى عدم حل مشاكل العمال وتحريرهم من الضغوط الرئيسي، وأن تحقيق قيود العمل أزال مشكلة نقص الإنتاج ورفع معدلات الكفاءة الإنتاجية.

وكشفت أيضا هذه الدراسة أن الحافز الاقتصادي لا يمثل الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل، وإنما تتأثر إنتاجية بعلاقته مع الزملاء في العمل ومشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها " كورت لوين" والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل كما كشفت الدراسة على أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في تحفيز العمال على الأداء الجيد **(نفس المرجع السابق ،2002، ص .28-31)**.

4. مكونات الأداء:

تتمثل مكونات الأداء في مختلف الأنشطة والمهام التي تتمثل فيما يلي:

1.4 الأنشطة والمهام التي يتكون منها الأداء: تتمثل المهمة فيما يجب القيام به فهي هدف يجب تحقيقه في ظروف فيزيقية وتقنية، وظروف تنظيمية واقتصادية بالإضافة إلى ظروف اجتماعية محددة، وهذا قصد الوصول إلى الغرض والهدف المحدد من ذلك.

ولا يكفي معرفة الأنشطة والمهام المسطرة التي يتكون منها الأداء، وإنما يجب تحديد الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن أو بتغير أفراد العمال، وبتغير الظروف المحيطة به **(Jacques le plat, Xavier Cuny, 1984,p- p.108-109)**

2.4 العلاقة بين الأنشطة والمهام: إن تجميع الأنشطة إلى المهام، والمهام إلى أعمال يقوم على تحديد علاقات التكامل بين هذه الأنشطة بحيث تساعد هذه العلاقات في إعادة تصميم العمل أو إعادة التصميم كله، كما أن دراسة هذه العلاقات لا يقتصر فقط على الأنشطة والمهام، وإنما تتعداه إلى العلاقات بين مختلف الأعمال ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وهذا ما يترتب عنه إعادة تصميم العمل كله **(أحمد صقر عاشور، 1983، ص. 334).**

3.4 مواصفات الفرد الذي يؤدي العمل: فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء الجوانب الثابتة والمتغيرة فيهاّ، يمكن إجراء تحديد ميداني للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة والتي ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء واستنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد **(نفس المرجع السابق، 1983، ص. 335).**

5. عوائق الأداء:

هناك بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الفرد ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

- ✓ عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات التي تؤثر على الوظيفة.
- ✓ نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف.
- ✓ الظروف الفيزيقية كالحرارة والإضاءة والضوضاء التي تؤثر بشكل سلبي على أداء العمال.
- ✓ سوء وترتيب الآلات والدوريات والنقص في التدريب**(راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص .212).**

6. مفهوم تقييم وقياس أداء العاملين:

تمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها، وفي ضوء نتائج الأداء يقترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصا المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة، الترقية، النقل، التدريب...

إن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المحاطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية **(يوسف حجيم الطائي, مؤيد عبد الحسين, الفضل هاشم فوزي العبادي2006، ص226).**

كما يعرف" جابر عوض": تقييم الأداء أنه: "عبارة عن نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويتضح من ذلك أن هذا النظام ينطبق على العاملين الذين يتم اختيارهم بوسائل الاختيار المختلفة والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القياس بتقييم أدائهم خلالها".

ويرى "أحمد ماهر" أن تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، فتقييم الأداء يقصد بالنظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى مكافأة أداء العاملين لأعمالهم.

وحسب" سهيلة محمد عباس"، " على حسن علي" (1991): "عملية تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية في قياس العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة".

وعن ذلك يقصد بتقييم الأداء تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس للتقويم، فالتقييم يقدم معلومات عن القوة والضعف من فترة لأخرى حيث يجب تعظيم نقاط القوة وتضييق أو محو نقاط الضعف.

1.6 مراحل تقيم الأداء

تمر عملية التقييم بخمسة مراحل هي:

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

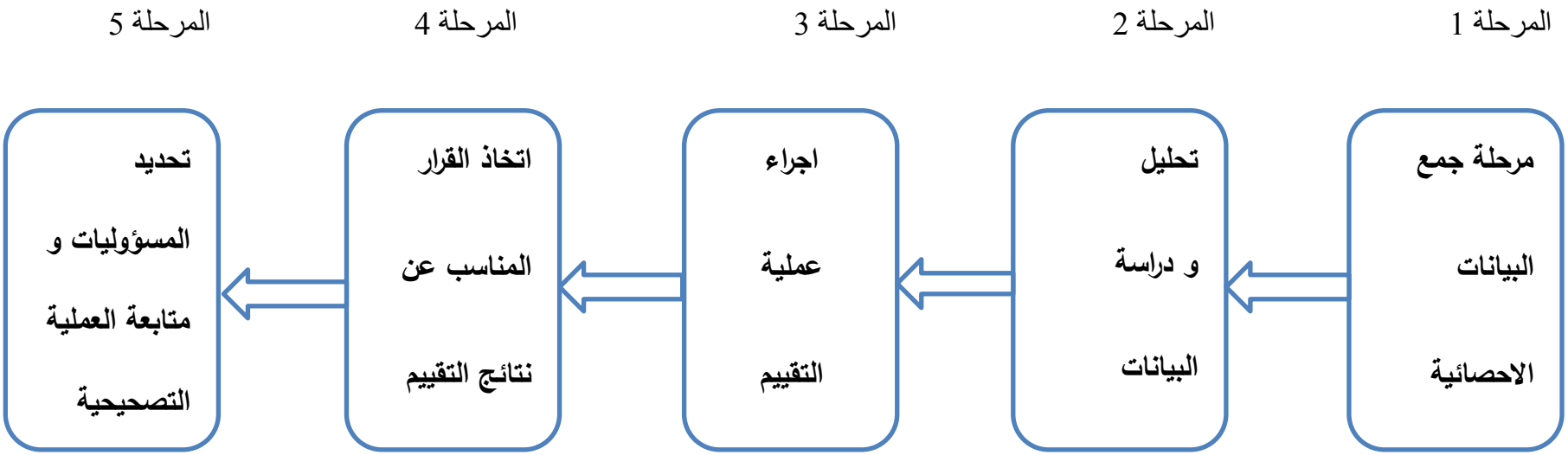
2.1.6 تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية :للوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3.1.6 اجراءعملية التقييم :بإستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الإقتصادية على أنه تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الإعتماد عليه.

4.1.6 إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم :في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد إتخذت وأن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

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

الشكل رقم (03) يمثل مراحل تقييم الاداء



المصدر: من اعداد الطالبين

7. المسؤولين عن تقييم الأداء:

يمكن تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

شكل رقم :(04) الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء .

المصدر: من إعداد الطالبين.

حيث أن:

- ✓ الرئيس يقيم مرؤوسه.
- ✓ المرؤوسين يقيمون رئيسهم.
- ✓ الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- ✓ مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

8. ماهية وأهمية تقييم الأداء:

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين، كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو فكرية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة.

ونحن ننظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.

وعلى ذلك فإن عملية تقويم الأداء تتميز بمختلف الأهمية منها:

- ✓ معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- ✓ رفع معنويات العاملين بحيث أن التفاهم والعلاقات الطبية سيسود من العاملين والإدارة عندما يشعر العاملين أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم في موضع تقدير الإدارة.

يعتبر أيضا من العوامل الأساسية في الكشف عن حاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمين.

والهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء ودعم إجراءات الترقية والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافأة التشجيعية ومنع العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافأة والعلاوات كما تعتبر سبل فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.

استمرار الرقابة والإشراف فتقييم العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظتهم ونتائج تقييم كوثائق للحكم على صحة هذا التقييم والتقيد بمواعيد لضمان استمرارية الرقابة والإشراف.

تساعد على تزويد المستويات الإدارية بالوسائل الكفيلة لقياس وتخطيط الأداء داخل الوحدة الاقتصادية وبالتالي اعتمادهم على حقائق صحيحة وواقعية عند اتخاذ القرارات **(مرجع سابق، ص-ص.228-227)**.

9. أهداف عملية تقييم الأداء:

إن الإداري ينظر إلى عملية تقييم الأداء باعتبارها تمثل حلقة أساسية في العملية الإدارية المتكاملة، وبأنها عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة فهي أداة من أدوات الرقابة الإدارية الشاملة ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بنا يحقق أهدافا محددة مسبقا ويمكن إجمال الأهداف المبتغاة من القيام بعملية رقابة الأداء بما يلي:

1.9 متابعة تنفيذ الأهداف: وتعني بذلك دراسة تقييم مدى تحقيق الأهداف المرسومة وفحص مدى الالتزام بالقوانين والسياسات المقررة في جميع مجالات النشاط وهذا يتطلب ضرورة توافر البيانات التفصيلية السليمة التي يمكن الحصول عليها إذا توفر نظام سليم وفعال للمعلومات داخل الوحدة الاقتصادية محل التقييم.

2.9 التأكد من كفاءة الأداء داخل الوحدة الاقتصادية: والقصد من ذلك هو التأكد من قيام الوحدة الاقتصادية بممارسة أنشطتها وتنفيذ أهدافها بأعلى درجة من الكفاءات، فالرقابة على كفاءة الأداء تتطلب التحقق من تنفيذ الأهداف بالكم والكيف والزمن المقرر وفاعلية استخدام الموارد الضرورية.

3.9 تقييم الكفاءة: أي تقييم كفاءة وفاعلية استخدام الأيدي العاملة والمواد والموارد المالية وتقييم كفاءة العمليات داخل النشاط وفحص ضوابط المعايير والسيطرة على البيانات الواردة في السجلات المالية والتقارير التي تخص العمليات الموجودة ضمن المواقع التي تظهر في المشاكل ومدى كفاءة ودقة هذه البيانات، واعتمادها في تقييم أهمية هذه المواقع وهذا سيتضمن تشخيصا للانحرافات ومسبباتها.

4.9 تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية: ونقصد بذلك القيام بتقييم عام للنتائج الفعلية في ضوء الأهداف والمعايير المحددة وتحليل أسبابها، وعلى ضوء هذا التحليل تتحدد المراكز المسئولة عن الانحرافات لاتخاذ ما يلزم من قرارات تصحيحية والاسترشاد بنتائج التحليل في وضع الخطط المستقبلية.

5.9 تحديد مواطن الضعف والخلل في المنشآت: يستطيع التقييم أي يمكن للعاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف، وتشخيص مستلزمات التغلب عليها وتقويمها في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشاكل والاختناقات المكتشفة خلال عملية التقييم، والكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.

6.9 التأكد من كفاءة الخطط الموضوعية ودقة الموازنات التخطيطية: إبداء المقترحات لتعديلها بهدف تجاوز الانحرافات المتسببة عن التقديرات غير الصحيحة، وبالتالي فإن تقييم الأداء لا بد من أن يؤدي إلى النتائج الإيجابية من حيث تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية ويفيد أيضا كمدخل لتخفيض قوة العمل**(كريم ناصر علي، 2009، ص. 173)**.

10. وظائف تقييم الأداء:

يجب تقييم العاملين الجدد بعد تدريبهم لتحديد تأثير التدريب وتقدير ما تم تعليمه بصورة واقعية، وإن تقييم الوظيفة يجب أن يكون عملية دائمة وغير محدودة بالعاملين الجدد، وإن معظم إجراءات تقييم أداء العامل يتضمن شكلا من سلم التصنيف الوظيفي علما أن تقييم العاملين الوظيفي يؤدي عدة وظائف من بين هذه الوظائف:

- ✓ يحدد إن كان العامل الجديد يؤدي وظيفته بصورة صحيحة.
- ✓ يعمل التقييم كأداة لتشجيع العامل في المنظمة.
- ✓ يدع العاملين ليعرفوا جودة أدائهم وهل إنهم يسايرون أو يتجاوزون توقعات المنظمة.
- ✓ يقوي ويشجع على عادات العمل في المنظمة مما يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ يشخص ويعيق عادات العمل الضعيفة وغير السليمة.
- ✓ يقدم أساسا للعمل الانضباطي وحوادث الطرد عند الضرورة ويجب تقييم العاملين على أساس منتظم، ومن الأفضل إنجاز التقييمات مرتين سنويا وحتى لو تم التقييم مرة واحدة سنويا أفضل من عدم وجود تقييم، ويجب أن يقيم العاملون الجدد عند إنهاء فترتهم التجريبية وتعاد بعد ستة أشهر، وخلال تقييم العامل فإنه من المهم أن يستمسك المشرف أو المدير بقواعد معينة.
- ✓ رفع الأجور عند وجود سياسة المكافأة والقرارات الداخلية المتمثلة في إعادة النظر في الترتيب لقرارات التوظيف والانتقاء للتكوين **(يوسف حجيم الطائي وآخرون ،2006 ،ص.232)**

11. صعوبات تقييم الأداء

تقييم الأداء بصورة موضوعية أمر بالغ الصعوبة وفي نفس الوقت بالغ الأهمية وهو هدف تسعى المؤسسات الصناعية للوصول له. ومع ذلك فإن هذه الموضوعية تحيط بها صعوبات عدة مثل:

أ- **تأثير الهالة:** تأثير الهالة هو الميل إلى تقدير شخص ما أكثر مما يستحق لأن هذا الشخص أعطانا صورة براقة لامعة عن نفسه بحيث أعطى انطباعا ممتاز عن قدراته وإمكانياته، ولكن بعد الفحص والتدقيق اتضح أن هذه الصورة خاطئة معنى ذلك أن الهالة هي الانطباع الأول الذي نأخذه عن شخص ويعطي بناءا على هذا الانطباع مما يستحق **(محمد شحاتة ربيع، 2010، ص .343)**.

ب- الخطأ الثابت: حيث يتفاوت المشرفون القائمون على تقييم العمال من حيث دقتهم في عملية التقييم وهذا أمر شائع في مجالات عديدة وتعطي مثالا للخطأ الثابت فيما يلي: مدرس يصحح اختبارا تحصيليا مقاليا ونراه أثناء التصحيح أكثر شجاعا في الدرجات من مدرس آخر، هذا عيب أو خطأ ثابت في تقديرات هذا المدرس ونفس الأمر قد يوجد في مجال المؤسسات الصناعية والخطأ في التقدير قد يكون راجعا إلى تعاطف المشرف مع العامل فقد يكون العامل ضعيف الإنتاج ولكنه شخص طيب وقد يكون جيد الإنتاج ولكنه شخص مزعج وهذا معناه أن سمات شخصيته العامل تؤثر على تقدير المشرف فينحرف كثيرا أو قليلا عن الموضوعية ومن المهم أن نذكر أن هذا الانحراف قد يكون متعمدا أو قد يكون غير متعمد.

ج – التحيز الشخصي: القائم على عملية التقييم أولا وأخيرا هو إنسان ومن الصعب إن لم يكن من المستحيل أن يتخلص نهائيا من الانحيازيات الشخصية وهذا أمر متصل بتأثير الهالة الذي ذكرناه سابقا وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى متوسط عدة تقديرات تخفيفا من الآثار الجانبية لهذه الانحيازيات.

د- أخطاء الحداثة: من الملاحظ أن عملية التقييم تتم كل سنة في أغلب الأحوال يكون التقييم في موعد معين كل عام وقد يتأثر التقييم بعنصر" الوقتية" وبالطبع فإن العمال يعرفون ذلك تماما، وهذا يبادر العمال إلى تحسين الأداء وهذا التحسين المؤقت يحدث قبل أو مع وقت تقييم الأداء بحيث يؤدي هذا التحسين المؤقت إلى زيادة تقييم أداء هذا العامل، ومن جهة أخرى فإنه قد تحدث ظروف تؤدي إلى تبني إنتاجية عامل ممتاز في هذا الوقت فيؤثر ذلك ويؤدي إلى تدني تقييم الأداء بالنسبة له والحل الأمثل الذي تتبعه الشركات الصناعية هو التقييم على فترات أربع كل عام ويكون التقييم النهائي هو متوسط هذه التقديرات.

12.مسؤولية إجراء تقييم الأداء:

- **المشرفون يقيمون مرؤوسيهم:** يعتبر هذا الأسلوب أكثر شيوعا ويقوم على الفرضية بأن المشرف يعتبر الأعرف والأقدر على وضع تقييم قهري وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه اليومي والمباشر معهم، وباعتباره المسؤول عنه اتجاه المستويات الإدارية الأخرى، إلا أن هذا الأسلوب يتعرض لانتقاء بسبب الاعتماد على التقديرات الشخصية للرئيس.
- **المرؤوسين يقيمون رؤسائهم:** يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه. إلا أن هذا الأسلوب لا يقلل من احتمال تصور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف.

وقد تشتغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء، كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها لو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب.

- **الموظفون من المستوى نفسه يقيمون من قبل زملائهم:** إن هذا الأسلوب قد يؤدي في بعض الأحيان في سلبيات خاصة إن طبق على مندوبي المبيعات، مثل زيادة التناحر والتضارب، إلا أن

هذا الأسلوب قد يفاد منه لو طبق على المدراء فيما بينهم لتحسين مستويات القيادة والإشراف على تحفيز الموظفين.

- **التقييم الذاتي:** يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين تتطلب من الموظف وتجبره على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك.
- **مقيمون من الخارج:** فيه تلجأ إلى الطلب من الخبراء من الخارج لإجراء تقييم للعاملين خاصة في المجالات المهنية والفنية بهدف الحصول على تقييم حيادي وتخصيص من جهات محترفة.

إلا أن هذا الأسلوب سلبياته، من حيث مكلف في الجهد والوقت والمال.

13. المبادئ الإستراتجية في تقييم أداء العاملين:

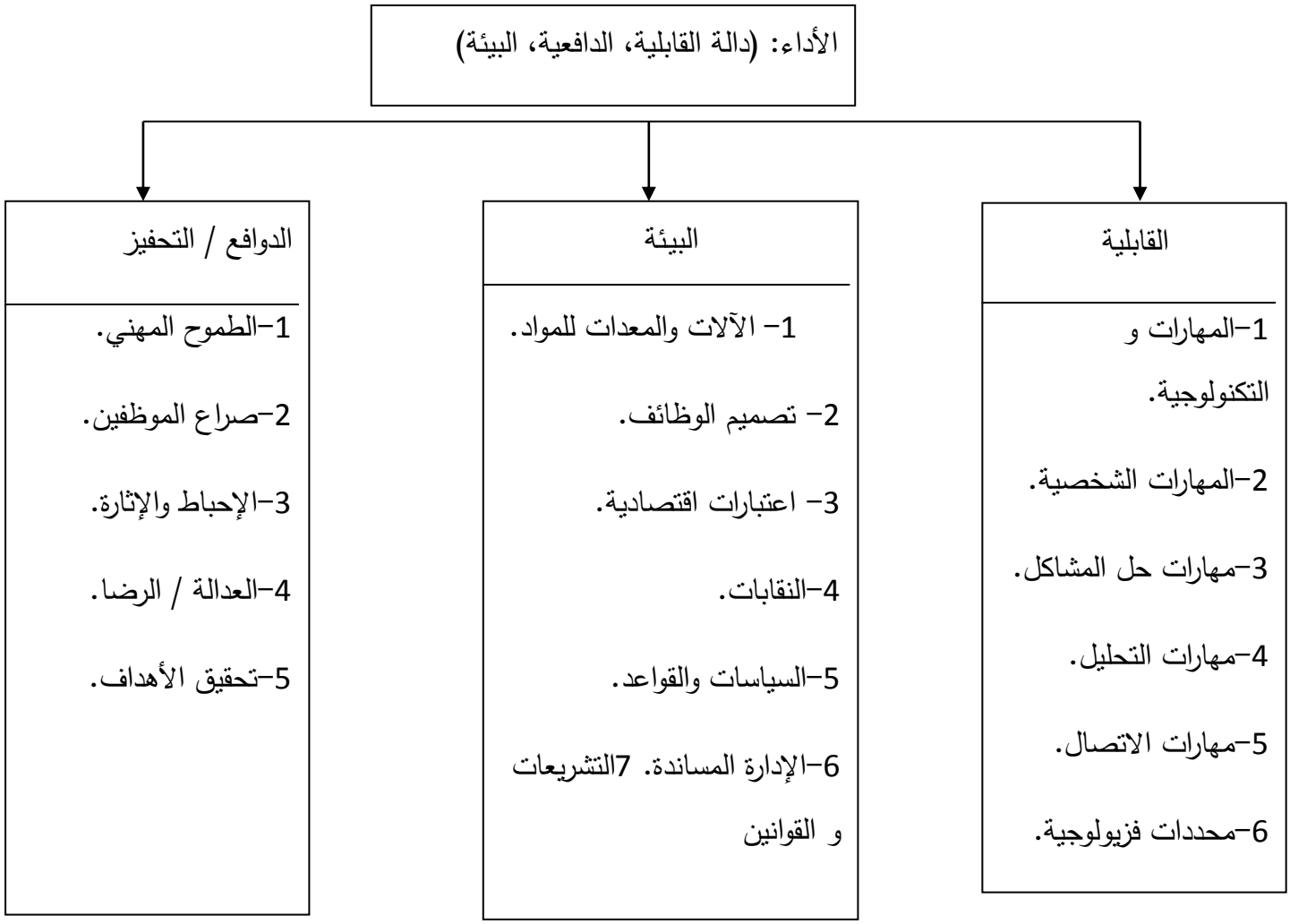
إنه من المهم إتباع المبادئ الأساسية للتقييم الفعال للأداء علما أن تجاهل هذه المبادئ سيخلق مشاكل مثل: عدم رضا العامل أو خيبة أمل ومن هذه المبادئ نجد:

- ✓ من الضروري أن يكون المقيم عادل ولا يظهر أي نوع من المحاباة أو المحسوبة.
- ✓ التصميم يجب أن يكون بسيطا ومحدودا.
- ✓ يجب أن يكون التقييم سريا ويجب أن يعلم العامل مقاييس التقييم ومتى سيحدث كما يجب أن يعرف العامل من سيقوم بالتقييم، وإن كان العامل سيقيم من قبل أكثر من شخص واحد فيجب أن يعلم ذلك.
- ✓ يجب أن يزود العامل بتغذية عكسية بعد التقييم، هذه تمكن العامل من معرفة أي مجالات الأداء العمل التي تحتاج إلى أن تطور.
- ✓ من الأفضل أن يقيم العاملون من قبل الشخص الذي يكتبون إليه تقريرهم مباشرة ويعلمون معه مباشرة.

إن التمسك بهذه المبادئ الأساسية يساعد في وقاية العاملين من التفاعل بعدا ثبت مع تقييم أدائهم وأنه يساعد أيضا العاملين في فهم أن أهميتهم ستقدر وأنهم سوف لا ينتقدون ظلما.

14. العوامل المؤثرة في التقييم:

شكل رقم (05) يوضح العوامل المؤثرة في التقييم .



المصدر: من اعداد الباحثين.

إن هذه العوامل تؤثر على الأداء بصورة إيجابية. فمن الجدير الذكر أن عدوى أداء الموظف الضعيف يعود على هذه العناصر المتداخلة.

فعلى سبيل المثال إذا لم يرتفع أداء الموظف إلى هذه المعايير فإن النتيجة تسبب مشكلة مهارية (كالمعرفة والقدرات والكفاءات الفنية) أو يمكن أن تكون مشكلة جهد مثل التحفيز لإنجاز الوظيفة. أو مشاكل تتعلق بحالات خارجية عن العمل (كحالات الاقتصاد الضعيفة، عيوب التجهيز، وصعوبة المبيعات) فكل من هذه المشاكل تسبب في ضعف الأداء.

15. الشروط الواجب توفرها لنجاح تقييم الأداء:

يجب إعداد برنامج تقييم الأداء في حالة إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف لمواجهة احتياجات المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها الفرد ويفضل اتخاذ الخطوات التالية في التنظيم :

- ✓ **إعداد قائمة بارتباط الفرد:** يطلب للفرد بإعداد قائمة بأهم ثلاثة أو خمسة أهداف يأمل تحقيقها في فترة معينة وتناقش هذه الأهداف مع الرئيس ويتفق عليها ويكتب كأهداف يرتبط بها الفرد.
- ✓ **إعداد خطة وبرنامج للتنفيذ:** يجري الاتفاق بين الفرد ورئيسه على طريقه وبرنامج التنفيذ للوصول إلى الأهداف السابقة، ويراعي التركيز على توقيت التنفيذ.
- ✓ **تنفيذ خطة العمل:** يقوم الفرد بتنفيذ العمل مستخدما طاقاته ومهاراته لتنفيذ ما ارتبط بتنفيذه ويساعد الإداري عند الضرورة.
- ✓ **متابعة تقدم التنفيذ:** تجرى المناقشة بين فترة وأخرى ويمكن أن تكون هذه المناقشات كل ثلاثة أشهر لبيان مدى التقدم الذي أبرزه الموظف والصعوبات التي تواجهه في هذه المناقشات في معرفة الأهداف المحددة عند الضرورة ويكون المناخ السائد في هذه المقابلات مساعدة الفرد على حل مشاكله.

التقييم السنوي: تجرى المقابلة سنويا لدراسة إنجاز الفرد لمعرفة النتائج المتجمعة ومدى تحقيقه للأهداف ويعد الإداري قبل المقابلة ملخصات بالنتائج التي حققها الفرد والطرق التي تمكنه من تحسين أدائه في المستقبل(**صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص–ص. 258– 259**).

16. قياس الاداء:

يقصد بقياس الاداء "الاعمال التي تتم او تمت و يتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت و هي وسيلة من وسائل الرقابة و عملية قياس الاداء يقوم بها كل مدير حتى لو كانت هناك ادارة تسمى ادارة المتابعة". (**الهواري ، 1987، ص. 468**).

16. 1أساليب وطرق قياس الأداء

هناك العديد من الأساليب والطرق التي تلجأ إليها المنظمات لقياس الأداء وذلك بهدف التعرف أو التقويم لمستوى أداء العاملين بها، وعلى الرغم من انتشار هذه المقاييس إلا أن عملية قياس الأداء والحكم عليه تعد من الأمور المعقدة والصعبة جداً والمضللة أحياناً كثيرة .ويؤكد (شاويش) أن عملية قياس أداء العنصر البشري عملية معقدة تتداخل فيها كثير من القوى والعوامل، لذا يجب على القائمين عليها في المنظمات المختلفة أن يخططوا لها جيداً وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة كي يحقق قياس الأداء أهدافه، وأهم هذه الخطوات:

- ✓ وضع معايير قياس الأداء.
- ✓ تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير قياس الأداء.
- ✓ تحليل تقارير قياس الأداء.
- ✓ مناقشة تقارير الأداء مع العاملين.
- ✓ تحديد مدة (عدد مرات) قياس الأداء. (**شاويش، 2000م، ص101**)

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة. لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين. ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته. **(البسامي، 1424هـ، ص.33)**

ويرى (زويلف) أن وصف معدلات الأداء عملية تمر بمجموعة من الخطوات لخصها باختصار على النحو التالي:

- **الاختيار**: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب؛ لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء
- **التسجيل:** وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل
- **التحليل الانتقادي:** وتركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة؛ للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية
- **القياس:** وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل .

❖ **التحديد:** ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه .ويشير (المفتي) إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع إلى آخر، ومن منظمة لأخرى، لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة **(زويلف، 1993م، ص-ص.289،288)**.

ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي:

- وضع مواصفات محددة للعمليات وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، والدقة، والاقتصاد، والكفاءة.
- المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين - .توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً.
- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء. **(الربيق، 2004م ، ص-ص. 32، 33) .**

ويضيف (الهيتي) أن عملية تقويم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة، وهذه الخطوات على النحو التالي:

- وضع توقعات الأداء: وتعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقويم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.
- مراجعة مراقبة الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياساً إلى المعايير الموضوعة مسبقاً، ومن خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.
- تقويم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقويم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.
- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير
- اتخاذ القرارات الإدارية: هي كثيرة ومتعددة مثل الترقية والنقل والتعيين والفصل إلخ.
- وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقويم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقويم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.**(الهيتي، 2003م، ص205،206).**

ويرى (الشريف) أن عملية تقويم الأداء تمر بأربعة مراحل رئيسية وهي:

- تأسيس المعايير
- تسجيل الأداء الفعلي

- مراقبة الأداء في ظل المعايير
- تحديد الحركة الصحيحة (**الشريف، 2003م، ص.59**) .

لقد اجتهد الكتاب والمفكرون في محاولة للوصول للطرق الموضوعية لتقويم الأداء بعضها بسيط وبعضها معقد، ومن أكثر الطرق شيوعاً لتقويم الأداء ما يلي:

✓ **طريقة الدرجات (الميزان):**

وتعد هذه الطريقة من الطرق التقليدية لتقويم الأداء إلا أنها الأكثر انتشاراً، وهي تتم بتصميم نموذج توضح فيه مجموعة من العناصر تتناول الجوانب الكمية والنوعية في إنجاز العمل إلى جانب الصفات والخصائص السلوكية والفنية المتعلقة بأداء الموظف ومن ثم يقوم الشخص القائم على عملية التقويم بوضع درجة معينة (قيمة) لكل عنصر منها، حيث تأخذ القيم المعطاة تدرجاً إلى أعلى حيث يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع ويعبر عنها بأرقام.

✓ **طريقة الترتيب:**

أي ترتيب العاملين حسب كفاءة كل منهم تنازلياً فيأخذ أفضلهم رقم واحد ثم الأقل فالأقل، ويكون الترتيب بشكل جماعي وعلى أساس المستوى العام للأداء وليس تفاصيل عناصر الأداء كما في الطريقة السابقة.

✓ **طريقة التوزيع الإجباري (المتوازن):**

وهي طريقة تقلل من حرية القائم على التقويم فتقلل من التحيز، وفكرة هذه الطريقة هي أن أغلبية الموظفين تتكون عادة من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة، فالإنجاز العادي (المتوسط) يمثل 40 %يتركز في الوسط، والإنجاز المتفوق يمثل 30 %يقع أعلى المتوسط، والإنجاز

المتدني يمثل 30%يقع تحت المتوسط، وبالتالي يضع القائم على التقويم الموظفين على ضوء هذا التوزيع.

✓ **طريقة الأحداث الجوهرية:**

وتكون برصد كافة الأحداث التي تظهر كفاءة الموظف أو سلبيته وذلك بتدوين هذه الأحداث في سجل خاص بالموظف وعلى هذا يتحدد مستوى الموظف، على أن الوقائع العادية والأعمال الروتينية والتصرفات الطبيعية اليومية لا تدخل في هذا المعنى أي لا يتم تدوينها **(البقمي، 1996، ص-ص.66- 76).**

✓ **طريقة الإدارة بالأهداف:**

لقد حققت عملية قياس مدى التقدم نحو أهداف أداء الموارد البشرية شيوعاً وانتشاراً في فترة الستينيات نتيجة لانتشار استخدام منهج الإدارة بالأهداف (Management By Objective MBO) وهو المنهج الذي تمكنت إدارة الموارد البشرية من خلاله من وضع أهداف محددة وتقويم الأداء مقابل تلك الأهداف .**(فيليب وستون، 2003م، ص15)**

وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقويم بين الفرد والمشرف والوصول إلى نتائج متفق عليها وهي بذلك تكون أكثر ديمقراطية من غيرها من الطرق وأكثرها مرونة، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة تستخدم للتقويم الذاتي على مستوى إداري عال في حين 79 أن ما يحدث عند الإقدام على تطبيقها على المستويات الدنيا نجد أن هناك نوعاً من التردد من قبل الأفراد الذين لا يرغبون بتحديد الأهداف بأنفسهم بل يرون أن تقوم الإدارة بهذه المسؤولية، ومنهج الإدارة بالأهداف يركز على الأداء المستقبلي إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله **(الموسوي، 2005، ص. 183).**

وفي دراسة أجراها (ويكستروم وليزر Lazer&Wikstrom) على عدد من منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن هناك (10)عناصر تعد الأكثر استخداماً في قياس الأداء وهي: المعرفة بالعمل، والقيادة والتأثير، والمبادأة، ونوعية العمل (الدقة)، وكمية العمل، والتعاون، والتصرف، والإبداع، والاعتماد على الموظف، وتقويم وتطوير المرؤوسين(.الضلعان، ١٩٩٥م، ص 34) وفي دراسة أجراها (هولي وفيلد(Field & Holley))على منظمات حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وجد أن العناصر المستخدمة لقياس الأداء سواء في النماذج المعدة للمشرفين أو النماذج المعدة لغير المشرفين كانت على النحو التالي: نوعية العمل (كيفية أداء العمل)، وكمية العمل، والمبادأة، والعلاقات الإنسانية، والتصرف، والمعرفة بالعمل، وعادات العمل، ودرجات الاعتماد على الموظف، والتنظيم والتخطيط، والقدرة الإشرافية، والتعاون، والحضور **(السمحان، 2006، ص،2).**

2.16 الضوابط الهامة في قياس الأداء الوظيفي :

- **الثبات** :يتعلق الثبات بالمقياس نفسه و ليس بالأداء ، فقد يتغير أداء الفرد أو يخضع لتقلبات في العمل ،مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطي مقاييس الأداء .فمثل هذا التغيير ليس عيبا في المقياس نفسه و انما يكون فيه عيب عندما يكون الأداء ثابت لكن مقياسه تعكس قيما متفاوتة .
- **الصدق** :يجب ان تكون الجوانب التي يحتويها المقياس ذات اهمية و ارتباطه بالفعالية و الكفاءة المطلوبة في أداء الفرد لعمله. فالعوامل التي يقيسها المقياس يجب ان تعبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا اكثر و لا اقل وعدم صدق مقياس الأداء قد يتحقق بفعل احتواء المقاييس على مؤشرات خارجية ، لا تخضع لرقابة الفرد ولا تعبر عن سلوكه في العمل .
- **سهولة الاستخدام** : ان سهولة استخدام المقاييس و وضوحها وقصر الوقت و قلة الجهد الذي تتطلبه عملية القياس كلها امور هامة ، يجب ان يتحقق مصمم المقياس منها و ان يأخذها

بعين الاعتبار ، واهمال هذه الامور يدفع القائمين الى ما يتعارض مع مهام اعمالهم الرئيسية

(احمد صقر عاشور ،1983 ص-ص.359-360).

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.مع التطرق إلى مختلف جوانبه، محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها للمختصين ذووا الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لابد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية منه . عموما ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة الى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالمورد أو العنصر البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

- **تمهيد**

1. **التذكير بالفرضيات**
2. **المنهج المستخدم في الدراسة**
3. **حدود الدراسة**
4. **الدراسة الاستطلاعية**
5. **مجتمع و عينة الدراسة**
6. **أدوات جمع البيانات**
7. **أسباب المعالجة الإحصائية**

- **خلاصة الفصل**

تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري وتحديد اشكالية البحث وفرضيات البحث وكذا تقييم أهم العناصر التي لها علاقة بالموضوع، سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي سنحاول فيه التحقق من الفرضيات المطروحة في بداية البحث بعد قيامنا بالدراسة الميدانية، سنتناول في هذا الفصل المنهج المستخدم، حدود الدراسة، الدراسة الاستطلاعية كما سنتطرق الى خصائص عينة الدراسة، ادوات جمع البيانات و في الاخير سنذكر اساليب المعالجة الاحصائية.

1- الدراسة الاستطلاعية :

1-1- تعريف الدراسة الاستطلاعية :

عرفها الباحث "مصطفى عشوي" على أنها دراسة أولية تجرى على مستوى ضيق ، تمكن الباحث من ضبط مختلف التغيرات **(مصطفى عشوي، 2003، ص110).**

كما أن الدراسة الاستطلاعية عبارة عن خطوة هامة في البحوث العلمية، فهي صورة مصغرة للبحث، تهدف إلى التعرف على ميدان البحث و الظروف التي سيتم العمل فيها .

1-2- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

قمنا بالدراسة الاستطلاعية على عينة تتكون من 30 موظف في المقاطعة و هذا بهدف التعرف على ميدان البحث و مدى وضوح عبارات و بنود الاستبيان المطبقة على عينة بحثنا.

و في الأخير، توصلنا إلى أن أدوات البحث واضحة من حيث التعليمة و سهولة البنود و من حيث اللفظ و اللغة.

1-3-الدراسة الاساسية :

بعد الدراسة الاستطلاعية التي سمحت لنا من تحديد البحث و بناء أدوات البحث، سنتطرق للدراسة الاساسية و يتمثل الهدف الاساسي من هذه الدراسة في معرفة مدى تحقق فرضية البحث بمعنى هل توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي عند موظفي مقاطعة نافطال بواد عيسي؟

2 - المنهج المستخدم في الدراسة:

2-1 - تعريف المنهج :

من أجل تحقيق اهداف هذه الد راسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من حيث أن الوصف يقوم على جمع معلومات وبيانات من مختلف المراجع والمصادر من أجل تكوين صورة متكاملة حول ظاهرة مدروسة، مع تحليل النتائج المتعلقة بالد راسة الميدانية حيث أن الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفرضيات من خلال اجراء دراسة ميدانية للتعرف عن العلاقة الموجودة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء المهني . فالمنهج الانسب هو المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف الظاهرة و تحليلها اذ يعرف المنهج الوصفي على انه "جمع الشواهد الخاصة بالوضع الراهن حيث يحاول الباحث من خلال الكشف عن العلاقة التي تربط بين المتغيرات التي يدرسها دون احداث أي تغيير فيها" **(محمود عبد الحليم منسي،2000،ص201).**

3- حدود الدراسة:

إن حدود الدراسة عملية ضرورية و نقطة أساسية في البحث، ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث ندرك "إن التعرف على حدود الدراسة عملية ضرورية و نقطة أساسية في البحث، ذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية،

3-1 الحدود المكانية:

يقصد بالمجال الجغرافي أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، و هو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية مقاطعة نافطال بواد عيسي هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100% مجال نشاطها نقل إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود .

بحيث تقع المقاطعة في قلب المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بواد عيسي على بعد 10 كلم عن مقر ولاية تيزي وزو و تشرف عليها الإدارة العامة في الجزائر العاصمة هي تابعة إداريا للبلدية و دائرة تيزي راشد و تضم 544 عامل بحيث يحدها من :

الشمال: قرية تالة عمارة

الجنوب: طريق سريع

الشرق: طريق سريع

الغرب: ENIEM

3-2 الحدود الزمنية:

و يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقته إجراء هذه الدراسة الميدانية في مقاطعة نافطال بالمنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بواد عيسي ولاية تيزي وزو، حيث بلغت مدة إجراء الدراسة3 اشهر من 02 مارس الى 02 جوان 2016، ذلك أن الزيارات إلى هذه المؤسسة قد تمت عبر مراحل:

- ✓ **المرحلة الأولى:** عبارة عن جولات استطلاعية أين تمت الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة. وقت تم الاتصال بمدير الموارد البشرية الذي قدم لنا التسهيلات اللازمة و المعلومات الكافية عن مجال الدراسة، كما اتفقنا فيها مع المسؤولين على إعداد برنامج للزيارات لإجراء البحث و ذلك في يوم الاثنين او الخميس.
- ✓ **المرحلة الثانية:** و قد استغرقت حوالي أسبوع قمنا فيها بتجريب الاستبيان، و جمع بعض الملاحظات الأولية عن الجو السائد في المؤسسة و طبيعة الأعمال و توزيع فترات الراحة،

و كان الهدف منها هو التعرف على مدى استيعاب المبحوثين لنوع الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان.

- ✓ **المرحلة الثالثة:** هي و قد استمرت إلى أن تم تطبيق الاستبيان في شكله النهائي بعد إدخال بعض التعديلات عليه، و قد كان توزيع الاستبيان مقتربا بمقابلة أغلبية أفراد العينة حتى يتسنى لنا التعرف على المبحوثين و توضيح أي سؤال لا يفهمه المبحوث.

4- التذكير بالفرضيات

- ✓ **الفرضية العامة :**

- توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال واد عيسي بتيزي وزو.

- ✓ **الفرضيات الجزئية:**

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال واد عيسي بتيزي وزو.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال واد عيسي بتيزي وزو.

3 – توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال واد عيسي بتيزي وزو.

5- **مجتمع وعينة الدراسة :**

5-1 - تعريف العينة: "هي مجموعة جزئية من المجتمع الذي تكون له خصائص مشتركة".**(رجاء محمود أبو علام،2006،ص. 157).**

و عينة بحثنا تتمثل في 80 موظف من مقاطعة نافطال بواد عيسي.

5-2- تعريف المجتمع الأصلي: "هو المجتمع الذي يسحب منه الباحث عينة بحثه و مجتمعنا الأصلي يتمثل في 544 موظف أي جميع عمال المقاطعة".

5-3- تعريف حجم العينة:" كلما كان حجم العينة كبيرا كلما كانت النتائج المتحصل عليها أكثر دقة و وضوح، بالإضافة إلى أنه كلما كان المجتمع الأصلي كبيرا كلما كان للباحث حرية اختيار حجم عينة بحثه". **(عبد الرحمن العيسوي،1999،ص 102).**

5-4- كيفية اختيار العينة:

إن عينة بحثنا تم اختيارها بطريقة عشوائية على موظفي مقاطعة نافطال بواد عيسي

5-5- تعريف العينة العشوائية: عبارة عن شكل مبسط للعينة الاحتمالية و هي تعرف على أن كل وحدة من المجتمع لها نفس فرصة الإختيار **(جمال محمد أبو سنب،2007،ص. 328)**

تتكون عينة بحثنا من مجموعة موظفي مقاطعة نافطال بواد عيسي إذ بلغ عددهم 80 موظف حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تعد هذه الطريقة الأسلوب الأمثل لاختيار العينة حيث أن المجتمع المدروس متجانس. (أي يتشابه أفراده في معظم الصفات التي تكون في المجتمع المراد دراسته).

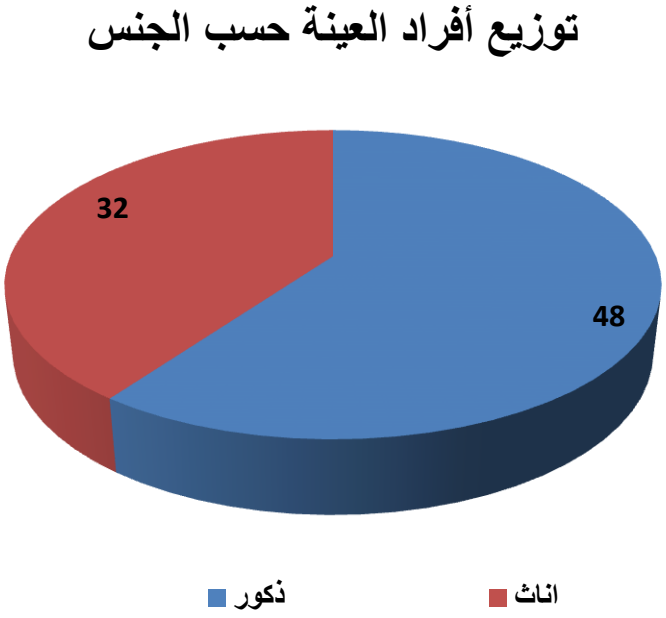
5-6- خصائص العينة :

❖ **حسب الجنس:**

الجدول رقم (03):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجنس / البيانات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	48	60
إناث	32	40
المجموع	80	%100

الشكل البياني رقم(06):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:



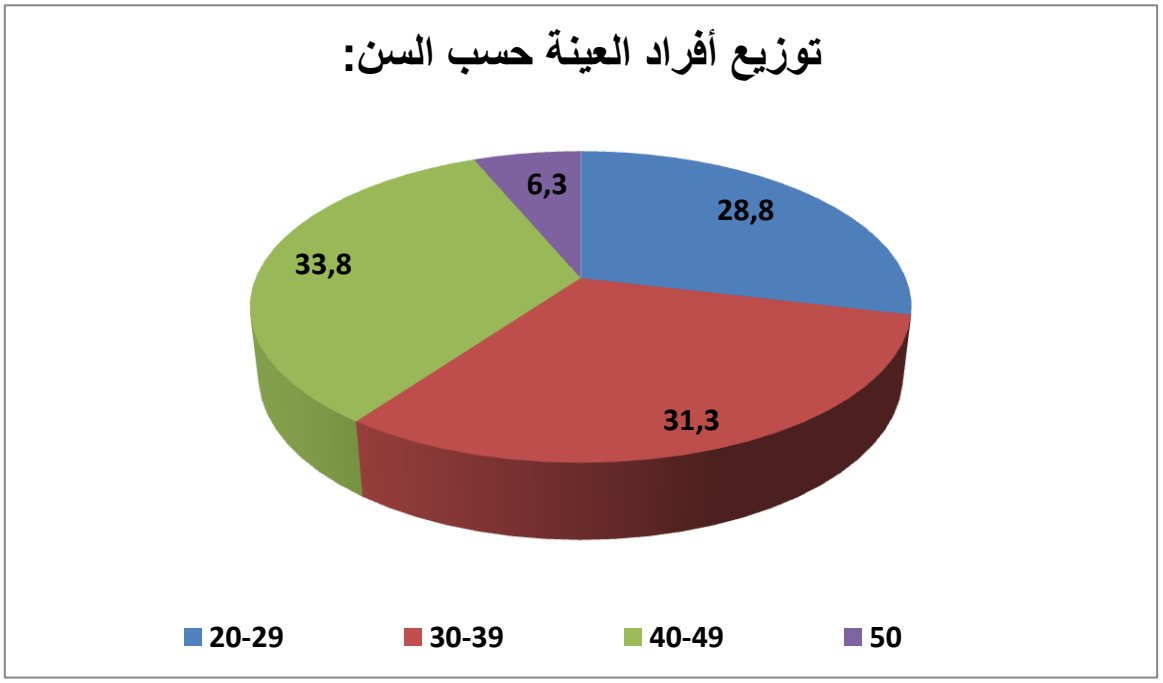
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن أكبر نسبة تتمثل في الذكور بنسبة **60%** ثم تليها الإناث بنسبة **40%** و هذا ما يتوافق مع مجتمع البحث.

❖ حسب السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

السن / البيانات	التكرار	النسبة المؤية
29-20	23	%28.7
39-30	25	%31.3
49-40	27	%33.7
50+	5	%6.3
المجموع	80	%100

الشكل البياني رقم(07):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:



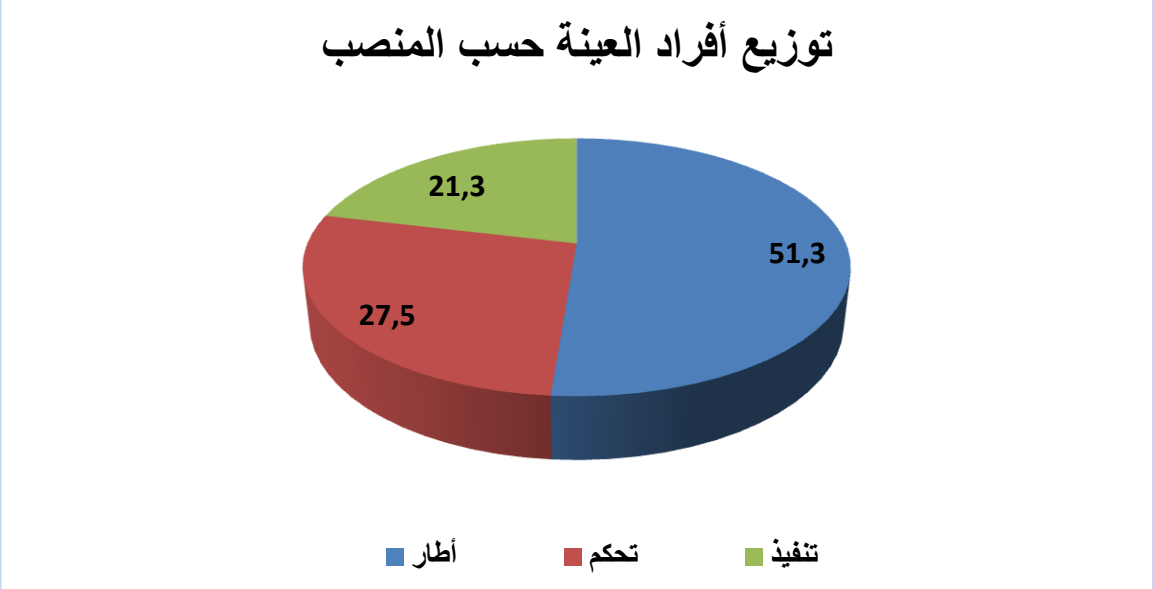
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن أكبر نسبة تعود لفئة التي تتراوح اعمارهم بين (40-49) بنسبة 33.8 % ثم تليها نسبة 31.3 % لفئة(30-39)، ثم تليها نسبة 28.8 % لفئة (20-29) ،أما النسبة الاخيرة فكانت للفئة التي تفوق اعمارهم 50 سنة ب 6.3 %.

❖ **حسب المنصب :**

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب :

البيانات / المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
اطار	41	51.3
تحكم	22	27.5
تنفيذ	17	21.3
المجموع	**80**	%100

الشكل البياني رقم(08):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب :



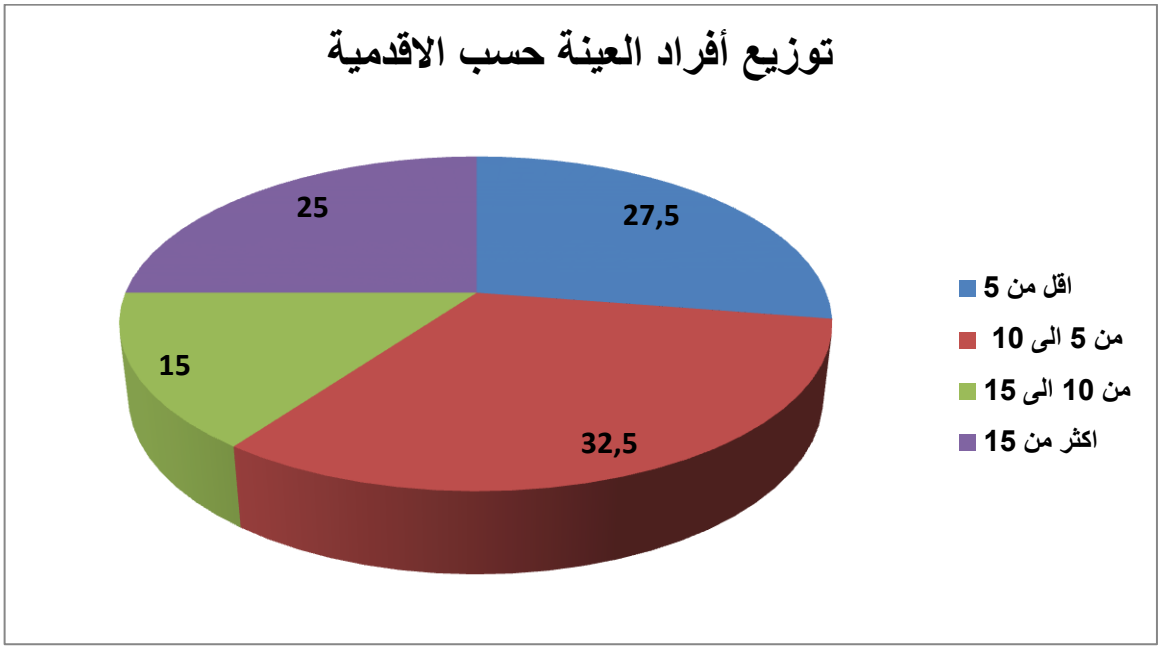
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن أكبر نسبة ممثلة لعينة بحثنا هي الاطارات بنسبة 51.3 % ثم يليه المتحكمون ب 27.5 % ثم المنفذون بنسبة 21.3 %.

❖ **حسب الاقدمية :**

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية:

البيانات / الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	22	27.5
من 5 الى 10 سنوات	26	32.5
من 10 الى 15 سنة	12	15
اكثر من 15 سنة	20	25
المجموع	**80**	**%100**

الشكل البياني رقم(09):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية:



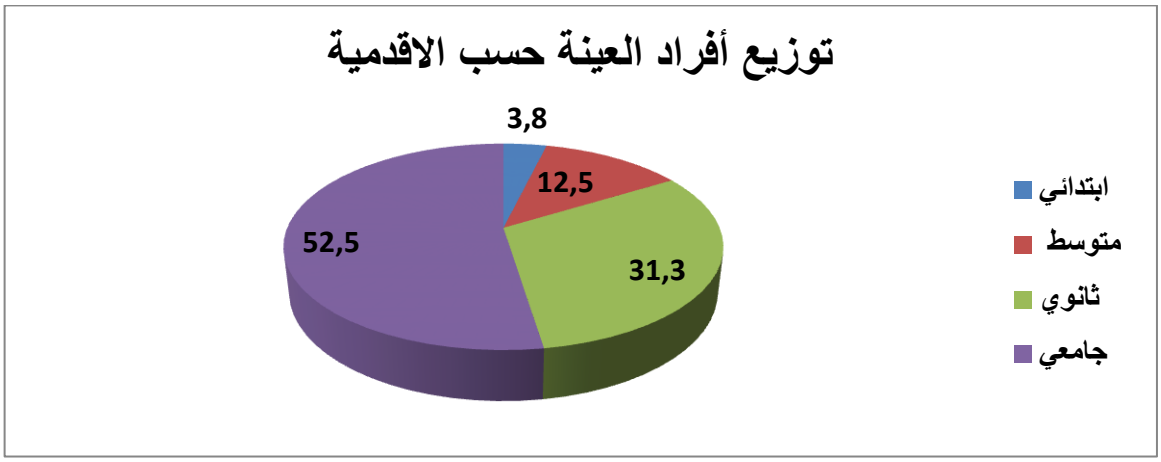
نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن أكبر نسبة ممثلة لعينة بحثنا هي التي لها اقدمية تتراوح بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 32.5 % و تليها نسبة 27.5 % للذين لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، بعدها الذين لديهم خبرة تفوق 15 سنة بنسبة 25 % و النسبة الاخيرة تعود للذين عملوا بين 10 الى 15 سنة ب 15 % .

❖ **حسب المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

البيانات / الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	3	3.8
متوسط	10	12.5
ثانوي	25	31.3
جامعي	42	52.5
المجموع	**80**	**%100**

الشكل البياني رقم(10):يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني أن أكبر نسبة ممثلة لعينة بحثنا هي الجامعيون بنسبة 52.5% و تليها نسبة 31.3% للذين لديهم مستوى تعليم ثانوي، بعدها الذين لديهم مستوى تعليم متوسط بنسبة 12.5% و النسبة الاخيرة تعود للذين لديهم مستوى تعليم ابتدائي بنسبة 3.8% .

4- أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الأدوات التي تساهم بقدر كبير في الاضطلاع و التحليل المعمق للظواهر المدروسة ن وتمكن الباحث من خلال استخدامها أن يحصل و يجمع عددا كبيرا و كاف من المعلومات حول موضوع الدراسة، وهي تشكل التصور العام للبحث. وتحظى هذه الوسائل بعناية خاصة نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وما تجدر الإشارة إليه إن استخدام الأدوات لا يسير بطريقة عشوائية اعتباطية بقدر ما يتم وفق خطط مدروسة من طرف الباحث الاحتكاك بالميدان و التغلغل فيه إذن هي وسيلة ربط بين الباحث و مجتمع البحث.

ولما كان العرض من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي فقد كان الأساس الذي تستند إليه وسيلة جمع البيانات هو أن تسمح هذه الوسيلة المختارة بان يدلي العمال بآرائهم بكل حرية، و ان يتم جمع المعلومات بموضوعية و دقة وانتباه.

و من هذا المنطلق فقد أولتها العناية اللازمة أثناء هذه الدراسة ومن بين الأدوات المستخدمة: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

1-6 الملاحظة :

و هذه من أهم وسائل جمع البيانات و هي على خلاف غيرها من الوسائل تتميز بعدة خصائص حيث تمنح مجالا لمشاركة الباحث للظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث.

و تعتمد بدرجة كبيرة على خبرات الباحث البحثية و المعرفية كما تسمح بالمعاينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة و عن العلاقات التي توجد المسؤولية الاجتماعية و الاداء.

و تعتبر الملاحظة نقطة البدء في أي دراسة علمية ذلك لأنها تساعد على التعرف على طرق العمل و ظروفه...الخ و تغير في جمع البيانات ميدانيا و التي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية و اتجاهاتهم و مشاعرهم و تعتمد على مدى خبرة و مهارة الباحث **(بوحوش و آخرون 1995، ص44)**.

ولقد استخدمنا الملاحظة في الملاحظة و ساعدتنا فيما يلي :

- ✓ التعرف على نمط العمل بالمؤسسة.
- ✓ عن معرفة مدى احترام القوانين و تطبيق اسس المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ التعرف إلى نوعية الشهادات المتحصل عليها.
- ✓ الوصول إلى بعض الحقائق التي تعذر الوصول إليها بطرق أو بأخرى حيث استخدمنا الملاحظة خصوصا عند تطبيق مقابلات البحث، حيث تمكننا من معرفة و ملاحظة التغيرات الفيزيولوجية للبحوث و مدى الصدق في الإجابة أو تهرب بعض العمال و تخوفهم من الإجابة.
- ✓ ملاحظة الموظفين و هم في أماكن عملهم و ملاحظة الاعمال اليومية التي يقومون بها.
- ✓ كما ساعدت هذه الأدلة على ملاحظة مدى الانضباط و صرامة القوانين.

2-6 المقابلة :

إضافة إلى الملاحظة فقد استخدمنا المقابلة كأداة لجمع البيانات والتي تعتبر من الأدوات المنهجية و أكثرها استخداما حيث تعتمد على التفاعل اللفظي بين فردين في موقف المواجهة و تشير المقابلة إلى حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة و بين شخص أخر ومجموعة من الأشخاص و عن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء و الاتجاهات و الإدراك و المشاعر أو الدوافع أو السلوك الماضي أو الحاضر.

وقد استخدمنا المقابلة و هي الأخرى على ثلاثة مراحل:

1- المقابلة التي تمت مع رئيس الموارد البشرية و التي أفادت خصوصا في جميع البيانات حول عدد العمال و العاملات و الاطلاع على بعض ملفات العمال خاصة فيما يتعلق طريقة العمل داخل المؤسسة، ملفات الأجور ...الخ و قد تمت محاورته لمعرفة أرائه حول موضوع الدراسة نفسه فوجدنا قبوله إياه و استعداده التام للتعاون بغية تحقيق أهداف البحث و أن المسؤولية الاجتماعية لها مكانة و أهمية كبيرة، بل يعتبر من الأولويات الأولى في هذه المؤسسة والتي تريد ان تجعل صورتها جميلة على الساحة العامة في كافة المجالات سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة.

2- مقابلة بعض رؤساء المصالح و المشرفين و قد إفادتنا في التقرب من المشرفين و العمال و معرفة العلاقات بينهم.

3- مقابلة العمّال ثم مقابلة أفراد العينة و الحديث معهم حول بعض القضايا التي لها علاقة بالمسؤولية و ابعادها أو قد أفدتنا هذه المقابلة في الحصول على معلومات يصعب الحصول عليها بواسطة الاستبيان. و كما أن أيضا اعتمدنا على المقابلة أثناء توزيع الاستبيان، و ثم فيها في بعض الأحيان

مساعدة بعض المبحوثين على توضيح موضوع الدراسة "علاقة المسؤولية الاجتماعية بالاداء الوظيفي " و شرحه لأفراد العينة كلما تطلب الأمر ذلك.

6-3 الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات جمع البيانات استخداما و شيوعا في البحوث العلمية، و يرجع ذلك المميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لاختيارها الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، و هذه السهولة الظاهرة تخفي ورائها عددا كبيرا من الصعوبات المنهجية التي يتعين موجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استبيان بشكل يحقق أهداف الدراسة يمكنه من الإجابة على التساؤلات الأساسية للبحث.

و يعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، و يتم تنفيذ الاستبيان إما عن طريق البريد.

و الاستبيان عادة ما ينطوي على مجموعة من الأسئلة تكون مغلوقة ، و تستخدم عادة في شكل محدد و دقيق حيث تسمح للباحث من تطبيق إجابته.

و كما اعتمدنا في دراستنا الميدانية على استبيانين، الاول يخص المسؤولية الاجتماعية و كذلك قسمناه الى 4 محاور:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية و هي: السن، الجنس، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية في المهنة.

المحور الثاني: متعلق بالبنود التي تقيس الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الوطنية نافطال بواد عيسي تيزي وزو ، و هي مرقمة كالآتي: (01، 02، 03، 04، 05، 06، 07،)

المحور الثالث: متعلق بالبنود التي تقيس الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الوطنية نافطال بواد عيسي تيزي وزو ، و هي مرقمة كالآتي: (08،09، 10، 11، 12، 13 ، 14، 15، 16)

المحور الثاني: متعلق بالبنود التي تقيس الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية االتجام المجتمع و الاداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الوطنية نافطال بواد عيسي تيزي وزو ، و هي مرقمة كالآتي: (17،18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25)

- **درجات الاستبيان:**

- أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة.

أما فيما يخص التنقيط فقد اعتمدنا على سلم درجات ليكارت بحيث نرفق كل من:

- أوافق بشدة: 5 نقاط
- أوافق: 4 نقاط
- محايد: 3 نقاط
- لا أوافق: نقطتين
- لا أوافق بشدة: نقطة واحدة

7- صدق و ثبات أدوات الدراسة:

7-1 الصدق الظاهري (المحكمين): يعرف الصدق أنه: "مدى استطاعة أداة إجراءات القياس، قياس مطلوب منه ". **(وليد بن إبراهيم بن غانم الغانم، 2003، 150)**

تم عرض الإستبانة في صيغتها الميدانية على مجموعة من المحكمين في مجالات الإحصاء و البحث العلمي من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مولود معمري، و في ضوء ملاحظاتهم تم حذف بعض العبارات، كما أضيفت إليها عبارات أخرى لتستمر الاستبانة على النحو النهائي التي انتهت إليه

7-2 ثبات الاستبيان: يعرف الثبات على أنه "إمكانية الحصول على نفس النتائج و أكيد تطبيق الأداة على نفس الأفراد.

جدول رقم (08) يمثل معامل الثبات الخاص بمحاور الاستبيان.

المحاور	ارقام العبارات	معامل الثبات الفا كرومباخ
المسؤولية الانسانية	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7	0.722
المسؤولية الاقتصادية	8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16	0.695
المسؤولية اتجاه المجتمع	17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24،25	0.687
ثبات الاستبيان ككل		0.840

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا ان محاور الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات، بحيث ان ثبات المحور الاول قدر ب 0.722 بينما تقدر قيمة الثبات بالنسبة للمحور الثاني 0.695، اما قيمة الثبات بالنسبة للمحور الثالث فتقدر ب 0.687. ومن خلال حساب ثبات الاستبيان ككل تحصلنا على

0.840 و هي عالية تؤكد على ان الاستبيان ثابت و لو اعيد تطبيقه على نفس الاشخاص يعطي تقريبا نفس النتائج.

جدول رقم (09) يمثل معامل الثبات الخاص باستبيان الاداء الوظيفي:

المتغير	معامل الثبات الفا كرومباخ
الاداء الوظيفي	0.895

يتضح من الجدول رقم (09) ان استبيان الاداء ثابت بدليل القيمة المتحصل عليها (0.895) و عليه تمكن تطبيق الاستبيان و اعادة تطبيقه.

8- أساليب المعالجة الإحصائية:

لا يمكن لأي بحث أ يستغني عن الأساليب الإحصائية مهما كان نوع الدراسة التي يقوم بها الباحث، لأن الوسيلة التي تمكنه من معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين متغيرات دراستنا.

- اعتمدنا على البرنامج spss (الحزمة الإحصائية و الاجتماعية) و قد قمنا بالاعتماد على القوانين التالية:

8-1- النسب المئوية: التكرارات، لحساب خصائص العينة.

8-2- معامل الارتباط "برسون": الذي يعد أداة من أدوات الإحصاء الاستدلالي و من أهم إختبارات الدلالة الإحصائية، و يستخدم في إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

8-3- معامل الثبات ألفا كرومبخ (Alpha chrombach): لحساب ثبات الاستبيان.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل نظرة شاملة ألمت أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اتبعناها لإتمام دراستنا الميدانية، حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى إعادة صياغة الفرضيات، الدراسة الاستطلاعية، منهج البحث المتمثل في المنهج الوصفي الذي يقوم على دراسة أسلوب العينة العشوائية وكذا تحديد زمان ومكان إجراء بحثنا وكذلك عرض وتعريف عينة البحث وخصائصها ثم يليها أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان المسؤولية الاجتماعية واستبيان الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الوطنية نافطال بواد عيسي بولاية تيزي وزو ، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في بحثنا.

الفصل الخامس

عرض و تحليل النتائج

-عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

- مناقشة النتائج

- استنتاج عام

- خاتمة

- تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج الخاصة بالأساليب الإحصائية للبحث والمتمثلة في استبيانين حول المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي، مع اختبار فروض الدراسة باستخدام تقنيات إحصائية مختلفة قصد التعرف على دلالة العلاقات بين المتغيرات عن طريق اختبارات الدلالة الإحصائية التي يمكن من خلالها الحكم على تحقق الفروض وقبولها أو عدم تحققها ورفضها هذا فضلا عن مناقشة نتائج هذه الفروض ومدى تشابهها لنتائج الدراسات السابقة أو تعارضها معها.

أولا: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

1-عرض النتائج على أساس معامل ارتباط برسون:

لقد أشرنا أثناء عرض الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة أن معامل الارتباط المستخدم للقيام بالمعالجة الإحصائية حول التأكد من تحقق الفرضية العامة و المتعلقة بالعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي، هو معامل ارتباط "برسون" الذي يرمز إليه ب (ر) .

1-1 عرض و تحليل الفرضية الجزئية الاولى:

الجدول رقم (11): المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي

العينة	البيانات / المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	قيمة الدلالة المحسوبة (sig)	مستوى الدلالة (a)	الحكم
80	المسؤولية الانسانية الاداء الوظيفي	0.66	0.000	0.01	دالة

يبين الجدول رقم (11) أن الفرضية الجزئية الاولى التي مفادها انه توجد علاقة بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي التي بلغت قيمتها **0.66**، هي طردية موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى **0.01**.

2-1 عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (12): المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي

العينة	البيانات / المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	قيمة الدلالة المحسوبة (sig)	مستوى الدلالة (a)	الحكم
80	المسؤولية الاجتماعية / الاداء الوظيفي	0.71	0.000	0.01	دالة

يبين الجدول رقم (12) أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها انه توجد علاقة بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي التي بلغت قيمتها **0.71**، هي طردية موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى **0.01**.

3-1 عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (13): المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي

العينة	البيانات / المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	قيمة الدلالة المحسوبة (sig)	مستوى الدلالة (a)	الحكم
80	المسؤولية الاجتماعية / الاداء الوظيفي	0.69	0.000	0.01	دالة

يبين الجدول رقم (13) أن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها انه توجد علاقة بين المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي التي بلغت قيمتها **0.69**، هي طردية موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى **0.01**

1- 5عرض و تحليل الفرضية العامة:

الجدول رقم (10): المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

العينة	البيانات / المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (ر)	قيمة الدلالة المحسوبة (sig)	مستوى الدلالة (a)	الحكم
80	المسؤولية الاجتماعية	0.74	0.000	0.01	دالة
	الاداء الوظيفي				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن النتائج الخاصة بالفرضية العامة التي مفادها توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي التي بلغت قيمتها **0.74**، هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى **0.01**. فمن خلال هذه النتائج الأولية قمنا بتطبيق معامل الإرتباط بيرسون الذي يرمز له "ر" والهدف من ذلك هو معرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الفرضية العامة حيث تشير قيمة معامل الإرتباط بيرسون (ر=0,74) هي قيمة دالة لأن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) = 0.000 < مستوى الدلالة 0.01= a وبالتالي نقبل الفرضية القائلة توجد علاقة طردية موجبة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال ب تيزي وزو.

بعدما تم عرض نتائج الفرضية التي تحتوي على متغيرات البحث بصفة عامة سوف نتطرق إلى إختبار الفرضيات التي تعتبر فرعية والتي تحتوي على أبعاد المتغير المستقل أي أبعاد المسؤولية الاجتماعية من أجل التعرف على نوع العلاقة التي تربط كل بعد مع المتغير التابع والذي يمثل متغير الاداء الوظيفي.

و اتت النتائج على النحو التالي:

1-5 ملخص نتائج الدراسة:

الجدول رقم (14):ملخص نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

المتغيرات	الدلالة
1-العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي.	**دالة**
2- العلاقة بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي.	**دالة**
3- العلاقة بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي.	**دالة**
4-العلاقة بين المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي	**دالة**

المصدر: من اعداد الطالبين

يتبين من الجدول رقم (14) أن العلاقة بين كل من المسؤولية الاجتماعية و المسؤولية الانسانية و المسؤولية الاقتصادية و المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي دالة إحصائيا.

ثانيا: تفسير نتائج الدراسة الميدانية:

بعد عرض النتائج الإحصائية التي قدمت صورة عن مضمون البيانات المجدولة سنقوم بتفسير هذه النتائج، و لأغراض تفسيرها و اختبار فرضياتها سنعتمد على أساليب الإحصاء الاستدلالي و المتمثلة في معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى صدق التوقعات المعبر عنها من خلال كل فرضية من فرضيات الدراسة.

2-1 نتيجة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي

تنص الفرضية العامة على وجود علاقة دالة إحصائيا بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو. و تهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن السؤال المطروح في الإشكالية و هو: هل توجد علاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو ؟.

و تشير هذه الفرضية إلى توقع وجود علاقة دالة إحصائيا بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي و للتأكد من مدى صدق الفرضية الأولى استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين.

و يتضح من خلال الجدول رقم **(10)** أن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي علاقة موجبة و طردية و دالة إحصائيا عند مستوى **0.01**، و هذا يعني أن مستوى الاداء الوظيفي يزداد و يرتفع بوجود المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو.

و هذا يتطابق مع الدراسة التي قام بها ابو بكر محمد الحسن بعنوان: دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة. سواء في علاقتها بالأداء، او في دورها بتحسين الاداء حيث عرض دراسة ميدانية هادفة الى معرفة موقف المنظمة من المسؤولية الاجتماعية و اداء المنظمة، و كذلك معرفة علاقة المسؤولية الاجتماعية مع اداء المنظمة.

و انتهى البحث الى اثبات فرضيتان و هما:

- المسؤولية الاجتماعية هي التزام المنظمة اتجاه اصحاب المصالح.
- إن تطبيق المسؤولية الاجتماعية يساعد على تحسين ألاداء في المنظمة.

2-2 نتيجة الفرضية الجزئية الاولى التي تقيس العلاقة بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي:

تنص الفرضية الجزئية الاولى على وجود علاقة دالة إحصائيا بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو. و تهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن السؤال المطروح في الإشكالية و هو: هل توجد علاقة بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو ؟.

و تشير هذه الفرضية إلى توقع وجود علاقة دالة إحصائيا بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي و للتأكد من مدى صدق الفرضية الأولى استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين.

و لحساب هذه الفرضية استعملنا برنامج **(spss)** الحزمة الإحصائية و الاجتماعية و معامل الارتباط بيرسون و توصلنا الى النتيجة التالية توجد علاقة بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي التي بلغت قيمتها 0.66، هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 و بالتالي الفرضية تحققت.

حيث قيمة بيرسون تساوي 0.66 و هي دالة لان قيمة الدلالة المحسوبة (sig) = 0.000 < مستوى الدلالة 0.01= a و بالتالي وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الاولى القائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال بتيزي وزو.

و هذا مطابق لدراسة التي قام بها **Olorunsola E.O (2012)** حيت عمل الباحث على قياس الأداء الوظيفي في الإدارات العاملة في أربع جامعات في نيجيريا من خلال مجموعة من الأبعاد (مستوى الكفاءة و الفعالية، العلاقات الإنسانية، الإحساس بالمسؤولية، الإعتماد على الوظيفة تحت ضغوط العمل، الدافع للعمل، نوع القيادة، الإلتزام و الإنتظام بالمواعيد، المعرفة المهنية و تطبيقها و جاءت النتيجة انه كلما ارتفعت تلك الابعاد زاد مستوى الاداء.

2-3 نتيجة الفرضية الجزئية الثانية التي تقيس العلاقة بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي:

تنص الفرضية الجزئية الثانية على وجود علاقة دالة إحصائيا بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو. و تهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن السؤال المطروح في الإشكالية و هو: -هل توجد علاقة بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو ؟.

و تشير هذه الفرضية إلى توقع وجود علاقة دالة إحصائيا بين المسؤولية الاقتصادية و الاداء الوظيفي و للتأكد من مدى صدق الفرضية الأولى استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين.

و لحساب هذه الفرضية استعملنا برنامج **(spss)** الحزمة الإحصائية و الاجتماعية و معامل الارتباط بيرسون و توصلنا الى النتيجة التالية توجد علاقة بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي التي بلغت قيمتها 0.71، هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 و بالتالي الفرضية تحققت.

حيث قيمة بيرسون تساوي 0.71 و هي دالة لان قيمة الدلالة المحسوبة (sig) = 0.000 < مستوى الدلالة 0.01= a و بالتالي وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الثانية القائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال بتيزي وزو.

2-4 نتيجة الفرضية الجزئية الاولى التي تقيس العلاقة بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي:

تنص الفرضية الجزئية الاولى على وجود علاقة دالة إحصائيا بين المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو. و تهدف هذه الفرضية إلى الإجابة عن السؤال المطروح في الإشكالية و هو: -هل توجد علاقة بين المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نفطال بتيزي وزو ؟.

و تشير هذه الفرضية إلى توقع وجود علاقة دالة إحصائيا بين المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي و للتأكد من مدى صدق الفرضية الأولى استخدمنا معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين المتغيرين.

و لحساب هذه الفرضية استعملنا برنامج (spss) الحزمة الإحصائية و الاجتماعية و معامل الارتباط بيرسون و توصلنا الى النتيجة التالية توجد علاقة بين المسؤولية اتجاه المجتمع و الاداء الوظيفي التي بلغت قيمتها 0.69، هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى 0.01 و بالتالي الفرضية تحققت.

حيث قيمة بيرسون تساوي 0.69 و هي دالة لان قيمة الدلالة المحسوبة(sig) = 0.000 < مستوى الدلالة 0.01= a و بالتالي وبالتالي نقبل الفرضية الجزئية الاولى القائلة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المسؤولية الانسانية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال بتيزي وزو.

الإستنتاج العام:

من خلال دراستنا هذه حاولنا تسليط الضوء على موضوع حديث بالغ الأهمية في المؤسسات الجزائرية، ألا وهو موضوع المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي لدى موظفي مقاطعة نافطال ب تيزي وزو.، أردنا من خلالها إظهار العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة المسؤولية الاجتماعية و الاداء الوظيفي وبالضبط لدى موظفي مقاطعة نافطال ب تيزي وزو.

فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها بتطبيق الإستبيان الخاص بمتغير المسؤولية الاجتماعية ، حيث توصلنا إلى أنه توجد علاقة بين جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية الاداء الوظيفي الشيء الذي أدى بنا للقول أن تطبيق و تقنين المسؤولية الاجتماعية يؤدي بالضرورة إلى تحسين الاداء، ولكن تبقى نتائج هذه الدراسة محصورة على العينة التي طبقنا عليها الإستبيان ، وبالتالي لا يمكن تعميمها من الناحية العلمية وتعميمها على جميع مقاطعات نافطال في الجزائر

خلاصة:

يتضح جليا من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والميداني ان المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة تعتبر أحد الأسس والمتطلبات الضرورية لأية سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين وتطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم وتعديل سلوكاتهم وتحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق خبراتهم من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية حتى تتمكن المؤسسة من تحسين أداء موظفيها.

و في البنية المعاصرة للأعمال أصبحت المنظمة تعتبر المحرك الرئيسي لاقتصاد أي دولة، حيث أن مكانتها هي التي تحدد مكانة الاقتصاد لما لدورها من تأثير كبير على المجتمع الذي تنشط فيه، إذن فالمنظمة مسؤولة أمام هذا المجتمع، وهذه المسؤولية لا تقتصر على بعد واحد وهو البعد الاقتصادي بل تتعدى إلى البعد القانوني والأخلاقي والبعد الإنساني، فمسؤولية المنظمة الآن هي مسؤولية متعددة لأنها لا تعتبر منظمة اقتصادية فقط فهي تعتبر شريكة في المجتمع، أي الانتقال من النموذج الاقتصادي الربحي الى النموذج الاقتصادي الاجتماعي، إذ أصبح على المنظمات أن تولي مسؤولياتها الاجتماعية اهتماما متزايدا سواء بالمشاركة المباشرة في الأنشطة الاجتماعية أو الحد من الآثار المرتبطة بأعمالها أو تكوين المسيرين والعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية، اذ تعتبر هذه الاخيرة أهم مصدر للنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كانخفاض مستوى أدائها، وطاقة مبدعة وخلاقة تعطي ميزة تنافسية وتحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها، فهو مورد استراتجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، والارتقاء بأدائها وتموقعها في السوق.

وقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي و الكيفي لمؤشرات الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة جدا ، وهذه الفرضيات تمحورت حول مساعدة تطبيق و ادخال فكرة

المسؤولية الاجتماعية في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة ، وتأثير كل من المسؤولين و الموظفين على نجاح عملية تطبيق هذه المسؤولية على ارض الواقع ، وفي الاخير مساهمة هذه الاخيرة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة ، وبهدف التأكد من صدق الفرضية العامة تم تجسيدها في الفرضيات الجزئية الثلاث السابقة الذكر، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات، مما يدل بالفعل على وجود علاقة حتمية بين المسؤولية الاجتماعية و الاداء بالمؤسسة.

في نهاية هذه الدراسة ومن خلال هذه الخاتمة كخلاصة لدراسة إشكالية علاقة المسؤولية الاجتماعية والأداء في المؤسسة وهذا ما أكدته النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية:

- ✓ تبني فكرة المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركة يحسن من أداءها وصورتها في المجتمع.
- ✓ الموظف الجزائري بدأ يوجه نظره نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية ولكن بخطى متثاقلة.
- ✓ الموظف الجزائري يهتم بأبعاد المسؤولية الاجتماعية بنسب متفاوتة.

لقد بدا من خلال الدراسة التطبيقية أن هناك جهودا من قبل المؤسسة وموظفيها لتبني فكرة المسؤولية الاجتماعية غير أن ذلك يتطلب عملا كبيرا.

❖ **أهم التوصيات التي يمكن اقتراحها:**

- إقناع المنظمة بأن المسؤولية الاجتماعية هي خيار لابد منه، وهو في صالحها، وليست تكاليف مفروضة عليها لكي تستطيع المضي بهذا النهج.
- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على أساس ومبادئ المسؤولية الاجتماعية لترسيخ هذا المفهوم.

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

كل الاقتراحات السابقة قد تكون مفيدة، لكن المهم هو أنه يجب على منظماتنا أن تقوم بتغيير تنظيمي جذري وهذا التغيير يجب أن يكون مبنيا على مفاهيم المسؤولية الاجتماعية التي تدعو اليها التنظيمات الاقتصادية العالمية و كبريات الشركات، لذا يجب توسيع الدراسات التي تتناول مفهوم المسؤولية الاجتماعية وإعداد نموذج يتضمن الاسس التي تسمح بتحسين وارتفاع أدائها وتجعل دورها بناءا وفعالا في المجتمع.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

اولا: الكتب:

1. احمد صقر عاشور ، **ادارة القوى العاملة** ، دار النهضة للطباعة و النشر ، بيروت ،1983.
2. احمد ماهر، **تقليل العمالة**، الدار الجامعية للطبع و النشر، عمان، الاردن، 2000 .
3. باري كشواي، **ادارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2008.
4. تامر ياسر البكري، **التسويق و المسؤولية الاجتماعية**، دار وائل للنشر، الاردن، 2001.
5. خضير كاظم محمود ، **السلوك التنظيمي** دار الصفاء للنشر و التوزيع عمان الاردن 2002.
6. درة ، عبد الباري: **العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة** ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان (1996).
7. درة عبد الباري، **العامل البشري و الانتاجية في المؤسسات العامة**، دار الفرقان للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 1984.
8. رواية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والطباعة، 2002
9. زويلف ، مهدي. **إدارة الأفراد: منظور كمي مقارن**، عمان، مكتبة مجدلاوي للنشر والتوزيع ، 1993م.
10. شاويش، مصطفى .**إدارة الموارد البشرية** ، عمان، دار الشروق، 2000م.
11. صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية،1997.
12. عثمان، سيد احمد، **المسؤولية الاجتماعية، دراسة نفسية اجتماعية**، مجلة الكاتب، القاهرة، 1973.
13. علاء طالب فرحان و آخرون، **فلسفة التسويق الأخضر**، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2010.
14. الغالبي، طاهر محسن المنصور، العامري، صالح مهدي محسن، **الادارة و الاعمال**، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2007.
15. غالي جورج دانيال، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة و تحديات الالفية الثالثة**، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.

16. القريوني ، محمد قاسم : ادارة الافراد ، **المرشد العملي في تطبيق الاساليب العلمية في ادارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص** ، مكتبة دار الشرق ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن (1991).
17. محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.
18. مهدي حسن زويلف ، **ادرة الافراد في منضور كمي و العلاقات الانسانية** ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، الاردن ،1993.
19. الموسوي، سنان. **الإدارة المعاصرة :الأصول والتطبيقات** ، عمان، مجدلاوي للنشر والتوزيع ،2005م
20. مؤيد عبد الحسين الفصل، **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي مكامل**، مؤسسة الوراق للنشر، ط1، عمان (2006).
21. نجم عبود نجم، **اخلاقيات الادارة و مسؤولية الاعمال في شركات الاعمال**، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2006.
22. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة، 2006

ثانيا: الرسائل و الاطروحات:

23. ابو سمرة، حامد احمد صالح، **معوقات الافصاح عن المسؤولية الاجتماعية في تقارير الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية من وجهة نظر مدققي الحسابات و ادارات الشركات**، رسالة ماجيستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
24. اياد محمد عودة، **قياس التكاليف الاجتماعية و مدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية**، مشروع بحث لغاية استكمال متطلبات تخرج لبرنامج ماجيستير تخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2008.
25. البسامي، عبد الرحمن."**تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية** "رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2013..
26. الدليمي، حسن محمود ابراهيم، **قياس المسؤولية الاجتماعية لدى طلبة الجامعة في مرحلة ما بعد الحرب**، رسالة ماجستير، كلية الاداب، جامعة بغداد، 1989.

27. الربيق، محمد إبراهيم."**العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين في قيادة امن المنشئات والقوات الخاصة لأمن الطرق** " رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض2004م.

28. زكي محمود هاشم، **الاتجاه الحديث في ادارة الافراد و العلاقات الانسانية**،1998.

29. سالم الياس، **تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم**، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.

30. السمحان،منى."**تطوير أداء التعليم الصحي للبنات بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية**، نموذج مقترح" أطروحة دكتوراه ، جامعة الملك سعود، الرياض،2006م.

31. صديقي خضرة، **المسؤولية الاجتماعية في ظل حكومة الشركات**، جامعة بشار،2003.

32. ضيافي نوال، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و الموارد البشرية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

33. الطاهر خامرة، **المسؤولية البيئية و الاجتماعية، مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة**، مذكرة لنيل شهادة ماجيستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.

34. عريوة معاد، **دور الاداء المتوازن في قياس و تقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس،2006، سطيف.

35. فؤاد حسين محمد الحمدي، **الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، الجامعة المستنصرة، بغداد، 2003.

36. محمد فلاق و قدور بنافلة، **المسؤولية الاجتماعية لشركات الاتصالات الجزائرية: جيزي موبيليس و نجمة، التحول من العمل الخيري الى العطاء الذكي**، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الشلف،2005.

37. المغربل نهال و فؤاد ياسمين، **المسؤولية الاجتماعية لرأس المال في مصر، بعض التجارب الدولية**، ورقة عمل مقدمة الى المركز المصري للدراسات الاقتصادية، القاهرة، مصر، 2008.

ثالثا: الملتقيات:

38. بن مسعود نصر الدين و كنوش محمد، **واقع اهمية و قيمة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2012.

39. تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الامم المتحدة الانمائي، 2004.

40. خبابة عبد الله و خبابة صهيب، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، الملتقى الدولي الثالث في منظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14،15 فيفري 2015.

41. رقية عيران، **المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الواجب الوطني الاجتماعي و المبادرات الطوعية**، منشورات منتدى ادارة عالم التطوع العربي،2006.

42. عبد السلام مخلوفي و سفيان بن عبد العزيز، **تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات**، الملتقى الدولي الثالث لمنظمات الاعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة بشار،2011.

43. غسان عيسى العمري، **المعضلات الاخلاقية و اثرها في تراجع اهداف عمليات الشركات متعددة الجنسية**، بحث مقدم للمشاركة في المؤتمر العلمي الدولي السابع بعنوان: تداعيات الازمة الاقتصادية العالمية على منظمات الاعمال: التحديات، الفرص، الأفاق في الفترة الواقعة ، 2009/11/10.11، جامعة عمان العربية.

44. محمد عادل عياض، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مدخل لمساهمة منظمات الاعمال في الاقتصاد التضامني**، ملتقى الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009

رابعا: المراجع باللغة الاجنبية:

45. ADLER, A, PROBLEMS OF NEUROSIS, HARPER, NEW YORK, TORCH BOOKS, 1964.
46. FROMM, E, MAN OF HIMSELF GREEN- WICH FAW CETT PUBLICATION S TNC. 1967.
47. MARTIN JUANNE, ORGANISATIONAL CULTURE : MAPPING THE TERRAIN SAGE, 2002.
48. MATSUMOTO, CULTUR AND CULTURAL WORLD VIEWS, DO VERBAL DESCRIPTIONS, ABOUTE CULTURE REFLECT ANNY THING OTHER THAM VERBAL DESCRIPTION OF CULTUR ? CULTUR AND PSYCHOLOGY, VOL, 12 N^{O} 01, P 33-62 2006.
49. SCHEIN, EDGAR H ORGANISATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP, JOHN WILEY AND SONS, 2010.
50. STRONG, S CONSELING, AN INTER PERSONNEL IN FLUENCE PROCES, JOURNAL OF CONSELING PSYCHOLOGY , V 01, 1968.
51. SULLIVAN. H. THE INTERPRESONEL THORY OF PSYCHIATRY, HELEN SWICK PERRY. 1953.
52. W.L. GARDNER, ATTRACTION TO ORGANIZATIONNAL CULTUR PROFILES MA NAGEMENT COMMUNICATION QUARTERLY , VOL 22, $N^{0}3$, 2009.

خامسا: المواقع الالكترونية:

53. www.almaany.com
54. www.arabvolunteering.org
55. الموقع الرسمي لوزارة التنمية الاجتماعية

الملاحق

ملحق رقم 01 استمارة استبيان

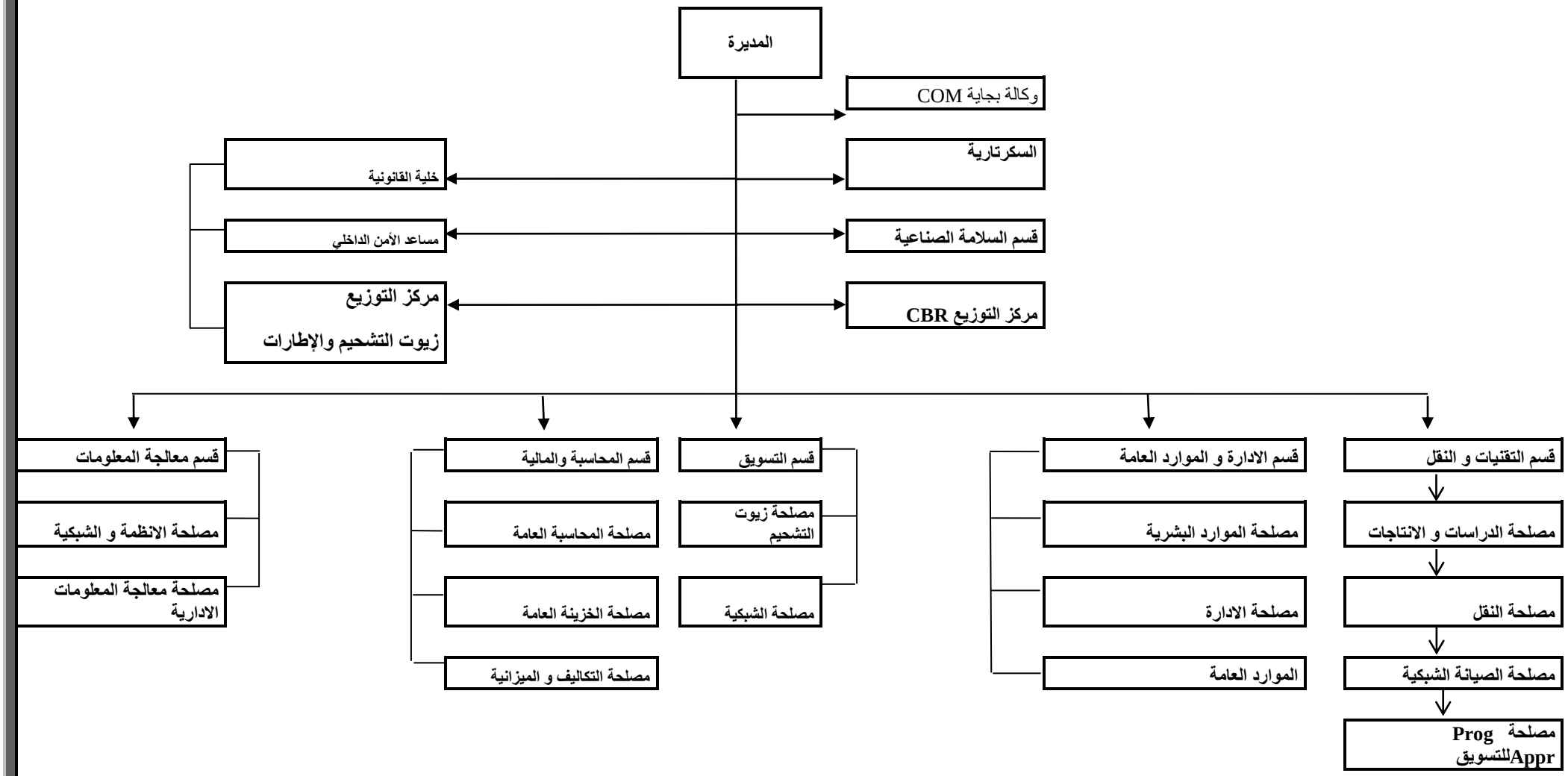
رقم العبارة	العبارات / درجة القياس	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	متغير المسؤولية الاجتماعية					
01	علاقتي بالمؤسسة ايجابية(جيدة) .					
02	توجد مساهمة متبادلة بيني و بين زملائي في العمل.					
03	تساهم المؤسسة من التقليل من مشكلة البطالة في المجتمع .					
04	تهتم المؤسسة بصحة و سلامة موظفيها.					
05	تسعى المؤسسة الى زيادة فوائدها الاقتصادية مع احترام المنتجات المنافسة.					
06	تمتلك المؤسسة نظاما صارما لمحاربة الفساد الاداري بشتى انواعه.					
07	تسعى المؤسسة الى تحقيق ربح اقتصادي دون المساس بمستويات الاجور.					
08	تمتلك المؤسسة نظام تحفيز جيد.					
09	تسعى المؤسسة الى تقديم اسعار في متناول الزبائن .					
10	ارى ان المؤسسة تلاقي تقديرا من قبل المجتمع.					
11	تولي المؤسسة اهتماما كبيرا لتكوين اطاراتها .					
12	اسعى الى الحد من استهلاك الطاقة في المؤسسة .					
13	اسعى الى تقليص انتاج النفايات .					
14	تتوافق اهداف المؤسسة و رسالتها مع اهداف المجتمع.					
15	تقوم المؤسسة بالإفصاح بدقة عن كل المعلومات المتعلقة بداخلها.					
16	تسعى المؤسسة الى مراعاة حقوق الانسان و احترام تقاليد المجتمعات.					
17	تمتلك المؤسسة دليل اخلاقي واضح و معلن لجميع الموظفين .					
18	تقوم المؤسسة باقتناء تجهيزات متطورة باستمرار.					
19	تعمل المؤسسة على تكريم الموظفين المتفوقين في العمل					
20	تعمل المؤسسة على ابراز الصورة المتميزة في مجال عملها.					
21	تعمل المؤسسة على اشراك عمالها في اتخاذ القرارات.					
22	تقدم المؤسسة المساعدات و التبرعات للمشاريع الخيرية.					
23	تتبع المؤسسة اساليب حديثة في تصميم المنتجات بطرقة تكفل تقليل المخلفات.					
24	تتبع المؤسسة وسائل لتوطيد العلاقات بين عمالها.					
25	تتبنى المؤسسة مبدأ الاعتراف بعمل النقابات العمالية.					
	متغير الأداء الوظيفي					
01	انجز عملي بالمستوى المطلوب .					
02	احرص على المبادرة في العمل.					
03	لدي القدرة على العمل دون مراقب.					
04	اسعى لتحسين مستوى ادائي للعمل.					
05	لدي القدرة على اتخاذ القرارات .					
06	استطيع على حل الازمات و التصرف في المواقف الطارئة.					
07	اجد راحة كبيرة في عملي					
08	تقوم المؤسسة بتحسين ادائها بضرورة ارضاء عملائها (رغبات، اقتراحات، حاجات...)					
09	توفر المؤسسة نظاما للعلاوات الاستثنائية لتشجيع العمال على انجاز الاعمال بكفاءة.					
10	تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار ما يدفع العمال للتمسك بالعمل.					

11	يتصف اداء العاملين في المؤسسة بالكفاءة العالية.					
12	انجز عملي في الوقت المطلوب.					
13	استطيع القيام بأكثر من عمل في وقت واحد.					
14	تساعدني ظروف العمل الداخلية للمؤسسة على تحسين ادائي للعمل .					
15	اهتم بحضور الدورات التكوينية الخاصة بمجال عملي.					
16	ارى ان اجري الشهري يعكس تماما ما اقوم به من اعمال.					
17	اشعر ان المسؤولية الموكلة الي لا تمنعني من تحسين ادائي في العمل .					
18	ارى ان مكان عملي يؤثر جيدا على ادائي.					
19	اتناقش مع رؤسائي بهدف تحسين الاداء.					
20	التزم بأوقات عملي من بداية الدوام الى نهايته.					
21	يحاول العمال تطوير ادائهم بشكل مستمر					
22	ينجز العمال المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة.					
23	اشعر اني عنصر مهم في المؤسسة و كذا في برامجها.					
24	ينعكس العائد المالي للمؤسسة ايجابا على اداء الموظفين.					

قائمة بأسماء المحكمين:

الاستاذ	الرتبة
مجيدر بلال	استاذ بجامعة مولود معمري تيزي وزو
عثمان قدور	استاذ بجامعة مولود معمري تيزي وزو
سعودي مالحة	استاذ بجامعة مولود معمري تيزي وزو
بالعريبي عادل	استاذ بجامعة مولود معمري تيزي وزو
كلتين احلام	استاذ بجامعة مولود معمري تيزي وزو

الهيكل التنضيمي لقطاع نفطال



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الملحق رقم 02: ثبات محور الاداء

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 d12 d13 d14 d15 d16 d17 d1
8 d19 d20 d21 d22 d23 d24
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] E:\pour mn memoire\SIDK 1  30.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	24

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 c1 c2 c3 c4 c
5 c6 c7 c8 c9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] E:\pour mn memoire\SIDK 1  30.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,840	25

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données2] E:\pour mn memoire\SIDK 1 80.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	80	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	80	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,722	7

الملحق رقم 05: ثبات محور المسؤولية الاقتصادية

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] E:\pour mn memoire\SIDK 1  30.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,695	9

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] E:\pour mn memoire\SIDK 1  30.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	9

الملحق رقم 07: النسبة المئوية للأقدمية

```
FREQUENCIES VARIABLES=encienté
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données2]

Statistiques

encienté

N	Valide	80
	Manquante	0

encienté

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	-5ans	22	27,5	27,5	27,5
	5-10ans	26	32,5	32,5	60,0
	10-15ans	12	15,0	15,0	75,0
	+15ans	20	25,0	25,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم 08: النسبة المئوية للسن

```
FREQUENCIES VARIABLES=age
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données2]

Statistiques

age

N	Valide	80
	Manquante	0

age

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-29	23	28,8	28,8	28,8
	30-39	25	31,3	31,3	60,0
	40-49	27	33,8	33,8	93,8
	+50	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم 09: النسبة المئوية للجنس

```
FREQUENCIES VARIABLES=sexe
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données2]

Statistiques

sexe

N	Valide	80
	Manquante	0

sexe

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	48	60,0	60,0	60,0
	femme	32	40,0	40,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

الملحق رقم 10 النسبة المئوية بحسب المنصب

```
FREQUENCIES VARIABLES=travail
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données2]

Statistiques

travail

N	Valide	80
	Manquante	0

travail

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	41	51,3	51,3	51,3
	chef	22	27,5	27,5	78,8
	execut	17	21,3	21,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

```
FREQUENCIES VARIABLES=niveau
  /STATISTICS=VARIANCE
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données2] E:\pour mn memoire\SIDK 1 80.sav

Statistiques

niveau

N	Valide	80
	Manquante	0
Variance		,703

niveau

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	primaire	3	3,8	3,8	3,8
	moyen	10	12,5	12,5	16,3
	secondaire	25	31,3	31,3	47,5
	universitaire	42	52,5	52,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=reshumaine performance
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données2] E:\pour mn memoire\SIDK 1 80.sav

Corrélations

		reshumaine	performance
reshumaine	Corrélation de Pearson	1	,664**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
performance	Corrélation de Pearson	,664**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=reseconom performance
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données2] E:\pour mn memoire\SIDK 1 80.sav

Corrélations

		reseconom	performance
reseconom	Corrélation de Pearson	1	,718**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
performance	Corrélation de Pearson	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=performance respongnl
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données2] E:\pour mn memoire\SIDK 1 80.sav

Corrélations

		performance	respongnl
performance	Corrélation de Pearson	1	,741**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	80	80
respongnl	Corrélation de Pearson	,741**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	80	80

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).