

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي

- دراسة تحليلية لمجموعة تجارب سابقة -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطلبة :

-رياض بوزكرية

- خالد بودور

اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	MCA	الأستاذة: مقراش فوزية
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	MCA	الأستاذة: يغني سامية
مناقشا	جامعة جيجل	MCB	الأستاذة: بوخمم جنات

السنة الجامعية: 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي

- دراسة تحليلية لمجموعة تجارب سابقة -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

إعداد الطلبة :

-رياض بوزكرية

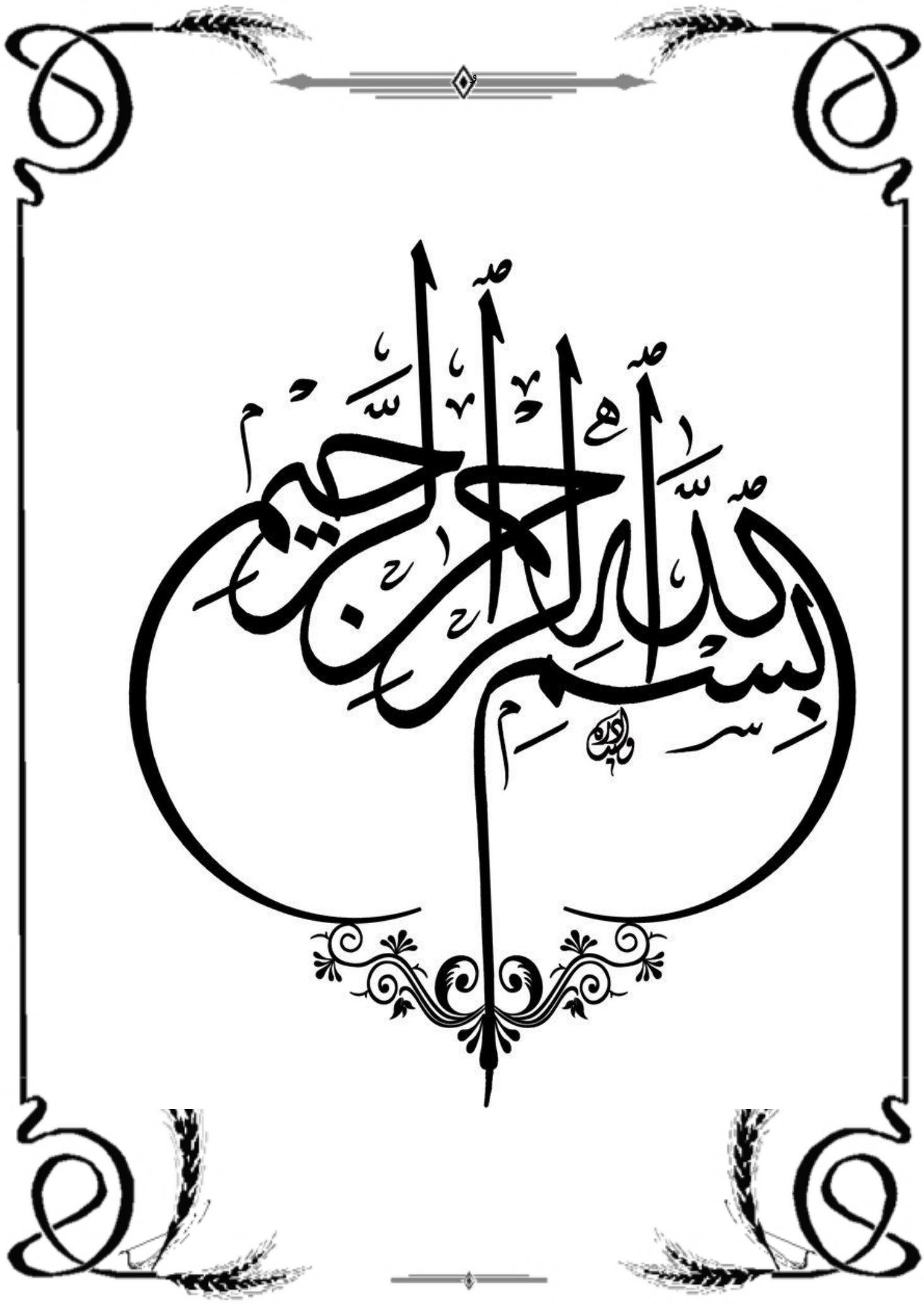
- خالد بودور

اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	MCA	الأستاذة: مقراش فوزية
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	MCA	الأستاذة: يغني سامية
مناقشا	جامعة جيجل	MCB	الأستاذة: بوخمم جنات

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر

نشكر الله العلي القدير على إتمام عملنا هذا ونحمده حمدا يليق
بمقامه وجلالة قدره، ونصلي على خير الهدى نبينا محمد صلى
الله عليه وسلم

وبعد:

نتوجه بشكرنا وتقديرنا للأستاذة الفاضلة "يغني سامية"
لقبولها الإشراف على عملنا هذا والتي لم تدخر جهدا في
مساعدتنا وإمدادنا بتوجيهاتها وملاحظاتها القيمة

رياض *خالد*

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى

أمي نبع الحنان والعطاء التي كانت دائما لي ضللا حاميا بدعواتها

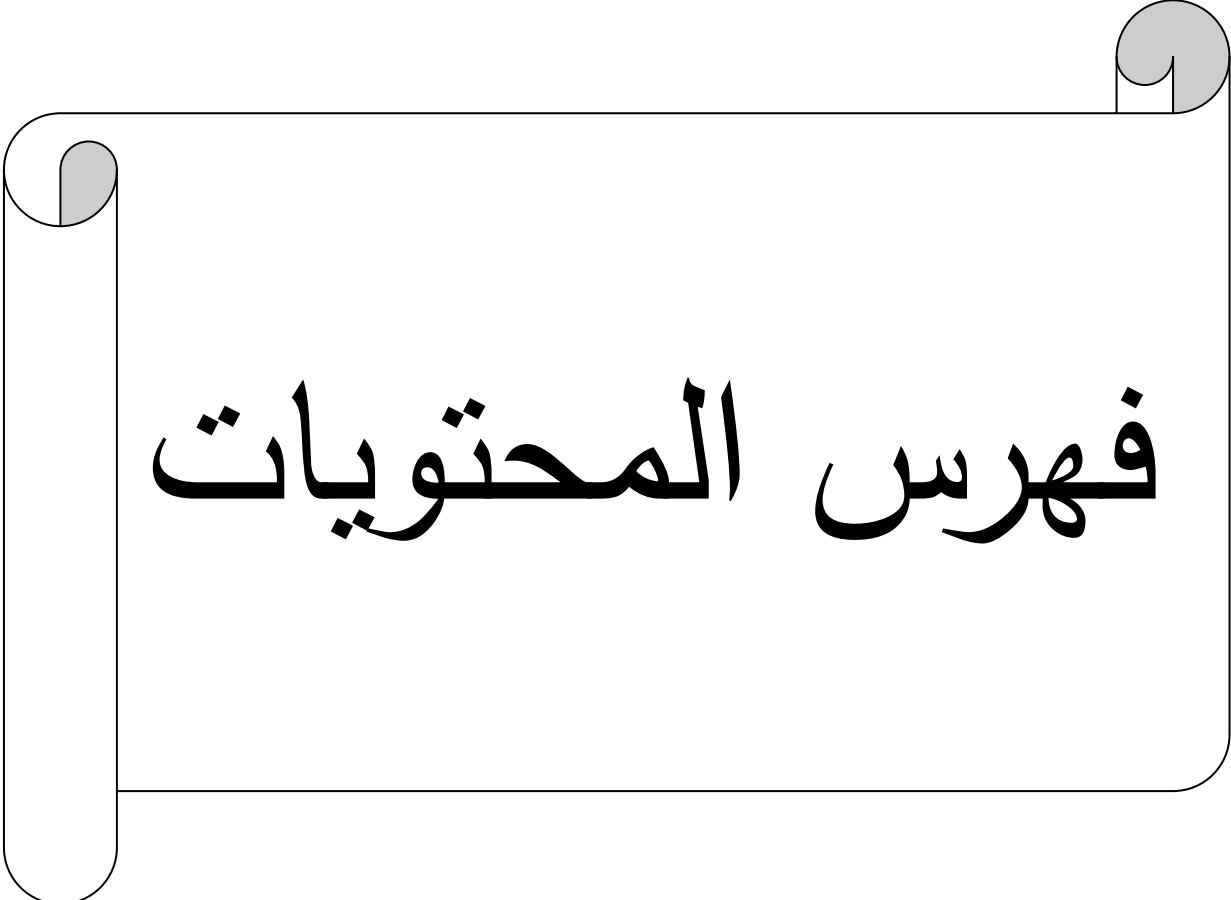
للخطوات التي سرت على دربها حفظها الله وأطال عمرها

أبي رمز التضحية والعطاء حفظه الله وأطال في عمره

ألى من كانوا لي عوناً دائماً، ودعماً أبداً

إلى زملائي وأصدقائي وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل

رياض *خالد*



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ح	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للمسؤولية الإجتماعية
8	تمهيد
9	المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية
9	المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية
12	المطلب الثاني: دوافع تبني المنظمات للمسؤولية الاجتماعية
13	المطلب الثالث: نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية
15	المطلب الرابع: أهداف المسؤولية الاجتماعية
16	المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية
16	المطلب الأول: عناصر ومبادئ المسؤولية الاجتماعية
18	المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية
22	المطلب الثالث: مؤشرات المسؤولية الاجتماعية
23	المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية
23	المطلب الأول: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية
26	المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة من تطبيق المسؤولية الاجتماعية
28	المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية
31	المطلب الرابع: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية
33	خلاصة الفصل الأول

	الفصل الثاني: مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
36	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
38	المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي
41	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
43	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
43	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
46	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
48	المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي
51	المطلب الرابع: مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي
54	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: تحليل مجموعة تجارب سابقة
56	تمهيد
57	المبحث الأول: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الإقتصادي والأداء الوظيفي
60	المبحث الثاني: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد القانوني والأداء الوظيفي
63	المبحث الثالث: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الأخلاقي والأداء الوظيفي
68	المبحث الرابع: تحليل تجربة لإيجاد العلاقة بين البعد الإنساني والأداء الوظيفي
71	خلاصة الفصل الثالث
73	الخاتمة
77	قائمة المراجع
	ملخص الدراسة



قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	01
50	توضيح كفاءة انخفاض الأداء	02

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	01
13	أسباب تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية	02
21	هرم المسؤولية الاجتماعية لكارول	03
22	اختلاف بؤر التركيز والأولويات لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على المدى القصير	04
30	استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة	05
40	محددات الأداء الوظيفي حسب نموذج (porter end lawler)	06

مقدمة

إن التطورات الكبيرة التي يشهدها عالم الأعمال والتطورات التكنولوجية المتلاحقة في مختلف المجالات، كان لها الأثر البالغ في تنامي العديد من المشكلات والظواهر التي تحد من كفاءة وفعالية منظمات الأعمال في وقتنا الراهن، واليوم أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤولياتها اتجاه المجتمع واعتماد رؤية جديدة قائمة على مفهوم سد الحاجة الفعلية للمجتمع، وتقديم خدمات غير مضرّة بالبيئة أو بصحة وسلامة المستفيدين منها، والذي يندرج ضمن مفاهيم المسؤولية الاجتماعية التي تطور مفهومها تطوراً ملحوظاً.

ومن هنا جاء مفهوم المسؤولية الاجتماعية الذي يؤكد على المسؤولية اتجاه العاملين عن طريق إيجاد بيئة عمل يتوفر فيها دعم ومشاركة ودمج العاملين في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتوفير حياة وظيفية أفضل بما يساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لحاجات العاملين، إذ تعتبر المسؤولية الاجتماعية أداة فعالة لتحسين العلاقة سواء بين العاملين وإدارة المؤسسة أو بين العاملين أنفسهم أو بين المجتمع ككل. وتسعى المنظمات اليوم إلى الحد والتقليل من المخاطر التي تواجهها والآثار التي قد تلحق بأنشطتها وأعمالها، متبينة في ذلك عدة استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية وذلك من أجل إيجاد بيئة مشجعة على العمل والشعور بالاستقرار والأمان والاحترام، والعمل على زيادة أهميتها في المجتمع والذي بدوره يؤثر على سلوك العاملين وأدائهم ويزيد من بث روح العمل و يدفعهم بقوة نحو الإنجاز.

1. إشكالية الدراسة

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من الظواهر المعاصرة التي بدأت بالانتشار في مختلف ميادين العمل وذلك بسبب تطور المجتمعات وتغير متطلبات الحياة، مما يقتضي العمل على إدارتها من أجل توفير حياة عمل جيدة، وعلى هذا الأساس تم طرح الإشكالية التالية:

مامدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟

وقصد الإجابة على هذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- مامدى مساهمة البعد الاقتصادي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة؟

2- ما مدى مساهمة البعد القانوني في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟

3- ما مدى مساهمة البعد الأخلاقي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟

4- ما مدى مساهمة البعد الإنساني في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة ؟

2. فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

H1: تساهم المسؤولية الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

وينبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية تتمثل في التالي:

H11. يساهم البعد الاقتصادي بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

- H12. يساهم البعد القانوني بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة .
- H13. يساهم البعد الأخلاقي بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة .
- H14. يساهم البعد الإنساني بدرجة كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

3. أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كون المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحسين أداء الموظفين موضوعا هاما بالنسبة للباحثين والمختصين في هذا المجال، فالمسؤولية الاجتماعية تلعب دورا حساسا في المؤسسة كونها تهتم بأهم مورد يمكن أن يساهم في نجاحها، فالالتزام المسؤول تجاه الموارد البشرية يعتبر خطوة إيجابية لغرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، كما ينعكس بالإيجاب على سلوك الموارد البشرية وعلى أدائهم.

4. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- التعرف على واقع تطبيق أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؛
- التعرف على مدى إسهام ممارسات المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي؛
- الخروج باقتراحات وتوصيات للاستفادة منها مستقبلا.

5. منهجية الدراسة

لإنجاز بحثنا هذا والتوصل إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة مسبقا، وبالتالي الإجابة على الإشكالية الرئيسية، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على جانبين:

الجانب النظري: استخدمنا فيه المنهج الوصفي التحليلي بالإعتماد على مجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، مواقع الإنترنت، المجلات العلمية، المصادر الأولية التي تمثلت في الاعتماد على دراسات سابقة إتمدت على نفس المتغيرات التي تخص موضوعنا أي المسؤولية الاجتماعية وتحسين الأداء الوظيفي.

الجانب التطبيقي: إتمدنا على دراسة تحليلية لمجموعة من التجارب السابقة المشابهة لموضوع دراستنا.

6. أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي:

- 1- إرتباطه بمجال تخصصنا والرغبة في تعميق المعارف والأفكار في مايتعلق بهذا الموضوع؛
- 2- لفت الانتباه لأهمية المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي؛
- 3- إغفال المنظمات الجزائرية للمشاكل التي تفرزها أنشطتها وأعمالها على المجتمع؛
- 4- الوصول إلى النتائج والاقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي وتشجيع البحوث في ميدان المسؤولية الاجتماعية، و التي من شأنها أن تخدم جميع المهتمين بهذا الموضوع.

7. حدود الدراسة

يهدف معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة سيتم تحديد المجالات التي يمكن اعتمادها كحدود لدراستنا هذه والمتمثلة في:

– الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة في " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة.

– الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة التحليلية خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر مارس 2020 إلى بداية شهر سبتمبر 2020.

8. الدراسات السابقة

يمكن توضيح بعض الدراسات السابقة التي عالجت نفس متغيرات الدراسة الحالية كما يلي:

– دراسة مقدم وهيبة (2013/2014)، بعنوان: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية،

دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم

المسؤولية الاجتماعية من الجانب النظري والتطبيقي، وكذا معرفة موقع المؤسسة الجزائرية من مفهوم المسؤولية

الاجتماعية ومدى استجابتها للبرامج المرتبطة بهذا المفهوم، وكذلك تعريف رجال الأعمال بثقافة المسؤولية

الاجتماعية، والخروج بنتائج وتوصيات تفيد قطاع الأعمال في الجزائر، وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة

إلى مجموعة من النتائج أهمها:

– أن المؤسسات الاقتصادية التي شملتها الدراسة لا تملك أي فلسفة أو رؤية واضحة تجاه المسؤولية

الاجتماعية؛ – أن المؤسسات الاقتصادية عينة الدراسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية تجاه كل من المساهمين

او المالكين ويحصل باقي أطراف المصلحة على درجة أقل من الاهتمام.

– دراسة سهام بن رحمون (2013/2014) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي – دراسة

على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة.

هدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثيرا بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، وكذا

معرفة مستوى الأداء الوظيفي وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف المتمثلة في الآتي:

– معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية، بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها الإدارية

والمادية.

– معرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي

ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي.

– السعي للتوصل إلى بيئة عمل داخلية تضع المورد البشري ضمن أولى أولوياتها ليولد لديه الاستعداد لاستخدام

مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفائته لتنمية ولائه.

و توصلت النتائج إلى ما يلي:

- مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد لجامعة باتنة هو تأثير قوي ومرتفع جدا، لأنها أثرت في كفاءة ودافعية ورغبة الإداريين في العمل وفي أدائهم لوظائفهم. دراسة محمد شقراني سنة 2018-2019، بعنوان المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - موبيليس.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية- المسؤولية القانونية- المسؤولية الأخلاقية- المسؤولية الخيرية) في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة كالتالي:

- وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية لكل من (البعد الاقتصادي، والبعد القانوني- والبعد الأخلاقي، والبعد الخيري) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.

- كان ترتيب تبني أبعاد المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة كما يلي البعد القانوني يليه البعد الأخلاقي؛ ثم يليه البعد الخيري، وأخيرا البعد الاقتصادي.

9. صعوبات الدراسة

إن موضوع البحث المعالج حديث لذلك اعترضتنا مجموعة من الصعوبات متمثلة في:

- تم إنجاز هذه الدراسة في ظل ظروف استثنائية ميزها انتشار فيروس كورونا، حيث تكبد الطالبين خلالها العديد من العراقيل ومختلف أشكال الضغوطات منها صعوبة التواصل بسبب انتشار فيروس كورونا، ورفض الاستقبال من طرف المؤسسات لإنجاز الدراسة التطبيقية؛

- قلة المراجع المتخصصة فيما يخص المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي؛

- نقص الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا الموضوع في الجزائر بحدود ما اطلعنا عليه حول الموضوع.

10. مصطلحات الدراسة

من أجل إعطاء نظرة عامة عن مضمون البحث سنحاول ضبط المصطلحات الواردة فيه، وتتمثل أبرز هذه المصطلحات فيما يلي:

المسؤولية الاجتماعية: "التزام المؤسسة بالمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية مع الحفاظ على البيئة والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف"¹.

البعد الاقتصادي: ويعني أن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا، وأن تعمل جاهدة على توفير الأمان للآخرين"².

¹ Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, ADEME, France, 2004, p 05.

² دره والتيجاني والياقي، ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات البتروكيميائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 6، عمان، 2018، ص 127.

البعد القانوني: أي التزام المنظمة بإطاعة القوانين واكتساب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون³.

البعد الأخلاقي: ويقصد به مراعاة شركات الأعمال لتكافؤ الفرص في التوظيف، وكذلك مراعاة عادات وتقاليد المجتمع المحيط ومراعاة القيم الأخلاقية في نشاطات الشركة⁴.

البعد الإنساني: هو عمل إرادي أو طوعي يتمثل في عمل الخير والمساهمة بهدف جعله أفضل مما هو عليه⁵.
الأداء الوظيفي: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها⁶.

تحسين الأداء الوظيفي: هو المساهمة في تحسين العديد من الجوانب في الموظفين مثل السلوك والمواقف والصفات الشخصية التي تساعد على تطوير أداء العاملين بالوظيفة⁷.

11. هيكل الدراسة

تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فصول تتمثل في:

الفصل الأول تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية حيث قسم إلى ثلاثة مباحث فكان المبحث الأول حول مدخل للمسؤولية الاجتماعية أما المبحث الثاني فتضمن أساسيات المسؤولية الاجتماعية أما المبحث الثالث فقد تناول ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني من الدراسة النظرية تناول مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقسيمه إلى مبحثين فقد جاء في المبحث الأول ماهية الأداء الوظيفي، والمبحث الثاني تقييم الأداء الوظيفي.

وفيما يخص الفصل الثالث فقد تناول الدراسة التحليلية لمجموعة تجارب سابقة وتضمن أربع مباحث بحيث المبحث الأول تناولنا فيه تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الإقتصادي والأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فقد تضمن تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد القانوني والأداء الوظيفي، أما المبحث الثالث فتضمن تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الأخلاقي والأداء الوظيفي، أما المبحث الرابع فتضمن تحليل تجربة لإيجاد العلاقة بين البعد الإنساني والأداء الوظيفي.

³المرجع السابق.

⁴المرجع نفسه.

⁵Laminbechir,towards an arabhighereducationspace, international challenges and societalresponsibilities ,2010 unesco.

⁶ ناجي حسين ناجي الشريف، الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد6، العدد8، 2017، ص:90.

⁷ شيخي مليكة، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد8، العدد3، سعيدة، 2020، ص:49.

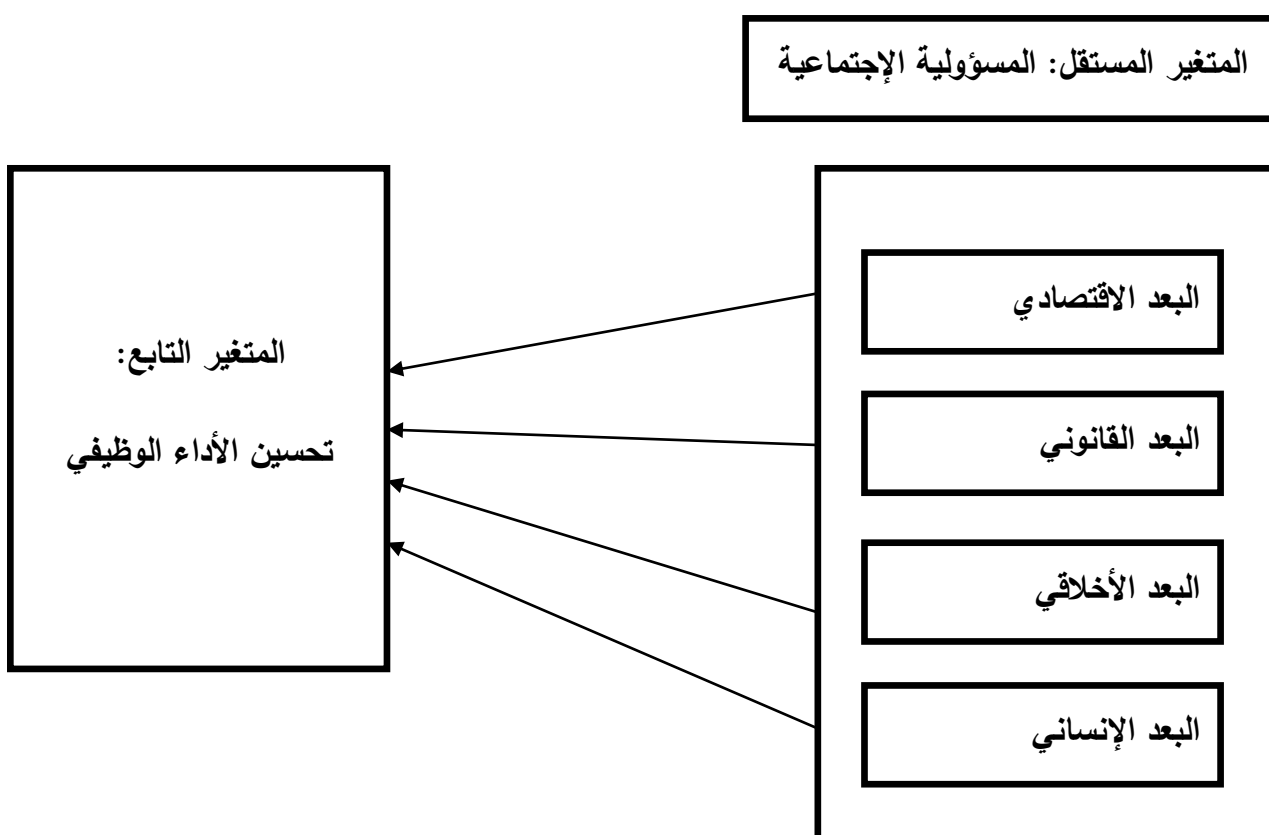
12. نموذج الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، تم تصميم نموذج الدراسة والذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة، والتي تتمثل في:

- المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية والذي يتضمن كل من البعد (الاقتصادي - القانوني - الأخلاقي - الإنساني)

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية

تمهيد

لقد اهتمت المؤسسات في الآونة الأخيرة بالمسؤولية الاجتماعية، وذلك في إطار التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال على المستوى المحلي والعالمي، وتفاقم الأزمات العالمية والمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وهو ما فرض على المؤسسات العديد من التحديات، أبرزها ظهور فكرة اقتصار هدف المنظمة على تحقيق الربح فقط وإهمالها لإشباع الحاجات الاجتماعية والتي تعتبر فكرة ضارة، إضافة إلى بروز ظاهرة العولمة وظهور جماعات الضغط وتنامي قوتها وتأثيرها على نشاط المؤسسات، إلى جانب التطور التكنولوجي الرهيب وغيرها، وبناء على هذه التأثيرات أصبح تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية أمراً ضروريا لضمان استمرارية المؤسسة وتحسين أدائها الاقتصادي وكذا الحفاظ على صورتها في المحيط الذي تتواجد فيه، انطلاقاً من هذا الواقع فرض عليها الاهتمام بكل الأطراف التي لها مصلحة في المؤسسة وهذا تحت صور عديدة نلمس منها الاهتمام بتوقعات المجتمع والزبائن، إضافة إلى الاهتمام بالعاملين وتحسين ظروف عملهم ومستوى معيشتهم وتحقيق مختلف تطلعاتهم، وهو ما من شأنه أن يعود بالعديد من الفوائد على المؤسسة وعلى جميع الأطراف التي لها علاقة بها، ولتعرف أكثر على موضوع المسؤولية الاجتماعية سنتناول في هذا الفصل المباحث التالي:

- المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية.
- المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية.
- المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية.

المبحث الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية من أهم الأنشطة الإنسانية التي تهتم بها المؤسسات مهما اختلف نشاطها، وهذا نظرا للمزايا العديدة التي تحصل عليها من جراء تبنيها لهذا المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

أكدت الأطروحات الفكرية في السنوات الأخيرة في مجال الأعمال بشكل كبير على المسؤولية الاجتماعية، وإلى جانب الريح ينبغي على المنظمات أن تكون مسؤولة عن نشاطاتها في المجتمع، وأصل نجاحها يعتمد على مدى التزامها بالتوقعات الاجتماعية، ومن ثم كسب دعم المجتمع بشكل دائم، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها.

أولاً: تعريف المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من الآراء ترى أنه من الصعب وضع تعريف محدد لوصف المسؤولية الاجتماعية، وهذا لعدم سهولة تحديد الجوانب التي تتعلق بها، فمن الصعب تحديد الأولويات الاجتماعية وهذا لتغيرها المستمر خلال وقت قصير، والتي غالبا ما ترتبط بالتحولات والتغيرات العالمية، بالإضافة إلى تعدد جوانب المسؤولية الاجتماعية، فهناك قائمة لا نهاية لها لجوانب المسؤولية الاجتماعية والتي نذكر منها:

اعتبر **Holmes (1985)** المسؤولية الاجتماعية التزاما من طرف منظمات الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك عن طريق المساهمة في عدد كبير من الأنشطة، مثل محاربة الفقر، وتحسين الخدمات الصحية، ومكافحة التلوث، وخلق فرص عمل وحل مشكلة السكن والمواصلات وغيرها¹.

حسب دراسة مقدم وهيبة (2011): عرفت المسؤولية الاجتماعية بأنها "مجموعة من القرارات والأفعال التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة والقيم السائدة في المجتمع والتي تمثل في نهاية الأمر جزء من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارة المنظمة والساعية إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها"².

وقد جاء التعريف الأكثر شمولا وبه كانت هناك نقلة نوعية في اغناء وتوسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية في إطار البحوث الرائدة لكارول **Carroll**: حيث يرى بأنها التزام المنشأة بأن تضع نصيب عينيها خلال عملية صنع القرارات الآثار والنتائج المترتبة عن هذه القرارات على النظام الاجتماعي الخارجي بطريقة تضمن

¹ محمد فلاق وآخرون، قياس مدى استجابة المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم وأسس المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2019، ص:125.

² مقدم وهيبة، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

إيجاد توازن بين مختلف الأرباح الاقتصادية المطلوبة والفوائد الاجتماعية المترتبة عن هذه القرارات¹. كما عرفت من طرف ذات الباحث بأنها "المسؤولية الاجتماعية لقطاع التي تشمل التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، والتقديرية التي يتوقعها المجتمع من مؤسساته في فترة معينة من الزمن"².

عرفتها الغرفة التجارية العالمية (2016) على أنها: " جميع المحاولات التي تساهم بها المؤسسة لتحقيق التنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، بالاعتماد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا"³.

كما أضافت دراسة (جديدي روضة 2017) أن المسؤولية الاجتماعية: هي التزام أخلاقي بين المؤسسة والمجتمع يجعل المؤسسة أكثر استجابة لما يحدث حولها اتجاه أصحاب المصالح المختلفين، وذلك من منطلق وجود دافع داخلي نابغ من رغبة المؤسسة في البقاء والاستمرارية⁴.

وبناء على هذه التعاريف يمكن أن نلخص المسؤولية الاجتماعية على أنها:

الالتزام المؤسسة تجاه مجموعة من الأطراف يطلق عليهم اسم أصحاب المصلحة مثل الموظفين والمستثمرين والمجتمع، وهذا في سبيل تحقيق أهدافهم والإيفاء بوعودها تجاههم عن طريق مراعاة قراراتها في كافة الجوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والإنسانية، مع الأخذ بعين الاعتبار النتائج الاجتماعية لتصرفات المؤسسة الناتجة عن مختلف نشاطاتها حيث أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لا يقتصر على الجانب الاقتصادي القائم على الربحية فقط، يضمن هذا المفهوم البقاء والنمو والاستمرارية للمؤسسة، كما يؤدي إلى تحسين جودة الحياة لأطراف عديدة.

ثانيا: أهمية المسؤولية الاجتماعية

هناك على العموم اتفاق عام بكون المسؤولية الاجتماعية بحدود معينة تمثل عملية مهمة ومفيدة للمؤسسات في علاقاتها مع مجتمعاتها لمواجهة الانتقادات والضغوط المفروضة عليها، ومن شأن الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تحقيق عدة مزايا بالنسبة للمجتمع والدولة والمؤسسة وأهمها ما يلي:

¹ إباد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها بتحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لاستكمال متطلبات تخرج ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

² عرين عاطف الحديد، محمد نجيب الصرايرة، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (شركة البوتاس نموذجاً)، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 01، جامعة السلطان قابوس، الأردن، 2019، ص:54.

³ جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسؤوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الجامعي، صنعاء، 2016، ص:107.

⁴ جديدي روضة، جديدي سميحة، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتنوّه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 6-7-2017، ص:5.

1- بالنسبة للمؤسسة: تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة فيما يلي¹:

- تساعد في تحسين صورتها لدى الزبائن والعاملين وأفراد المجتمع بصفة عامة؛
- تحسين مناخ العمل السائد فيها ونشر روح التعاون والترابط بين مختلف الأفراد؛
- تجاوبها مع التغيرات الحاصلة في المجتمع؛
- تحسين المردود المادي والأداء المتطور والقبول الاجتماعي والعلاقات الإيجابية مع المجتمع.

2- بالنسبة للمجتمع: تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة إلى المجتمع في ما يلي²:

- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة؛
- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية والاجتماعية؛
- زيادة التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع من خلال خلق شعور عالي بالانتماء من قبل الأفراد ذوي الاحتياجات الخاصة، والأقليات، والشباب وغيرهم؛
- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع³.

3- بالنسبة للدولة: تتمثل أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمجتمع في ما يلي⁴:

- تخفيض الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها وخدماتها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية الأخرى؛

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.

¹ علالي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 22، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص279.

² منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وأفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص31.

³ أسماء علي القره داغي، المسؤولية الاجتماعية أثرها في المؤسسات وتطبيقها في دولة قطر، مجلة ريادة الأعمال الإسلامية، الهيئة العالمية لتسويق الإسلام، المجلد 02، العدد01، لندن، 2017، ص72.

⁴ صديق زكرياء، بن جيمة عمر، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص ودورها في تحقيق الأمن الاقتصادي بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (03)، العدد (02)، بشار، 2017، ص156.

المطلب الثاني: دوافع تبني المنظمات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية

إن اهتمام المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية ومحاولة تطبيقها لم يأت عبثاً، وهذا لأن هناك العديد من التحولات التي مست العالم بذلك فرضت عليها التوجه نحو هذا المفهوم، وعليه يعود اهتمام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية إلى الأسباب التالية:

1- العولمة: تعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية حيث أصبحت العديد من المؤسسات المتعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية وتركز على ذلك في الحملات الترويجية باهتمامها بقضايا البيئة وتوفير حياة رغيدة للعاملين ولا تسمح بتشغيل الأطفال¹.

2- تزايد الضغوط الحكومية: حيث تزايدت الضغوط الحكومية والشعبية من خلال تشريعات تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة².

3- الفضائح الأخلاقية: حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقية جعلتها تنكبد أموال طائلة على شكل تعويضات³.

4- التطورات التكنولوجية المتسارعة: والتي صاحبها تحديات عديدة أمام منظمات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالتغيرات في أذواق المستهلكين وتنمية مهارات متخذي القرار. خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعلومات والمعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة اكبر من رأس المال المادي⁴.

5- تغير أهداف المؤسسة: إن هدف الربح لم يعد كافياً حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية⁵.

6- تغير دور الإدارة: لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين⁶.

¹ أسماء علي القرّة داغي، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه، ص: 74.

⁴ منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 18، العدد 01، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ديسمبر، 2018، ص: 94.

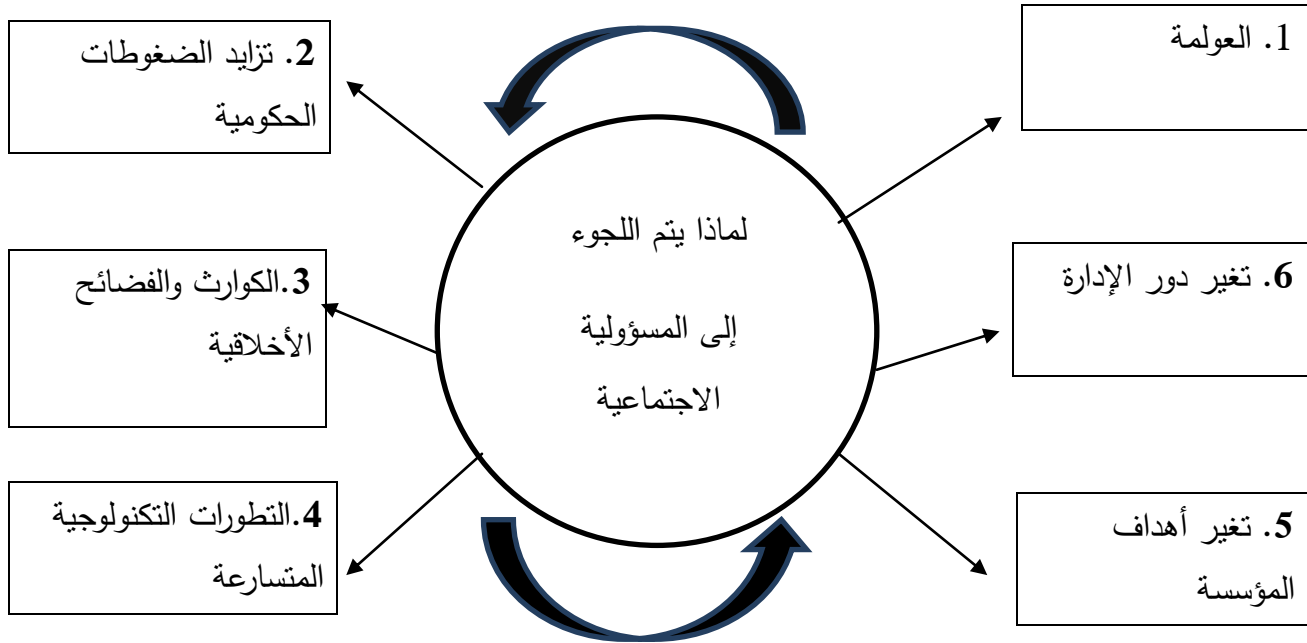
⁵ كين جيمة مريم، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث تحت عنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، متاح على الموقع:

<http://hrdiscussion.com/hr106094.html> تم تصفحه يوم 2020/03/16 على الساعة: 15.30

⁶ المرجع نفسه.

يمكن تلخيص أسباب تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2): أسباب لجوء المؤسسات إلى تبني المسؤولية الاجتماعية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أسماء علي القرة داغي، مرجع سبق ذكره، ص: 73، بن جيمة مريم، مرجع سبق ذكره.

المطلب الثالث: نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

إن المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدت إلى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، وعلى هذا فإننا نرصد المراحل التالية لتشكيل إطار لتطور هذا المفهوم عبر مراحل زمنية متعاقبة حيث مر التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بالمراحل التالية:

<p>وضع الأسس النظرية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يعود إلى عام (1953) مع Bowen الذي يعتبر أب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث دعا إلى إتباع منهج يقوم على المشاركة الاجتماعية التطوعية من طرف رجال الأعمال والتي تتجاوز الأهداف الاقتصادية والالتزامات القانونية، حيث أورد أن: " رجل الأعمال هو الشخص الذي يشترك مع كافة أفراد المجتمع في التأثيرات البيئية والاجتماعية" ثم أوضح انه على رجل الأعمال أن يكون مشبعا بالاحترام تجاه علاقاته مع العمال وكل من يتعامل معه في إطار النشاط الاقتصادي ، كما يجب عليه أن يبتعد عن كافة أشكال التمييز حتى لا يؤثر ذلك على فعالية الأداء، بالإضافة إلى توفير شروط</p>	<p>1. المسؤولية الاجتماعية بين Bowen و friedman (1950 - 1975)</p>
---	---

<p>العمل الصحية كتوفير التأمين والتعويضات وضبط ساعات العمل. تقاسم العديد من الباحثين مع Bowen هذه الرؤية المعيارية للمسؤولية الاجتماعية منهم: (1980) Jones – (1970) BACKMAN – (1960) DAVIS غير أنها تعرضت إلى العديد من الانتقادات من قبل بعض الليبراليين أمثال (1970) Friedman الذي رأى أن مسؤولية المؤسسة لا تقتصر إلا على تعظيم أرباح المساهمين، تميزت هذه الفترة ببروز موجة من التحركات على أكثر من صعيد مثل بروز جماعات الضغط.</p>	
<p>تزامنت هذه الفترة مع ظهور اقتصاد قائم على المنافسة الحرة والحد من تدخل الدولة التي عملت على تشجيع الخصخصة، وبالتالي زادت من أهمية الأسواق المالية في تمويل التنمية والاستثمارات. في هذا السياق ظهر مفهوم الأداء الاجتماعي الذي تم تحديده من طرف (1979) Carroll الذي يرى أن الأداء الاجتماعي يشمل مختلف أصحاب المصلحة. ابتداء من (1980) بدأت عملية تأسيس لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من خلال الاجتهادات المتزايدة للباحثين حول هذا المفهوم وتطوير الممارسات الاجتماعية ومن هنا أصبحت المسؤولية الاجتماعية حقل كامل للدراسة منفرد بذاته</p>	<p>2. تأسيس مفهوم المسؤولية الاجتماعية (1980 – 1999)</p>
<p>أدت الأزمة المالية العالمية لسنة (2008) والفضائح المالية وكذا المشاكل البيئية التي ميزت هذه الفترة إلى ضرورة لفت الانتباه لمبدأ المسؤولية الاجتماعية فأصبحت الممارسات الاجتماعية قضية لا يمكن تجنبها في عالم الأعمال. نتيجة لكل هذه التطورات لوحظ ارتفاع الاستثمار المسؤول اجتماعيا الذي أصبح يعكس مطالب المساهمين والمستثمرين ويعكس أيضا تصور جديد للمسؤولية الاجتماعية كوسيلة لخلق القيمة. وقد ساند كل من (1995) porter et Van der linde هذا الرأي ووجدا أن تحسين الأداء الاجتماعي يسمح باستخدام أفضل للموارد كما يساهم في زيادة الإنتاجية وفرص جديدة في السوق المالي.</p>	<p>3. صناعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (من سنة 2000 إلى يومنا هذا)</p>

المصدر: إيمان بن عزوز، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016، ص: 7-9.

المطلب الرابع: أهداف المسؤولية الاجتماعية

تسعى المسؤولية الاجتماعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إيجازها كما يلي¹:

- تطوير وإثراء المعرفة في مجال المسؤولية الاجتماعية للتنمية المستدامة في المجتمع؛

- توفير فرص توظيف عادلة ومنتساوية لكلا الجنسين؛

- تحسين شروط التعاقد مع الموظفين؛

- توفير الدعم المالي والمعنوي لتعلم الموظفين وتدريبهم؛

- ضمان توازن ظروف العمل؛

- توفير بيئة عمل آمنة؛

- اكتساب ثقة الجمهور ورضا المستهلكين بما يساعد في خدمة الأهداف الاقتصادية للشركات؛

- العمل على تفعيل المبادرات الاجتماعية من خلال الشراكة مع مختلف المؤسسات؛

- المساعدة في البحث عن حلول مناسبة وعملية لمشكلات المجتمع.

نظراً لتوسع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وتعدد تأثيراتها فإن لها العديد من الأهداف الأخرى الإضافية ومنها²:

- التوازن النسبي بين رفاهية المجتمع، ورفاهية المؤسسة في إطار تأدية الأعمال التجارية؛

- اكتساب ثقة الجمهور وإرضاء المستهلكين وحمايتهم، والتفاعل مع الرأي العام، وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها، وتنمية ودعم قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية؛

- تخفيض حدة التضارب بين أصحاب المصالح المتعارضين من حملة الأسهم والعاملين والمديرين والعملاء وأطراف المجتمع المختلفة.

¹ محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015، ص ص: 95-96.

² جميل حسن النجار، أثر التوجه نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية من قبل منشآت الأعمال على الأداء المالي، "دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد (11)، العدد (2)، فلسطين، 2016، ص: 70.

المبحث الثاني: أساسيات المسؤولية الاجتماعية

للمسؤولية الاجتماعية مجموعة من المبادئ والعناصر التي تلتزم بها المؤسسة، بالإضافة إلى العديد من الأبعاد التي تعكس ما يجب أن يتضمنه هذا المفهوم، إلى جانب امتلاكها لبعض المؤشرات وهذا ما سوف نتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: عناصر ومبادئ المسؤولية الاجتماعية

تمتلك المسؤولية الاجتماعية العديد من العناصر المهمة لضمان استمراريتها وعدة مبادئ يجب الالتزام بها بحيث تشكلان قاعدة تدعمها في سبيل تحقيق أهدافها.

أولاً: عناصر المسؤولية الاجتماعية

حدد الباحثون عدد كبيراً من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية، فهي عناصر مترابطة، ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويقويه ويتكامل معه، وهذه العناصر هي: الاهتمام والفهم والمشاركة.

أ- الاهتمام: الاهتمام يعتبر من أسس العلاقات الاجتماعية والدوافع لتغيير للأفضل والعمل الإيجابي لأنه هو الأساس الذي تقوم عليه عناصر المسؤولية الاجتماعية الأخرى¹، كما يتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمراريتها وتحقيق أهدافها².

ب- الفهم: وينقسم إلى شقين: أولاً فهم الفرد للجماعة، و ثانياً فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله.

فهم الفرد للجماعة يقصد به فهمه للجماعة في حالتها الحاضرة من ناحية ومؤسساتها ومنظماتها ونظمها وعاداتها وقيمها وأيديولوجيتها ووضعها الثقافي وكذلك فهم تاريخها، الذي بدونها لا يتم فهم حاضرها ولا يتصور مستقبلها. وليس من الممكن أن يكون كل فرد في جماعة على فهم دقيق وشامل لهذه الجوانب كلها وإنما المقصود هو درجة مناسبة من العلم بهذه الجوانب³.

¹ ياسر سعيد أبو هريبيد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص: 36.

² حسين بومنجل، داود معمر، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية، العدد 50، جامعة بجي مختار، عنابة، 2017، ص: 139.

³ محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

أما فهم الفرد للمغزى الاجتماعي لأفعاله فالمقصود أن يدرك الفرد آثار أفعاله وتصرفاته وقراراته على الجماعة أي يفهم القيمة الاجتماعية لأي فعل و تصرف اجتماعي يصدر عنه¹.

ت- المشاركة: تعتبر مسؤولية وهي الأرضية الأساسية لحياة اجتماعية مشرقة مستقرة، تظهر المشاركة قدر الفرد وقدرته على القيام بواجباته وتحمل مسؤوليته بضمير حي وروحية صافية، وإرادة ثابتة، والمقصود هنا مشاركة الفرد في أعمال تساعد في تحقيق الهدف الاجتماعي حين يكون مؤهلاً اجتماعياً لذلك، وتلعب الثقافة دوراً في مجال المشاركة الاجتماعية، فالثقافة هي همزة الوصل بين الفرد والواقع الاجتماعي، فمنها نتعلم أصول العلاقات الإنسانية ونستدل على سبل التعايش الإنساني والاجتماعي السليم².

ثانياً: مبادئ المسؤولية الاجتماعية

يلقى تأثير المؤسسات على المجتمع اهتمام عالمياً، وتتزايد تطلعات المستهلكين والموظفين والمستثمرين وشركاء الأعمال والمجتمعات المحلية بدور الأعمال في المجتمع، ويجري حالياً وضع مبادئ للمسؤولية الاجتماعية والتي تتمثل في³:

- 1- مبدأ الإذعان القانوني: أن تلتزم المنظمة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولي، المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقاً لإجراءات راسخة ومحددة والإلمام بها.
- 2- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقرر المنظمة وتتقبل أن هناك تنوعاً بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعاً في أنشطة ومنتجات المنظمة وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على هذه الأطراف.
- 3- مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المنظمة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية.
- 4- مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المنظمة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وإلى حد ملائم السياسات والإجراءات ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضاً الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.
- 5- مبدأ الشفافية: يقصد بهذا المبدأ الوسائل التي يمكن من خلالها التعرف على الآثار الخارجية لأعمال المنظمة من خلال تقاريرها، وأن الحقائق المتعلقة بآثار ظاهرة في هذه التقارير ومتاحة لكافة مستخدمي

¹أسامة محمد خليل الريناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014، ص: 44.

² مسعودي شريقي، كريمة حاجي، ثقافة منظمات الأعمال والسلوك الأخلاقي لممارستها، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012، ص: 5.

³المرجع نفسه، ص- ص: 3-4.

المعلومات، تعتبر الشفافية مهمة جدا للأطراف الخارجية المستخدمة للمعلومات لأنها تفتقر للتفاصيل والمعرفة والخلفية المتوفرة لدى الأطراف الموجودة داخل المنظمة¹.

6- مبدأ السلوك الأخلاقي: يقصد بهذا المبدأ أن تتصرف المنشأة بشكل أخلاقي في جميع الأوقات، ويبني سلوكها على أخلاق الأمانة والعدل والتكامل وذلك فيما يتعلق بالأشخاص والحيوانات والبيئة، والالتزام بتناول مصالح الأطراف المعنية. وينبغي على المنشأة أن تعمل بشكل فعال على تعزيز السلوك الأخلاقي بواسطة وضع وتحديد قيمها ومبادئها الجوهرية، ووضع هياكل حوكمية تساعد على تعزيز السلوك الأخلاقي داخل المنشأة وفي تفاعلاتها مع الآخرين، و تطبيق معايير السلوك الأخلاقية التي تتلاءم مع غرضها وأنشطتها².

7- مبدأ احترام حقوق الإنسان: يقصد بهذا المبدأ أن المنشأة ينبغي أن تحترم حقوق الإنسان وينبغي أن، تعترف بأهمية هذه الحقوق وعموميتها³.

المطلب الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية

لقد أجمع العديد من الباحثين على أن منظمات الأعمال تمارس عدد من المسؤوليات الاجتماعية والتي تنحصر ضمن مجموعة من الأبعاد، وهنا اقترح كارول الذي يعتبر أب المسؤولية الاجتماعية أربعة أبعاد رئيسية قدمها على شكل هرم باعتبارها أبعاداً أساسية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، والتي يفترض أن تعكس ما يجب أن يتضمنه هذا المفهوم، وتتمثل هذه الأخيرة في البعد الاقتصادي والقانوني والأخلاقي والإنساني نذكرها كما يلي:

1- البعد الاقتصادي: يتمثل بسعي المنظمة لان تكون أعمالها مجدية اقتصادياً ونافعة وتزيد من قيمة المؤسسة مادياً ومعنوياً. فالمسؤولية الاجتماعية قائمة على مبادئ السوق الحر التي ترى أن الهدف الوحيد الذي يجب أن تسعى إليه هو تعظيم الأرباح، وقد تحملت مسؤوليتها بالفعل من خلال الالتزام بتقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجيات المجتمع. بشرط أن تكون مناسبة لحماية العاملين من الأخطار والأضرار التي قد يتعرضون لها أثناء عملهم، مع توفير العدالة الوظيفية وإتاحة الفرص لتقدم العاملين في وظائفهم، إضافة إلى مسؤوليتها اتجاه توفير الظروف المناسبة للعمل والإجراءات⁴.

ويندرج تحت هذا البعد:

¹ قدرى ابراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015، ص-ص: 45-46.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

⁴ ميسون عبد الله احمد الشملة، سجي حميد الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 1، 41، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص: 89.

- إيقاف تبديد الموارد الطبيعية، تقليص تبعية البلدان النامية.

- مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث ومعالجته.

- المساواة في توزيع الموارد.

- الحد من التفاوت في مستوى الدخل.

2- البعد القانوني: يقتضي هذا البعد الالتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات المنظمة لمختلف المجالات في المجتمع، كاحترام قوانين حماية المستهلك، وحماية الأطفال صحياً وثقافياً، وحماية البيئة عن طريق منع التلوث بثتى أنواعه، وصيانة الموارد الطبيعية وتتميتها، والتخلص من مخلفات المنتجات بعد استهلاكها، كما يقتضي البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية تحقيق العدالة والسلامة، سواء عن طريق التقليل من إصابات العمل أو تحسين ظروف العمل ومنع عمل المسنين وصغار السن، وإعطاء فرص العمل لذوي الاحتياجات الخاصة، إضافة إلى احترام حقوق الإنسان ومنع التمييز حسب الجنس أو الدين.¹

3- البعد الأخلاقي: يعني مسؤولية المجتمع في تربية الفرد، والتي تبدأ من تربية الوالدين للطفل وتعزيز الأخلاق الحميدة وتتميتها لخلق جيل ناشئ كريم الأخلاق.²

يتضمن البعد الأخلاقي المبادئ، والقيم، والأعراف، والتقاليد، وكل ما يتعلق بتوجهات المجتمع ذاته. تهتم بإعطاء الأولوية للسلوك الأخلاقي، وتجنب إحداث الضرر بالآخرين، وعدم انتهاك المؤسسة للمبادئ والمعايير الأخلاقية، واحترام وجهات النظر المختلفة والقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام حقوق الإنسان، فضلاً عن الوفاء بالعهد المبرمة مع الزبون والمعاملة الصادقة، وتقديم المشورة والنصح الأمر الذي يكسبها قاعدة جماهيرية مميزة.³

4- البعد الإنساني: يقصد به المسؤولية الطوعية وهي الخطوة الأخيرة في الهرم، وتضم السلوكيات والنشاطات الإضافية التي يراها المجتمع مرغوبة، والتي تضيف قيمة لدعم الأعمال كما هو الحال في دعم المشاريع الاجتماعية والإسهامات الخيرية للمؤسسات، وبذلك يتضح أن هذه المسؤوليات تتمثل في إسهامات إنسانية للمؤسسة غير ملزمة، وقد تكون متوقعة من طرف المجتمع، لكنها تمتاز بترحيب من قبل المجتمع لأنها ذات علاقة بمشاريع تحمل الخير للمجتمع، كما هو الحال في علاج الفقر في الدول النامية، وبناء المساكن للمشردين

¹ محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار البيزوري لنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 53.

² برهان سليمان، مفهوم المسؤولية الاجتماعية، تم تصفحه على الموقع <https://prohansolin.com> يوم 12-7-2020 على الساعة 15.30.

³ ياسمين حكمت سلمان، حمزة فائق وهيب، قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على الأداء المالي للمصارف، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 14، العدد 48، العراق، 2019، ص: 33.

وتحسين سبل الرفاهية من خلال الحصول على الخدمات الصحية والتعليمية ووضع المعايير الأمنية واحترام حقوق الإنسان.¹

وتتصدر عناصر البعد الخيري في:

- الاهتمام بدور المرأة ، الصحة والتعليم، حرية الاختيار والديمقراطية.

ويمكن إيجاز وتبيان أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): أبعاد المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات.

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
- منع الاحتكار والمنافسة العادلة - استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي	المنافسة العادلة التكنولوجيا	الاقتصادي
- عدم الاتجار بالمواد الضارة ودعم الأنشطة الرياضية والصحية		القانوني
- منع تلوث المياه والهواء والتربة - صيانة الموارد تنميتها - التخلص من المنتجات بعد استهلاكه	قوانين حماية المستهلك حماية البيئة	
- منع التمييز - ظروف العمل وإصابات العمل - التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي	السلامة والعدالة	
- مراعات مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف ومنع عمل المسنين وصغار السن، مع مراعات حقوق الإنسان.	المعايير الأخلاقية	الأخلاقي
- إحترام العادات والتقاليد - مكافحة المخدرات	القيم والاعراف الاجتماعية	
- نوعية التغذية والخدمات والنقل العام	نوعية الحياة	الخير الإنساني

المصدر: حسين بومنجل، داود معمر، مرجع سبق ذكره، ص: 139.

¹ وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري، الأردن، 2014، ص ص: 183-184.

تحمل المسؤولية الاجتماعية في طياتها بعدين أساسين، الأول داخلي يركز على الأداء الاجتماعي المسؤول اتجاه العاملين ومن هم داخل المؤسسة، أما الثاني المتمثل في البعد الخارجي فيركز على الدور الاجتماعي والمبادرات التي تتبناها المؤسسة اتجاه المجتمع والبيئة الخارجية ككل¹.

وقد قام الباحث كارول "Archie Carroll" بتصنيف هذه الأبعاد في شكل هرم وبصفة متتابعة وهذا حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (3): هرم المسؤولية الاجتماعية لـ Carroll.

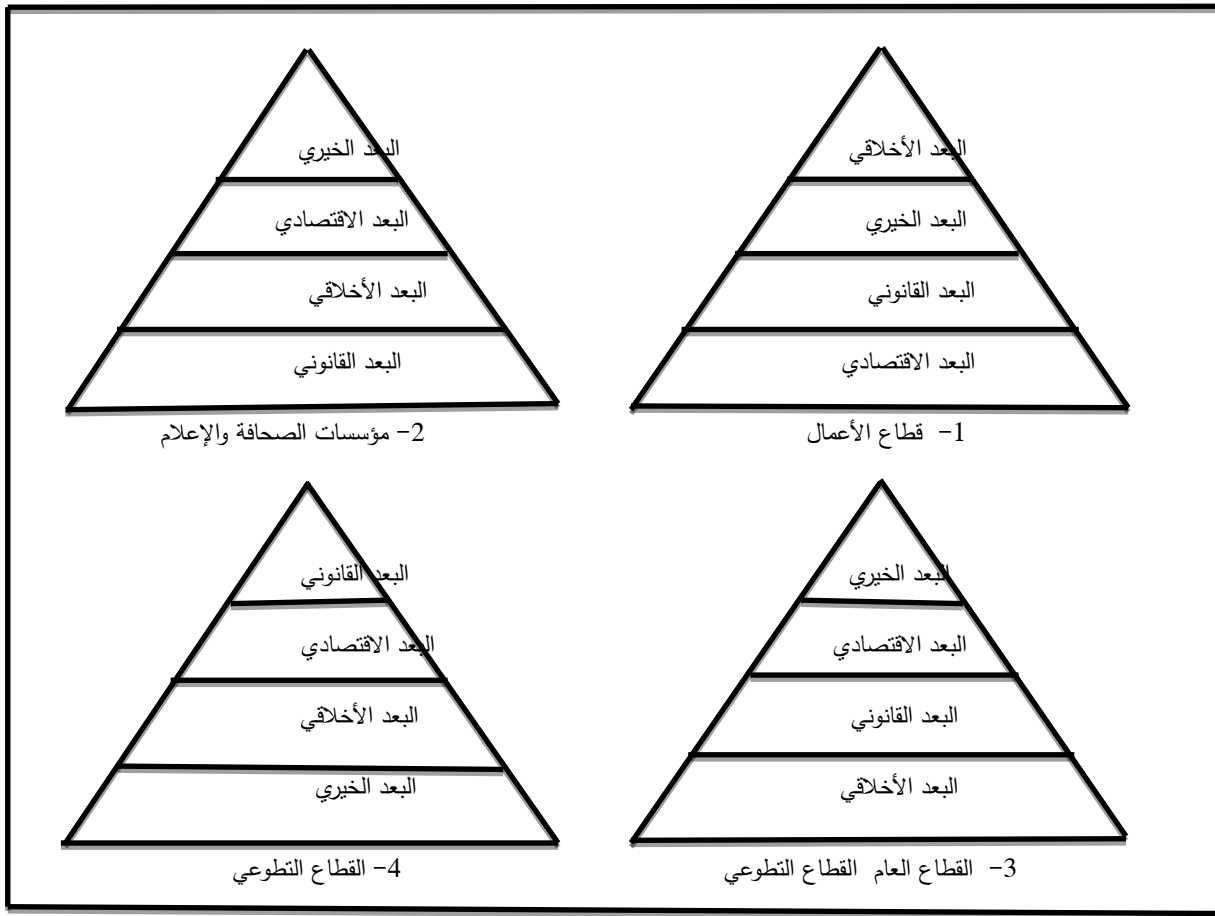


المصدر: ميسون عبدا لله احمد الشلمة، سجي نذير حميد الصراف، مرجع سبق ذكره، ص:90.

تجدر الإشارة إلى أن هناك دراسة لدكتور علي المستريحي (2017) والتي توصلت إلى أن ترتيب أبعاد المسؤولية الاجتماعية لا تكون دائما بنفس الترتيب الذي قدمه الباحث كارول، وفي هذا الصدد يمكن ترتيب هذه الأبعاد حسب نوع القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة وبؤرة التركيز والأولويات، ففي حين يفترض أن البعد الإقتصادي هو أولوية بالنسبة للقطاع الخاص، فإن البعد القانوني هو الأولوية بالنسبة للمؤسسات الإعلامية كذلك الحال بالنسبة للقطاع العام حيث الأولوية فيه للبعد الأخلاقي، وتكون الأولوية للبعد الخيري بالنسبة لمؤسسات القطاع التطوعي وهذا حسب الشكل التالي:

¹ المرجع السابق.

الشكل رقم (4): مثال على اختلاف بؤر التركيز والأولوية لأبعاد المسؤولية الاجتماعية على المدى القصير.



المصدر: علي المستريحي، المسؤولية الاجتماعية من الواقع الأحادي الى المنظور الشبكي المتعدد، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد4، معهد الدوحة لدراسات العليا، قطر، 2017، ص: 214.

ملاحظة: من خلال هذه الأشكال، نلاحظ أن البعد الخيري يحتل المرتبة الأخيرة لكل من مؤسسات الصحافة والإعلام، والقطاع العام والتطوعي، بينما حل في المرتبة الأولى في القطاع التطوعي الذي يعطي أهمية بالغة لهذا البعد.

المطلب الثالث: مؤشرات المسؤولية الاجتماعية

يمكن تحديد المؤشرات التي تصنف على أساسها المؤسسات وفقا لمسؤوليتها الاجتماعية في الآتي¹:

- وجود قطاع وضع داخل المؤسسة تكون مهمته الإشراف على تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة؛
- تفرغ فريق العمل الخاص بتلك المهمة؛
- وجود ميزانية مخصصة لهذا الغرض؛

¹ مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية لشركات والمنظمات، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2015، ص:121.

- وجود خطة إستراتيجية واضحة للعمل؛
- الشفافية في العمل والالتزام بقواعد الحكومة؛
- مراعات حقوق العمل واحترام العاملين؛
- البعد عن الفساد الإداري والمالي والأخلاقي؛
- احترام حقوق الإنسان؛
- خدمة المجتمع؛
- المحافظة على البيئة.

المبحث الثالث: ممارسات المسؤولية الاجتماعية

تغطي ممارسات المسؤولية الاجتماعية مجالات متعددة تجاه أطراف عديدة، تستعمل في ذلك مجموعة من الاستراتيجيات التي تعود عليها بفوائد عديدة، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية، الأطراف المستفيدة من تطبيقها، إضافة إلى كل من استراتيجياتها ومعوقات تطبيقها.

المطلب الأول: مراحل تطبيق المسؤولية الاجتماعية

من المهم أن يشتمل الإداري الخاص بالمسؤولية الاجتماعية على إطار منظم يتم مراقبته باستمرار ومراجعته بانتظام، كرد أو استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية، وفي إطار تطبيق هذا النظام يتم الاعتماد على المراحل الأربعة التالية:

1- مرحلة التخطيط لبرامج المسؤولية الاجتماعية:

وهي المرحلة الابتدائية التي تتحد فيها الملامح الأساسية لطبيعة برامج المسؤولية الاجتماعية التي سنتبناها أو نشارك فيها المؤسسة. وتتضمن خطوات التخطيط التالية¹:

- **تحديد القدرات:** تهدف إلى فهم الواقع الحالي للعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الدور المستقبلي للمؤسسة في مجال المسؤولية الاجتماعية.

¹ بن عرامة عبل، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، 2018، صص: 57-58.

- التفكير الاستراتيجي (تحليل SWOT): يمكن استعمال تحليل الموقف (التحليل الاستراتيجي) أو ما يسمى بتحليل (SWOT). وذلك لتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة للمنظمة (التشخيص الداخلي). والفرص والتهديدات التي تواجهها (التشخيص الخارجي).

فبعد تحديد الغايات المراد بلوغها من تبني برامج المسؤولية الاجتماعية. تبدأ مرحلة التفكير الاستراتيجي والغرض منها الموازنة بين احتياجات برامج المسؤولية المالية والبشرية، وبين الإمكانيات البشرية والمالية المتاحة لتحقيق ذلك.

- رسم التوجهات المستقبلية للمسؤولية الاجتماعية: تهدف إلى وضع الملامح الإستراتيجية لمسؤولية المؤسسة الاجتماعية اتجاه موظفيها والقطاعات المستفيدة منها.

- وضع الهيكل التنظيمي للمسؤولية الاجتماعية: تهدف إلى وضع الأساس الإداري والتنظيمي لجهاز المسؤولية الاجتماعية.

- تحديد الأهداف التشغيلية والبرامج التنفيذية للمسؤولية الاجتماعية: تهدف إلى وضع الإطار التشغيلي لبرامج ومشاريع المسؤولية الاجتماعية.

2- مرحلة التطبيق:

حيث تتضمن هذه المرحلة خطوات لتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، وذلك على النحو التالي¹:

- تأسيس فرق العمل اللازمة لتنفيذها؛
- تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية وفقا للخطة الموضوعة مسبقا؛
- تنفيذ ومتابعة برامج المسؤولية الاجتماعية؛
- تطوير مفهوم الشراكات بين المنظمات المعنية بتطوير برامجها في المسؤولية الاجتماعية؛
- كما ينبغي على الإدارة، تحديد وإتاحة المجال للموارد الملائمة، بتنفيذ وتحسين خطط عمل المسؤولية الاجتماعية، وأن تعمل على توفير هذه الموارد في الوقت المناسب، وبأسلوب فعال.

¹ المرجع السابق، ص: 58.

3- مرحلة الفحص (التحقق):

يتم التحقق من التقدم الحاصل وإعداد تقرير بذلك من خلال ما يلي¹:

- **قياس الأداء والتحقق منه:** حيث تقوم إدارة المسؤولية الاجتماعية بقياس مدى تحقيق البرامج المنفذة لأهدافها التشغيلية وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات بهدف تحديد جوانب القصور والضعف، والعمل على تحسينها وتطويرها بأسرع وقت.

- إشراك وإدماج أصحاب المصلحة:

من الضروري في هذه المرحلة إشراك أصحاب المصلحة، وذلك لتعرف على جوانب القصور والضعف، بغية العمل على تحسينها وضمانا لنجاح عملية التحقيق ونجاحتها.

- إعداد وتقديم التقرير النهائي:

بتجهيز تقارير سنوية عن مدى إنجاز الخطة الموضوعة مسبقا، وبيان المشاركات في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

إن التحقق من التقدم الحاصل وإعداد تقارير المسؤولية الاجتماعية، أدوات هامة جدا للقياس، إذا ما تم تنفيذ الالتزامات بالشكل المطلوب، كما أنه من الضروري منح أصحاب المصلحة الفرصة للإطلاع على أداء المنظمة، ومدى تحقيقها لالتزاماتها والآثار المترتبة على ذلك.

4- مرحلة التحسين:

على المؤسسة، وبناء على المراجعات الدورية، نتائج التدقيق والقياس أن تأخذ في اعتبارها الطرق التي يمكن من خلالها تحسين أدائها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية، ويجب استخدام نتائج هذه المراجعة للمساعدة في تحقيق تحسن متواصل في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وإعادة توزيع الأنشطة على مستوى الخطط التشغيلية. يمكن أن تتضمن هذه التحسينات تعديل الأهداف، لتعكس الظروف المتغيرة أو الطموح لمزيد من الإنجازات. ويمكن توسيع نطاق الأنشطة والبرامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، كما يمكن أن يكون موضوع الإمداد بموارد إضافية، أو مختلفة للأنشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية محل الاهتمام والدراسة، وان تتضمن عمليات التحسين أيضا برامج أو أنشطة للاستفادة من الفرص المحددة حديثا².

¹ محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019، ص-141-142.

² المرجع نفسه، ص-ص: 143-144.

المطلب الثاني: الأطراف المستفيدة من تطبيق المسؤولية الاجتماعية

إن التطبيق السليم للمسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال يعود بالنفع على العديد من أطراف أو فئات يطلق عليهم مصطلح "أصحاب المصالح"، ويمكن توضيح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تجاههم فيما يلي:

1- المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين: يعتبر الإنفاق على الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال استثمارا حقيقيا تجني المنظمة ثماره في الأجلين القصير والبعيد. فالعمالة هي من أهم مجالات المسؤولية الاجتماعية، حيث على المؤسسة أن تحسن الخدمات تجاهها¹.

من بين أهم مساهمات المسؤولية الاجتماعية في هذا المجال²:

- توفير البرامج التدريبية اللازمة بالداخل والخارج، لزيادة مهارات العاملين وقدراتهم؛

- توفير سياسة ترقية تعترف بقدرات العاملين وتثمن مجهوداتهم وتحقق لهم الفرص المتساوية.

- وضع نظام للحوافز والمكافآت اللازمة، والتي تعود على أداء العمال؛

- إقامة سكن للعاملين أو على الأقل مساعدتهم ماديا في الحصول على سكن مناسب.

2- المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء: نتيجة الثورة التسويقية أصبح المستهلك في قمة اهتمامات أي مؤسسة، والجميع يتنافس على تحقيق مطالبه، فتحسين جودة التعامل مع العملاء يزيد من أرباح المؤسسة ويحسن سمعتها في قطاع الأعمال³.

يمكن إبراز أهم ما يتعلق بهذه المسؤولية من خلال ما يلي⁴:

- إنتاج سلع أو خدمات يحتاج إليها العملاء بالفعل؛

- تحديد مناسب لأسعار السلع أو الخدمات التي يحتاج إليها العملاء بدون مغالات أو استغلال أو احتكار؛

- الحرص على كسب رضا العملاء والعمل على إسعادهم؛

3- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين: ينضرب إلى العلاقة بين الموردين ومنظمات الأعمال على أنها

¹مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، وهران، 2014، ص:84.

²محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص ص:167-168.

³مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص:85.

⁴مدحت أبو النصر، عماد عبد الوهاب قائد، مرجع سبق ذكره، ص:71.

علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة والتي يمكن تلخيصها في¹:

- الاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعملية الإنتاجية؛

- أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال؛

- تسديد الالتزامات والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.

4- المسؤولية الاجتماعية تجاه حملة الأسهم: حملة الأسهم هم الملاك أو أصحاب رؤوس الأموال الذين يعملون على تزويد المنظمة برأس المال الضروري لنشاطها، حيث تعتبر فئة المساهمين فئة مهمة من أصحاب المصالح المستفيدين من نشاط منظمة الأعمال، وتكمن مسؤولية هذه الأخيرة تجاه هذه الفئة في²:

- ضمان تحقيق أقصى ربح ممكن؛

- تعظيم قيمة الأسهم التي يمتلكونها؛

- زيادة حجم المبيعات، إضافة إلى حماية أصول وممتلكات المنظمة وموجوداتها.

5- المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع: من بين الخدمات التي يقدمها هذا النوع من الأنشطة لأفراد المجتمع³:

- دعم البرامج الخاصة بحماية البيئة، والتحكم في تلوث الهواء والماء؛

- المساهمة في تحديث وتطوير بعض المدن، ورصف الطرق، وتجميل الميادين؛

- تقييم المنح والهبات للجهات الخيرية والاجتماعية، وتقديم الفرص الوظيفية للمعاقين.

6- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة: حماية البيئة هي من أهم المحددات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة. وهي أيضا جزء لا يتجزأ من المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال. حفاظا على الموارد من التدهور وضمانا لحق الأجيال القادمة في نصيب عادل من تلك الموارد. ومن بين مسؤوليات المؤسسة تجاه البيئة⁴:

¹مراد محمد النشمي، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للمنظمة، دراسة حالة على جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 45، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2015، ص: 122.

²محمد سيد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

³عبد الرزاق سلام الرحاطة، المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الإصدار العلمي لنشر والتوزيع، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 153.

⁴مقدم وهبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

- استخدام تكنولوجيا أكثر تطوراً لا تؤثر بالمحيط، والحد من انبعاثات الغازات؛
 - استخدام قوانين حماية البيئة للحد من التدهور البيئي؛
 - إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية وغيرها؛
 - الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون.
- 7- المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة: هناك العديد من الالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة إزاء الحكومة أبرزها¹:

الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية، تسديد الضرائب والرسوم وعدم التهرب منها، المساهمة في الإنفاق على البحث والتطوير، المساهمة في حل بعض المشكلات الاجتماعية كالبطالة.

- 8- المسؤولية الاجتماعية تجاه الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة: وتشمل هذه المسؤولية الممارسات التالية:²

عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات، المساواة والعدالة في التوظيف وفي الوصول إلى المناصب العليا، دعم الجمعيات التي تساعد المعاقين، احترام حقوق المرأة، الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين، احترام حقوق الطفل.

- 9- المسؤولية الاجتماعية تجاه جماعات الضغط: وتتمثل المتطلبات المتعلقة بهم في:³

التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام أنشطة حماية البيئة، احترام دور النقابات العمالية، والتعامل الجيد معها، التعامل الجيد والصادق مع وسائل الإعلام.

المطلب الثالث: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من الاستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والفوائد المحتملة لتبني المؤسسة للمسؤولية الاجتماعية.

¹ أبو بكر خوالد، خير الدين بوزرب، خصوصية المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية، "دراسة حالة بنك الكويت الوطني، مأخوذة من الكتاب الجماعي الأصلي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، تحرير بن دريدي منير، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي لدراسات السياسية والاقتصادية، برلين، 2019، ص: 370.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

أولاً: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية

هناك العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والتي تتبعها المؤسسات الاقتصادية نلمس منها الاستراتيجيات الأساسية الأربعة التالية:

1- إستراتيجية الممانعة أو عدم التبنى: وتعرض هذه الإستراتيجية اهتماماً بالأولويات الاقتصادية لمنظمات الأعمال (العوائد الأخرى) دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تركز على تعظيم الربح.

2- الإستراتيجية الدفاعية: وتعني القيام بدور اجتماعي محدود جداً بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، وهو لحماية المنظمة من الانتقادات وبالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة ضغوط الناشطين في مجال البيئة.

3- إستراتيجية التكيف: تخطو المنظمة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية والقانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع¹.

4- إستراتيجية المبادرة التطوعية: بموجب هذه الإستراتيجية تتبنى منظمات الأعمال دوراً اجتماعياً وبيئياً واسعاً جداً، بحيث تجعل مصالح المجتمع وتطلعاته وحماية البيئة في جميع قراراتها نصب عينيهما، وهذا النوع من الإستراتيجيات يعتبر مسؤولية خيرة، كونه يأخذ زمام المبادرة في العمل على توفير المتطلبات الاجتماعية والبيئية بالإضافة إلى بناء قاعدته بكل المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، كما تعمل هذه الإستراتيجية على تمكين المؤسسة من الاستعداد للتعامل مع المسائل الموجهة إليها بكل مرونة، وهذا بإمكانية الاستجابة للضغوط الخارجية والتهديدات وإمكانية الاستجابة إلى التشريعات الحكومية². والشكل الآتي بين مستويات الاستراتيجيات الأربعة سالفة الذكر.

¹ منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلفترين، الضياء وليند غاز بولاية رقلة، متاحة على الموقع <http://dspace.univ-ouargla.dz>

² سلامة عبد الله الطعماس، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطن التنظيمية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية المؤهلة في الأردن، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات، جامعة السودان، 2015، ص:40.

الشكل رقم (5): إستراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.



المصدر: محمد شقراني، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

إن اختيار الإستراتيجية المناسبة يمكن أن ينعكس بشكل ايجابي على المؤسسة على شكل فوائد يمكن أن تجنيها على عدة مستويات تؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية بالنسبة للمنظمة.

ثانيا: فوائد المسؤولية الاجتماعية

تحصل المؤسسة التي تتبنى برامج المسؤولية الاجتماعية على العديد من الفوائد نلمس منها:

- المؤسسة التي تتبنى برامج تحسين ظروف الموظفين كالتأمين والتسهيلات سوف تحد من ظاهرة التغيب والتلاعب في صفوف الموظفين، نظرا لان برامج الرعاية الصحية ستزيد من انضباطهم وتخلصها من تكلفة التغيب بنسب معتبرة، ومن ثم تزداد قدرتها على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وترفع من إنتاجيتهم وتقلص في المقابل تكلفة التوظيف والتكوين للعاملين الجدد¹.

- تحسين الأداء المالي: البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية لشركات قد بينت وجود صلة حقيقية بين ممارسات المسؤولية الاجتماعية لشركات والأداء المالي الإيجابي².

- تعزيز صورة وسمعة العلامة التجارية: فالمؤسسات المسؤولة اجتماعيا تستفيد من تعزيز سمعتها لدى الجمهور

¹ ابن عوف شرف الدين أمين، دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد (6)، جامعة سطيف، 2014، ص ص: 113-114.

² الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع والفضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، 2004، ص ص: 82.

وفي إطار مجتمع الأعمال التجارية، فتعزز بالتالي قدرتها على جذب رأس المال والشركاء التجاريين، وتجد مجالاً واسعاً في سوق المنافسة العالمية¹.

- تخفيف العبء على الدولة وخصوصاً عند تبني الشركات لبرامج صحية وتعليمية وثقافية على مستوى عالي، بالإضافة إلى مساهمتها في تخفيض نسبة البطالة والفقر².

نظراً لأهمية المسؤولية الاجتماعية فإن لها العديد من الفوائد الأخرى التي يستفيد منها كل من المؤسسة والأطراف المرتبطة بها ومن بين هذه الفوائد³:

- التزام المؤسسات بالمسؤولية الاجتماعية يساهم في بناء علاقات قوية مع الحكومات مما يساعد في حل المشكلات أو النزاعات القانونية التي قد تتعرض لها هذه المؤسسات أثناء ممارسة نشاطاتها؛

- اكتساب ميزة تنافسية؛

- جعل عملية اتخاذ القرارات على أساس فهم متطور لتطلعات المجتمع، والفرص المرتبط بالمسؤولية الاجتماعية؛

- المساهمة في تحقيق المصلحة العامة وتعزيز العلاقة مع المجتمع المدني والمؤسسات غير الحكومية.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق المسؤولية الاجتماعية

تطرق العديد من الباحثين إلى جملة من الصعوبات والعوائق والتحديات التي تواجه المسؤولية الاجتماعية

سواء من الجانب النظري أو التطبيقي. سنحاول عرض أهم هذه المجالات:

1- المعوقات الإدارية وتكمن في⁴:

- نقص الخبرة للذين يشغلون إدارات وأقسام المؤسسات فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية والأخلاقية، وعدم وجود اتصال فاعل من قبل الإدارات مع الجمهور.

- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع والبيئة المحيطة، و ضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.

¹المرجع السابق.

² سليمان عبد الله بن محمد الزامل، مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية المساهمة السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص:35.

³جديدي روضة، جديدي سميحة، مرجع سبق ذكره، ص:6-9.

⁴ بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص:59-60.

- إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية.

- مزاوله أنشطة المسؤولية الاجتماعية تعتبر حديثة بالنسبة إلى الشركات مما يتطلب خبرة بالأمور الاجتماعية¹.

2- المعوقات القانونية: وتتلخص في²:

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.

- عدم وجود صيانة سياسية اجتماعية أخلاقية والتي هي من وظيفة التخطيط الاستراتيجي، مثل عدم وجود ضوابط وأدلة أخلاقية في الكثير من الشركات تفرض على الموظفين والمديرين ضرورة ممارسة أعمال تطوعية للمجتمع التي هي من وظيفة التخطيط الاستراتيجي.

- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية،

3- المعوقات المالية: نذكر منها³:

- اقتصار هدف بعض المؤسسات على تعظيم الربح فقط.

- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.

- صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعيا.

¹ محمد سعيد العمري وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 02، السعودية، 2018، ص: 136.

² بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص: 60.

³ المرجع نفسه.

خلاصة الفصل:

- تحتل المسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة لدى المؤسسة وهذا نظرا لآثار الايجابية التي تعود عليها وعلى كافة الأطراف المرتبطة بها، ومن خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أبرز النتائج التالية:
- تطرقنا إلى عدة مفاهيم خاصة بالمسؤولية الاجتماعية ويقصد بها الالتزام من قبل المؤسسة بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية ظروف العمل؛
 - إن تبني المؤسسة لمزيد من الدور الاجتماعي في إستراتيجيتها يحقق لها العديد من الفوائد بالنسبة لدولة - المؤسسة - والمجتمع.
 - للمسؤولية الاجتماعية العديد من العناصر والمبادئ التي تقوم عليها على غرار مبدأ الشفافية، مبدأ السلوك الأخلاقي وغيرها.
 - الأبعاد للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في البعد الاقتصادي، القانوني، الأخلاقي، و الإنساني حسب كارول أب المسؤولية الاجتماعية.
 - يستفيد من ممارسات المسؤولية الاجتماعية العديد من الأطراف أو كما يطلق عليهم اسم أطراف المصلحة وأمثلتهم عديدة: مثل المساهمين، العاملين، حملة الأسهم وغيرها.
 - يوجد العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية بحيث تختار المؤسسة الإستراتيجية التي تتناسب مع أهدافها وتوجهاتها.
- كما وضحت الدراسة النظرية أن المسؤولية الاجتماعية تعد مطلبا علميا وحاجة اجتماعية، لأن المجتمع بأسره وأجهزته ومؤسساته كافة في حاجة إلى الفرد المسؤول اجتماعيا، فارتفاع درجة إحساس والالتزام أفراد المجتمع بالمسؤولية الاجتماعية تعد المعيار الذي بموجبه نحكم على تطور ذلك المجتمع ونموه.

الفصل الثاني:

مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد

يعد الأداء الوظيفي من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، كما يعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليته في بلوغ مستوى الإنجاز المرغوب في العمل، لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء الازمين للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر.

ونظرا لأهمية الأداء الوظيفي في المؤسسات باعتباره معيار يحدد مدى تحقيق أهدافها، سنتعرف في هذا الفصل على الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي من خلال مفهوم الأداء ومحدداته، وأهم العوامل المؤثرة عليه، وإجراءات تحسينه، وللتعرف على الأداء الوظيفي فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء أحد وأهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلته أداء الأفراد في المنظمة ككل.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يعبر مفهوم الأداء عن أثر جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور، والمهام، وبالتالي فمفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

- يعرفه Kherakhem (1990) بأنه: " تادية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة"¹.
- كما وصف David (2001) "الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"².
- كما يعرفه فيصل عبد الرؤوف (2001) "هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لتحقيق الأهداف"³.
- "الأداء الوظيفي هو قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه ضمن مسؤولياته وفقاً لقدراته وتأهيله لأداء هذه المهام على الوجه الأكمل الذي يحقق أهداف المنظمة"⁴.
- "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁵.

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص:104.

² - وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء ويطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص:39.

³ - فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001، ص:97.

⁴ - عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية للإتجاهات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009، ص:22.

⁵ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص:25.

- كما يرى راوية حسن (2005) "يشير الأداء الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة"¹.
- حسب محمد سعيد سلطان (2002) "يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"².
- يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال وعلى الرغم من اختلاف في تلك التعاريف إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعاريف وهي كمايلي:
- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل .
- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.
- ونقترح تعريفا للأداء الوظيفي وهو كالتالي: (الأداء هو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يزاؤها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل).

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي

"يعتبر الأداء عنصرا حيويا في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن الأداء الوظيفي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقا من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى أخرى خلال مراحل تطورها"³.

كما تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في أنه:⁴

- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى قدرة المنظمة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس لقدرة ودافعية الفرد تجاه عمله.
- يؤدي الأداء الوظيفي الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء.

¹- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2005، ص:209.

²- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص:219.

³زرتال لطيفة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير بالميلية"، رسالة ماجستير، تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2015/2016، ص:99.

⁴ خليل اسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014، ص:77.

- يؤدي الأداء الوظيفي إلى تخفيض تكاليف العمل وترشيد المصروفات.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمة ومدى سلامة برامجها.
- يساعد الأداء الوظيفي المتميز على رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية.
- يساهم الأداء الوظيفي في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في المنظمات.
- يعمل الأداء الوظيفي على مساعدة المسؤولين عن المنظمة في إيجاد نظم ترقيات ومكافآت وأجور وحوافز تتناسب مع مستويات الأداء المختلفة بالمنظمة، والعمل على إصلاح تلك النظم في حال اكتشاف تأثير هذه النظم على مستوى الأداء للعاملين بالمنظمة.
- يساعد الأداء الوظيفي في تحقيق أهداف المنظمة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

انطلاقاً من قرائنتنا وبحثنا والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها نسبياً عدد من الباحثين، حيث يرون أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالتالي :

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الدافعية} \times \text{إدراك الدور} \times \text{بيئة العمل} \times \text{قدرة الفرد}$$

1- الدافعية

"مهما اختلفت تعاريف الدافعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات، وهذه الحاجات تتنافس فيما بينها، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك أما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدافعية لأنها أشياء خارج الفرد، أما الدافعية هي أشياء داخل الفرد"¹.

2- إدراك الدور

"ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجهه جهد العامل. بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، وما هو المعنى والدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته"².

¹ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014/2013، ص: 72-73.

² إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013، ص: 114.

3- بيئة العمل

"وهناك نوعين من بيئة العمل: البيئة التنظيمية والخارجية.

يقصد بالبيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة العلاقات بالرؤساء - الزملاء - المرؤوسين أي (البيئة التي تؤدي الوظيفة فيها) وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب. وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العمل وبالتالي جودة أدائه.

أما بالنسبة للبيئة الخارجية يقصد بها المنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات و يبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجابا في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه، وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملاؤه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات¹.

4- قدرة الفرد على أداء العمل:

"وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، وتتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب أن تتوافر لدى الفرد العامل القدرة على أداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم والتدريب والخبرات².

ويمكن كتابتها بالمعادلة التالية:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{وضوح الدور}$$

وتختلف رؤية الباحثين لمحددات الأداء الوظيفي نذكر منها:³

يرى هلال محمد عبد الغني (1996) أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

¹ المرجع السابق، ص:114.

² سهام بن رحمون، مرجع سبق ذكره، ص:74.

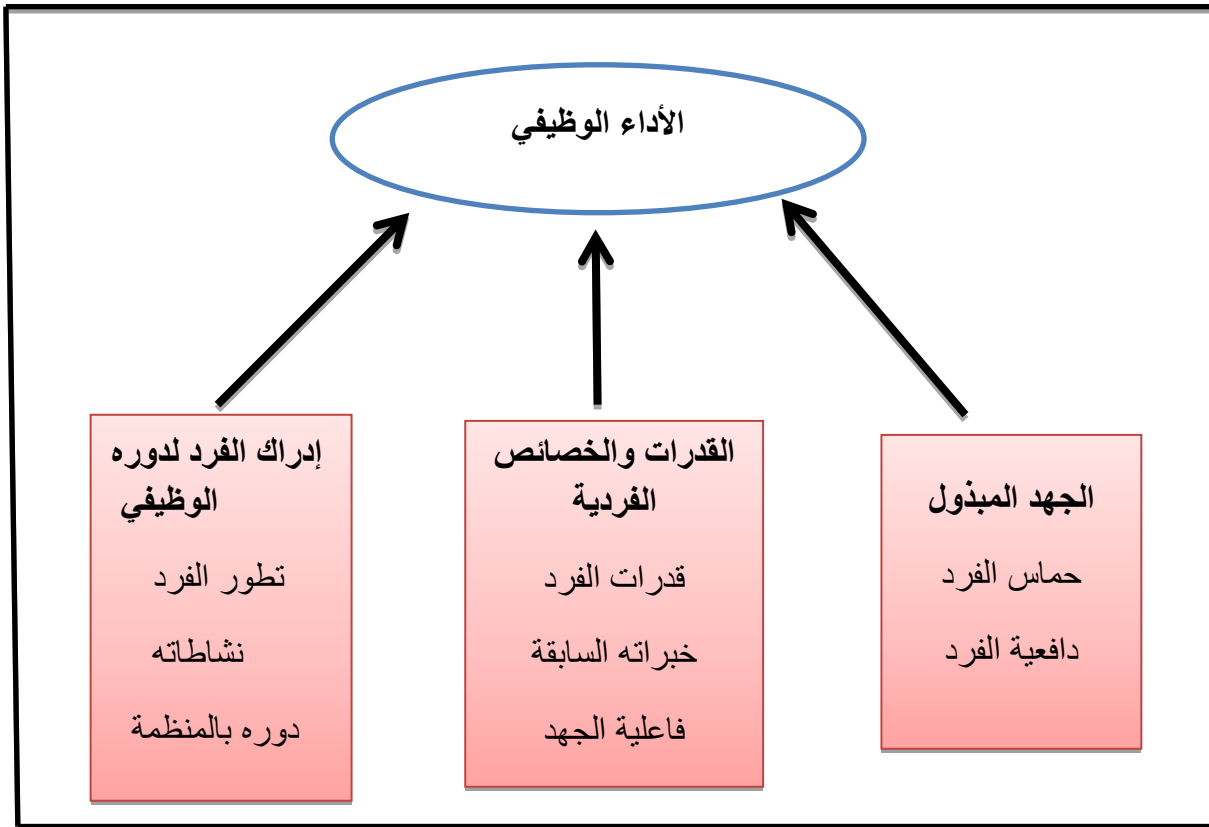
³ عبد الكريم بن رزوق، الأداء الوظيفي، متاح على الموقع: www.oujdacity.net

ويوضح علي السلمي (1989) أن المقدره والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدره على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدره الشخص على القيام بالعمل.

ولا يوجد إتفاق موحد بين الكتاب والباحثين حول محددات الأداء، ويعود ذلك إلى عدة أسباب منها أن هذه المحددات تختلف باختلاف فئات العمال، وتختلف أيضا من مؤسسة إلى أخرى، كما أن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

نموذج (Porter&Lawler (1968):

شكل رقم (6) محددات الأداء الوظيفي حسب نموذج (Porter&Lawler).



المصدر: وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، جامعة بغداد، 2015، ص: 146-147.

الجهد المبذول: يقصد به الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

القدرات والخصائص الفردية: فهي قدرات لا تتغير في فترة زمنية معينة.

إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يقصد به المعرفة والمهارة ووضوح الدور.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

يتحقق نجاح المؤسسة ونموها وتميز أدائها من خلال الإسهامات الفعالة للعنصر البشري باعتباره من أفضل الموارد التنظيمية وأحد أهم مقومات الإنتاج الأساسية، كما أن الظروف المحيطة بالمؤسسة تفرض عليها تحسين وتطوير كل شيء لديها بشكل دائم، ولعل تحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها يأتي في المقام الأول في عملية التحسين المستمر، وعن طريق الإهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها، نظرا لأهميتها الفاتكة وقدرتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، ومراعاة رغبات موردها البشري واحتياجاته، وأن تدرك أن ذلك المورد يعد جزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم فيؤثر فيه ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن جعله في منأى عنها وما فيها من قيم وعادات، واهتمام الإدارة لهذه الجوانب وحرصها المتواصل نحو تحقيق ولو جزء من احتياجات الفرد سوف يؤدي إلى تحسين أدائه، وكذلك أن تحرص على إزالة المعوقات التي تؤثر على الأداء فتحد من بلوغ المؤسسة لأهدافها المرجوة.

وفي ما يلي العوامل التي تساهم في تدني مستويات الأداء الوظيفي:¹

- غياب الأهداف المحددة: في ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع ان يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة العامل الذي يؤدي مهامه مع الذي يكون أداءه محدودا أو معدوما.
- عدم المشاركة في الإدارة: ينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء للعاملين.
- إختلاف مستويات الأداء: كلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء العاملين والمردود المعنوي والمالي (التريقات، العلاوات، المكافآت والحوافز المعنوية الأخرى)، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة إيجابا وتؤدي إلى رفع مستوى الأداء والعكس صحيح، لذا يجب على المؤسسة تبني نظام تقييم فعال يلبي الغرض.
- مشكلات الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى العاملين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- مشكلات التطوير التنظيمي: تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة التي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبداع ونشر الثقافة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء.

¹ عبد الباقي حياة، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين 'دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، 2019/2018، ص: 91-92.

- مشكلة البيئة المادية: إن عجز المنظمة عن تهيئة بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وإنخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى ضعف في مستوى أدائهم.
- ضعف نطاق الإشراف(القيادة):يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد إنخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والإحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر سلبي على أداء العاملين .
- ضعف نظام الحوافز: إن غياب الحوافز يؤثر على العديد من النواحي منها معنويات العاملين وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم بذل جهد كبير في العمل، عدم طرحهم لأفكار جديدة وقلة التزامهم وولائهم، وبالتالي تدني مستوى أدائهم .

كما تعتبر المؤثرات الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والعامل من عوامل البيئة الإدارية المؤثرة في الأداء من أهمها:¹

1- المناخ التنظيمي

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها العاملين فيها، ويشير إلى كافة الظروف والعناصر السائدة داخلها، والتي تحيط بالموظف أثناء عمله تؤثر على سلوكه وتشكل اتجاهاته وتحدد مستوى رضاه وأدائه. والمناخ التنظيمي لهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيم، وتأثيرها على السلوك الإداري للعاملين ومجمل العملية الإدارية، فالمناخ الإيجابي يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على التجديد والإبداع، لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته. ويعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي، من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والأوامر من الإدارة العليا الى الوسطى إلى الإشرافية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة، ودرجة الحرية التي تشعر بها الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات. وكلما ساهم المناخ التنظيمي إيجابا في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي للمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

2- العوامل الشخصية المؤثرة في الأداء الوظيفي

تعتبر العوامل الشخصية عن الصفات أو الخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الموارد البشرية العاملة في المؤسسة، وهذه الخصائص قد ترتبط بالموارد البشري نفسه مثل: العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، وقد تكون مرتبطة بعمل المورد البشري في المؤسسة كالدرجة أو الرتبة، ومدة الخبرة في العمل.وهنا يكمن دور الإبداع، إذ أن المبدع متميز عن بقية الموارد البشرية بقدرته على إيجاد أفكار جديدة لتسيير شؤون عمله، مما يجعل أداءه أفضل من الباقين.

¹ العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/2017، ص:147-148.

3- نطاق الإشراف

إن الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنوياتهم، وذلك بإيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والإحترام بين الرئيس ومرؤوسيه، والعدالة في معاملتهم وبت روح الفريق والتعاون بينهم، وتعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة إختلاف تكوينهم السيكولوجي، إضافة إلى اطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره. ففعالية الإشراف في تحقيق مستوى عال من الأداء تعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب امتلاك المشرف قدرات تمكنه من خلق جو إبداعي يحفز العاملين ويرفع من معنوياتهم لتحقيق التميز في الأداء، ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل الآتي:

- يجب أن تفهم الموارد البشرية بوضوح ما هو المتوقع منهم وأن يتوفر الإرشاد في أعمالهم.
- يجب تقدير العمل الجيد دائماً، ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر.
- يجب ان يشجع الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، وقد أصبحت وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة من جهة وعلى فعالية وكفاءة الأداء الوظيفي من جهة أخرى. كما تعكس عملية تقييم الأداء الوظيفي الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة، وتعتبر مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقسام وحدات الإنتاج.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناء عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

أولاً: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

- يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه "وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى انجازهم للأهداف المتوخى بلوغها، إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية، وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى"¹.

¹ خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 149.

- ويعرف أيضا بأنه "عملية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم، وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"¹.

- "عرفه معهد الإدارة البريطاني(2015) بأنه عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفقات اللازمة لتأدية العمل، كما عرفت عملية تقييم الأداء الوظيفي بأنها عملية(التعرف على مدى جودة الأداء لكل فرد في جميع مستويات التنظيم الإداري للمنشأة، ووضع هذه المعلومات تحت نظر إدارة المشروع بصفة عامة وإدارة الأفراد بصفة خاصة)"².

- كما عرفه صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي (2013) بأنه "وسيلة لتحفيز العاملين وتحسين مستويات أدائهم، من خلال إطلاع الموظف على نقاط القوة والضعف التي يتصف بها في إنجازها للأعمال"³.

- "أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كميا، ونوعيا)، خلال مدة محددة سابقة، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم"⁴.

- "تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"⁵.

وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على المجهودات المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد الأبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص، حيث أنها تمكن المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، كما تكمن أهمية التقييم لدورها الواضح في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وخاصة شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير من قبل الإدارة، والتي تؤثر بالتالي على توفير علاقات حسنة تسود بينهم وبين الإدارة، وللتقييم أيضا أهمية كبيرة

¹ وفاء برهان برقايوي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والإستراتيجيات)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:263.

² عط الله محمد تيسير "الشرعية وغالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص:250.

³ صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، الطبعة العربية، عمان، 2013، ص:153.

⁴ رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص:

⁵ سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، 2009، ص:50.

- لارتباطها بمجموعة من القرارات التي ستؤثر على المستقبل المهني للعاملين، والتي بالتالي ستؤدي إلى بذل قصارى جهدهم في عملهم. ويمكن بيان أهمية عملية تقييم الأداء بما يلي:¹
- تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
 - تمكين العاملين من معرفة نقاط الضعف والقوة في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.
 - يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
 - يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل، كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
 - يعتبر أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة، كما يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين.
 - يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.
 - يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمة بشكل عام، كما يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
- يعتبر تقييم الأداء عملية منظمة تهدف إلى تقييم قدرة الموظف وقابليته لتحقيق المهام المطلوب منه إنجازها، ونمو شخصيته وتطور أداءه، وتنتظر المنظمات المعاصرة إلى تلك العملية كأداة هامة تساعد في العديد من مهام التخطيط والتنظيم المتعلقة بشؤون الموظفين، وتكمن مجالات الأهمية هذه في النقاط التالية:²
- الترقية والنقل: حيث تكشف عمليات تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب قدراته.
 - تقييم المشرفين والمديرين: حيث تساعد العملية في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

¹ عطاء الله محمد تيسير "الشرعية وغالب محمود سنجد، مرجع سبق ذكره، ص: 251-252.

² ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013، ص: 46.

- تعديل المرتبات والأجور: حيث تساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، واقتراح زيادة مرتبات وأجور العاملين أو إنقاصها، واقتراح نظام حوافز معينة.

- تقديم المشورة: حيث تشكل وسيلة لتقييم جوانب الضعف في أداء العاملين واقتراح إجراءات لتحسين ذلك الأداء، عن طريق التدريب مثلاً.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

تسعى المنظمات لتحقيق ثلاث أنواع من الأهداف والتي سيتم ذكرها كالتالي:¹

1- أهداف إستراتيجية

يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطها السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

2- أهداف إدارية

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الإستهغاءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي. وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المشرفين (المديرين) والذين يعتبرون المصدر الرئيس لهذه المعلومات يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها شرط لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية، حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

3- أهداف تنموية

يمثل الجانب الأخير من أغراض تقييم الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع في إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتردة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء، ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء يجب ألا يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء ولكن كذلك أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة والحفز وعلاقات العمل... الخ

¹ زرطال لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص: 128-129.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم أداء العاملين من الأنشطة المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وأنها عند قيامها بعملية التقييم، فإنها تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

أ- أهداف خاصة بالمؤسسة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء وعلى مستوى المؤسسة ما يلي:

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة سابقاً، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة.

تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل فيها، ويمكن أن يكون الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين العاملين والمؤسسة، وهذا يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والسلطوية والبيروقراطية.

- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فلا بد من توفر قاعدة من البيانات المنظمة حول أداء العاملين، ونقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة.

- تحديد تكاليف العمل، وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العوائد والكلف.
- صياغة معايير موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية من تدريب وحوافز وترقية وتخطيط للقوى العاملة.
- توفير توثيق القرارات الإدارية والمبررات التي دعت لاتخاذها والمساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.

ب- أهداف خاصة بالعاملين

أما الأهداف التي تتحقق للعاملين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة نوجزها فيما يلي:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد الفعالة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم، الأمر والتي تدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية وكذلك على المكافآت وتجنب الإجراءات العقوبات.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص: 120-123.

- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل معلومات حول أداءه إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي، وتشير إلى هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة والأهداف طويلة وقصيرة المدى، أو مقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم العددي.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات وقدرات العاملين واستثمارها بشكل أفضل في المستقبل، خاصة وأن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر سمعة وقيمة ومكانة المؤسسات، وهذا ما دفع إدارة الموارد البشرية إلى توجيه سياساتها نحو إدارة واستثمار مهارات العاملين فيها.
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أداءهم.
- توفير الوسائل والطرق والبدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي وتحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

ج- أهداف خاصة بالمديرين (المقيمين)

- تمارس عملية تقييم الأداء عادة من قبل المديرين باعتبارهم مشرفين ومقيمين فهناك مجموعة من الأهداف تتحقق بالنسبة لهم، ومن هذه الأهداف ما يلي:
- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه.
- تنمية قدرات ومهارات المديرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين في المؤسسة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، الأمر الذي يؤدي إلى تنمية العلاقات بينهم إضافة إلى زيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف إلى كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي.

المطلب الثالث: إجراءات تحسين الأداء الوظيفي

تستخدم نتائج مقابلات تقييم الأداء في التعرف على جوانب الضعف في أداء العاملين ثم يتم وضع خطة لتحسين الأداء، وفي جميع الأحوال يجب على المشرفين أو المديرين اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء وسوف نقدم فيما يلي الإجراءات التالية:¹

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الإنحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن إنخفاض الأداء عائد للعاملين أو ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما وإن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 157-159.

الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل.. الخ.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والإستشاريين الإختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.
- **الإتصالات المباشرة:** إن الإتصالات بين المشرفين والعاملين ذات الأهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الإتصال وأسلوبه وأنماط الإتصال المناسبة.

كما يمكن إتباع الإجراءات المتمثلة في:¹

- تحديد مصادر الأداء غير الفعال: توجد أسباب عديدة تجعل أداء الموظفين لا يتطابق مع معايير الأداء المستهدفة ومن هذه الأسباب:
- العنصر البشري يعتبر مصدراً رئيسياً لنقاط القوة والضعف في عملية الأداء التي يقوم بها.
- البيئة الخارجية والتي تشمل الأسرة والمجتمع والمشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، وكل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة.
- بيئة العمل التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز والمكافآت والأجور والترقية والعلاقات الإنسانية .
- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد وفيما يلي يلخص الجدول التالي الأسباب الأربعة السابقة

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص: 94-96.

الجدول رقم(2) يوضح إنخفاض كفاءة الأداء

أولاً: السياسات والممارسات التنظيمية	ثالثاً: الأسباب المرتبطة بالوظيفة
<ul style="list-style-type: none"> - عدم كفاءة التعيين في الوظائف. - عدم كفاءة التدريب في الوظائف. - التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء. - إنخفاض كفاءة نظم الإتصال. - عدم وضوح العلاقات الوظيفية. - عدم كفاءة الإدارة(عدم البراعة). - ضعف إهتمامات وحاجات الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح متطلبات تغيير العمل. - التغيير المستمر في الأعمال والوظائف. - الوظيفة لا تتيح فرص التقدم والتطوير الوظيفي. - الصراع بين الإدارة والموظفين. - عدم أمان ظروف العمل. - عدم توافر أو عدم ملائمة التجهيزات. - عدم القدرة على أداء الوظيفة. - قصور المهارات الوظيفية.
ثانياً: المشكلات الشخصية	رابعاً: العوامل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - المشكلات الزوجية. - المشكلات المالية. - الإضطرابات العاطفية والمعنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد. - الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية. - القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة وإعتلال الصحة. - ضعف أخلاقيات العمل. - مشكلات عائلية أخرى. - إنخفاض المجهود. - عدم النضوج وقصور التفكير. 	<ul style="list-style-type: none"> - قصور أو زيادة حدة المنافسة. - القيود القانونية. - الصراع بين المعايير الأخلاقية والمتطلبات الوظيفية. - الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.

المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص:95.

- إدارة إنخفاض كفاءة الأداء: بمجرد أن يتم تحديد أسباب انخفاض الأداء، فيجب أن يتم اتخاذ الإجراءات الآزمة لعلاج نقص الأداء ومن هذه الإجراءات:

- التدريب لزيادة المعارف ومهارات الأداء الجيد.

- النقل إلى وظيفة أخرى يكون الموظف قادراً فيها على أن يكون أكثر كفاءة.

- تغيير نظم الحوافز وزيادة دافعية العمل لدى الأفراد.

- في حالات استمرار انخفاض كفاءة الأداء يمكن اللجوء إلى سياسات أخرى لتحقيق الإنضباط.

المطلب الرابع: مساهمة أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي

من خلال تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يكون بمقدورها تنظيم أنشطتها وفق الاختلافات الثقافية والبيئية والمجتمعية، إلى جانب أن أبعاد المسؤولية الاجتماعية تساهم في تأكيد نتائج أداء أفضل.

1- مساهمة البعد الإقتصادي في تحسين الأداء الوظيفي

إن مساهمة البعد الإقتصادي في تحسين الأداء الوظيفي يركز على:

- "إعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة.
- منح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين.
- الإهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات العمل أو الأمراض المهنية¹.
- "إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التكويني المستمر.
- تحليل المكونات والأساليب الواجب اعتمادها من أجل توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع الأداء وتحقيق الإشباع لحاجياتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين يساهم ذلك في جعل الأفراد مندمجين بشكل كامل في وظائفهم مما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.
- منح أجور ومرتبوات تحقق للعاملين مستوى معيشي مناسب.
- تحسين ظروف العمل وتقديم وسائل الأمن الصناعي².

2- مساهمة البعد القانوني في تحسين الأداء الوظيفي

إن مساهمة البعد القانوني في تحسين الأداء الوظيفي يعتمد على³:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- ضمان حق العامل في التدريب والتكوين المستمر وحقوقه النقابية.
- تحقيق الأمن الوظيفي والأمن من حوادث العمل.
- الاعتراف بالنقابات العمالية كمثل عن العاملين.

¹ عماد مساعدي، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية _دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر 2014/2013، ص 77.

² نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تلمسان، 2010/2009، ص 62.

³ عماد مساعدي، مرجع سبق ذكره، ص 27_76.

- الإهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة النزاعات داخل المؤسسة.
- إحترام حقوق العاملين عن طريق ممارسة العدالة في العمل.

3- مساهمة البعد الأخلاقي في تحسين الأداء الوظيفي

إن مساهمة البعد الأخلاقي في تحسين الأداء الوظيفي يركز على¹:

- "يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- تساهم استراتيجيتي التدريب والتعلم في زيادة مهارات ومعارف العاملين وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم مما يؤدي إلى خلق جو من التفاهم والرضا بين العاملين والإدارة".

تشير معظم الأدبيات الصادرة عن أخلاقيات الأعمال إلى أن الأخلاق أمر هام ونافع للعامل وللمنظمة فهي تؤثر على أداء العاملين وبالتالي التأثير على أهداف المنظمة، وإلى جانب هذه المساهمات السالفة الذكر فإننا نذكر الإسهامات الإضافية التالية²:

- أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية للعمل سوف يؤدي إلى تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم على تحسين الأداء؛
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية وقواعد السلوك الوظيفي عامل أساسي في تحسين أداء العاملين في المنظمة؛
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمهنية يعزز في الأداء من خلال العمل كفريق واحد؛
- ضمان حرية الرأي والتفكير للعاملين سوف يعزز من ولائهم تجاه المنظمة وبالتالي تحسين أدائهم؛
- هذه الأخلاقيات محفز كبير لتفجير الطاقات، وتساعد العامل على سهولة تسيير العمل، وترشيد النفقات؛
- وعليه فإنه لا شك في أن توفر الأخلاق داخل المنظمة سيؤثر إيجاباً على أداء العاملين لعملهم، وغيابه سيؤثر سلباً، باعتبار العامل يتأثر مباشرة بالأخلاقيات السائدة في بيئة العمل.

¹المرجع السابق، ص: 101_27.

²بودراع أمينة، دور أخلاقيات الاعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص-ص: 111-112.

4- مساهمة البعد الإنساني بتحسين الأداء الوظيفي

إن مساهمة البعد الإنساني في تحسين الأداء الوظيفي يركز على¹:

- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز .
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية يزيد الأفراد الشعور بالأمن والأهمية.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة".

إلى جانب الاسهامات السالفة الذكر فإنه يوجد مساهمة أخرى للبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي والتي تتمثل في²:

إن سعي المؤسسة لتوفير جو من الراحة والمتعة للعاملين من خلال إشباع جانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم رحلات سياحية لهم ولعائلاتهم، له تأثير كبير في تحسين أدائهم، حيث يزيد مستوى الولاء والالتزام من جانب العاملين، كما تعمل على توجيههم وتحفيزهم إذ تعمل على تحرير نشاط العمال من جديد، فمثل هذه الخدمة بإمكانها تعزيز القيم الأخلاقية والاجتماعية والفكرية بين العمال، وتقلل من درجة التهميش الذي قد يتعرضون له.

¹ عماد مساعدية، مرجع سبق ذكره، ص: 27.

² بن عرامة عبلة، مرجع سبق ذكره، ص 133.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا للفصل الثاني خلصنا إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي يختلف فعلا باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في الدراسة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة واستحداث طرق جديدة لتكوين الموظفين على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم، وتوصلنا إلى أن هناك مساهمة للبعد الاقتصادي والبعد الأخلاقي والبعد القانوني والبعد الإنساني في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث:

تحليل مجموعة تجارب سابقة

المبحث الأول: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الاقتصادي والأداء الوظيفي.

المبحث الثاني: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد القانوني والأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الأخلاقي والأداء الوظيفي.

المبحث الرابع: تحليل تجربة لإيجاد العلاقة بين البعد الإنساني والأداء الوظيفي.

تمهيد

بدأت الشركات على المستوى الدولي والإقليمي والمحلي بدمج المسؤولية الإجتماعية في الرسالة والرؤية والأهداف الخاصة بها، وكذلك وضع الآليات المختلفة التي من شأنها دمج البرامج والخطط المجتمعية في الأنشطة والعمليات اليومية لها وذلك لنشر ثقافة المسؤولية الإجتماعية لتحسين كفاءة وفاعلية الأداء.

من هذا المنطلق ونتيجة للظروف الوبائية التي تمر بها البلاد بصفة خاصة والعالم بصفة عامة واستجابة لمقترحاتكم اخترنا هذا المقترح والمتمثل في تحليل مجموعة من التجارب السابقة التي عالجت نفس موضوع دراستنا والمتعلق "بدور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي " حيث كان المتغير المستقل في هذه الدراسة يمثل المسؤولية الإجتماعية بحيث تضمن أربعة أبعاد رئيسية تمثلت في: البعد الإقتصادي- البعد القانوني- البعد الأخلاقي- البعد الخيري، كما تضمن المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وعليه سنحاول في هذا الفصل تحليل بعض التجارب التي حاولت إبراز العلاقة بين الأبعاد سابقة الذكر وتحسين الأداء الوظيفي، ومحاولة تكييف النتائج مع موضوع محل الدراسة.

- المبحث الأول: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الإقتصادي والأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد القانوني والأداء الوظيفي
- المبحث الثالث: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الأخلاقي و الأداء الوظيفي
- المبحث الرابع: تحليل تجربة لإيجاد العلاقة بين البعد الإنساني والأداء الوظيفي

المبحث الأول: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الإقتصادي والأداء الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث عرض تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الإقتصادي والأداء الوظيفي

1- دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السورية

دراسة قدري ابراهيم (2015/2014) مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان "أثر المسؤولية الإجتماعية في الأداء"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة المسؤولية الإجتماعية في شركات المساهمة السورية، ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وقياس أثر المسؤولية الإجتماعية والرضا الوظيفي في الأداء، ومعرفة ما إذا كان الرضا الوظيفي للعاملين يتوسط العلاقة بين المسؤولية الإجتماعية للمنظمة وأدائها.

وإشكالية الموضوع جاءت كما يلي: ما هو أثر المسؤولية الإجتماعية والرضا الوظيفي في أداء شركات المساهمة السورية؟

يتكون مجتمع هذه الدراسة من العاملين في شركات المساهمة السورية المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية في قطاعات البنوك والتأمين والخدمات والزراعة والصناعة وبلغ عدد هذه الشركات (24) شركة، وقد تم حساب العدد من خلال الموقع الرسمي لسوق دمشق للأوراق المالية على الإنترنت (<http://www.dse.sy>)، كما قام بتريص في المؤسسة العامة للتأمين وتبين أن عدد العاملين في هذه الشركات يبلغ (4192) عامل.

وقد اختار الباحث عينة عشوائية طبقية حيث جرى تقسيم مجتمع الدراسة إلى قطاع البنوك وقطاع التأمين، وقطاع الزراعة وقطاع الخدمات، وقطاع الصناعة. وأخذ عينة عشوائية بسيطة من العاملين والمدراء في (15) شركة في هذه القطاعات، حيث وزعت (157) إستبانة تتعلق بمتغيري المسؤولية الإجتماعية والأداء على المديرين في الشركات المدروسة، استرد منها (103) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في معالجة البيانات وعرض خصائصها، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية والأداء الوظيفي، ووزع على عينة من موظفي الشركات المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية، حيث ضم الإستبيان 103 مدراء، كما صممت استبانة ثانية لقياس الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة المدروسة، تتضمن عدة أبعاد ووزعت على عينة من موظفي الشركة ذات حجم 211.

فيما يلي سوف نستعرض النموذج المستعمل لمعالجة هذه البيانات:

قام الباحث بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS.21 لتحليل البيانات التي جمعت بواسطة الإستبانتين، كما استعمل المنهجية النوعية من خلال إجراء مقابلات مع 25 مدير في الشركات المدروسة والتي

من خلالها وباستخدام منهجية تحليل المضمون استنتج الباحث واقع المسؤولية الإجتماعية للمنظمة على مستوى التطبيق وعلاقتها بالمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة.

حيث استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثلة في اختبار الثبات كرونباخ ألفا: بغرض استخراج الثبات جرى حساب قيمة كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الإستبانة الأولى والثانية وكانت قيمة ألفا كرونباخ بالنسبة لمتغير المسؤولية الإقتصادية (0.724) وبالنسبة للأداء (0.777) مما يدل على أنه هناك تناسق ودرجة جيدة من الثبات للأداة، ومن بين الأساليب الإحصائية الوصفية كان حساب التكرارات والنسب المئوية للحصول على معلومات عن خصائص عينة الدراسة والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المسؤولية الإجتماعية والرضا الوظيفي والأداء وكانت النتائج أغلبها متوسطة وتشير حسب قياس ليكارت الخماسي إلى اختيار موافق وهذا يدل على أن الموظفين يشعرون بتحسين أدائهم لإشراكهم في الأرباح وتقديم الإمتيازات لهم وتحفيزهم ماديا وكذلك منحهم إعانات ومساعدات لتلبية حاجياتهم، وتم استخدام أيضا اختبار T ستودنت لعينة واحدة من أجل معرفة الدلالة الإحصائية لكل بعد من أبعاد المسؤولية الإجتماعية والرضا الوظيفي، وبينت النتائج أن القيمة الإحتمالية لجمع المحاور أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى للمتغيرات الشخصية.

كما اتبعت الدراسة الأسلوب الإرتباطي وهو الأسلوب الأكثر شيوعا في مناقشة العلاقات التي تربط المتغير المستقل أي البعد المسؤولية الإقتصادية والمتغير الوسيط أي البعد الأداء الوظيفي وكذلك العلاقة بين كل منهما على حدة مع المتغير التابع أي الأداء في الشركات المدروسة.

- أما فيما يخص تأثير المتغير المستقل على التابع لاحظنا من النتائج أن قيمة معامل الإرتباط تساوي (0.9) بين البعد الإقتصادي (المسؤولية الإقتصادية) والأداء (أداء الشركات) وهو ما يفسر مساهمة البعد الإقتصادي في تحسين الأداء وهو ما يؤكد سعي المنظمات المدروسة للوصول إلى مستويات عالية من الكفاية في العمل وتحقيق الربح وخلق فرص عمل جديدة، ويشير إلى النمط السائد للمسؤولية الإجتماعية في الشركات المدروسة هو المسؤولية الإقتصادية والتي تعني أن الشركات ترى أن المسؤولية الأساسية هي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح لملاكها وتقديم السلع والخدمات للمجتمع أو لعملائها وهذا يؤكد سعي المنظمات المدروسة للوصول إلى مستويات عالية من الكفاية في العمل وتحقيق الربح وخلق فرص عمل جديدة غير أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية والرضا الوظيفي في أداء شركات المساهمة السورية، وبناء على هذه النتائج وضعت توصيات من أهمها:

- يمكن أن يكون لهذه الدراسة نتائج تطبيقية على مستوى الشركات المدروسة بالرغم من محدوداتها حيث بينت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمسؤولية الإجتماعية للشركة في الرضا، الوظيفي للعاملين، ووجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وبالتالي وجود تأثير للمسؤولية الإجتماعية في أداء الشركات المساهمة السورية، ومن

هنا نوصي هذه الشركات بإعطاء الاهتمام الكافي لتطبيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية وتبنيها كجزء من استراتيجية الشركة.

- أن تعمل الشركات المدروسة على مراعاة ارتفاع المتطلبات المعيشية، فتعمل على تحقيق التوازن بين هذه المتطلبات وبين الأجور الممنوحة للعاملين لديها. لما لذلك من أثر على الرضا الوظيفي، في ظل النتائج التي بينت وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكذلك تأثير الرضا الوظيفي على أداء الشركات.

- أن تعمل الشركات المدروسة على دمج البيانات الخاصة بممارستها للمسؤولية الاجتماعية (التكاليف الاجتماعية) مع البيانات الخاصة بممارستها للأنشطة الاقتصادية (تكاليف التشغيل) واعتماد المسؤولية الاجتماعية كاستراتيجية للمنظمة والإيمان بأهمية دورها في تحسين الأداء.

2- دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة إيمان بن عزوز (2009-2013) بعنوان " تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" لنيل شهادة دكتوراه في علوم المالية بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة. طرحت إشكالية الدراسة كما يلي : - إلى أي مدى يمكن أن يكون للمسؤولية الاجتماعية تأثير على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2009 و 2013 ؟ . حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر تبني المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات على أدائها المالي، وأجريت هذه الدراسة على عينة شملت (51) مؤسسة اقتصادية جزائرية، تناولت الدراسة الفترة الممتدة من 2009 إلى غاية 2013، وقد تم تحديد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات. ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة لقياس المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات محل الدراسة، وتهدف كذلك هذه الأطروحة إلى توضيح مدى أهمية السلوك الاجتماعي للمؤسسة وآثاره عليها وعلى المجتمع بشكل عام، وهذا لغرض فهم وجهات نظر المسؤولين الجزائريين حول موضوع المسؤولية الاجتماعية، ومدى علاقتها بالأداء المالي لمؤسساتهم، والتي من خلالها يمكن معرفة الأسس التي تتوقف عليها ممارسة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات الجزائرية، لإستكشاف طبيعة أثر الأداء الاجتماعي على الأداء المالي لهذه المؤسسات والكشف عن أي مجالات المسؤولية الاجتماعية الأكثر تأثيرا في الأداء المالي لتتوصل في النهاية إلى محاولة بناء نموذج مقترح للمسؤولية الاجتماعية الذي من خلاله تهدف إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة فقد تم اعتماد مناهج مختلفة منها المنهج الوصفي لتحليل المفاهيم المتعلقة بكل من المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي والعلاقة بينهما ومنهج دراسة حالة الذي يتوافق مع طبيعة موضوع البحث في الدراسة التطبيقية، واعتمدت فيها الباحثة على الإستبانة والمقابلة.

ولتحليل ومناقشة النتائج التي بينتها استمارة الإستبانة من خلال تحليل وجهات نظر أفراد العينة حول متغيرات الدراسة حيث استخدمت بعض الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) منها التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص العينة المدروسة، المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات متغيرات المسؤولية الإجتماعية. كما لجأت إلى الإنحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، كذلك استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر بعض المتغيرات على ممارسة المسؤولية الإجتماعية من وجهة نظر المسؤولين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تصورات الباحثين حول مستوى تطبيق البعد الإقتصادي للمسؤولية الإجتماعية في مجموع المؤسسات كان متوسطا مما يشير إلى خيار موافق وهذا يدل على أن الإرتباط بين الجانب الإقتصادي والأداء المالي للمؤسسات الجزائرية متوسط بحيث يساهم الجانب الإقتصادي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية. فمن جهة المؤسسة المسؤولة اجتماعيا تهتم بأمور وقضايا الموظفين حيث تسعى لتوفير أفضل أجواء العمل، وتقوم بدفع رواتب وأجور كافية لتوفير نوعية حياة جيدة لموظفيها، وتقوم بتكوين وتأهيل هؤلاء الموظفين وتطوير خبراتهم من أجل الوصول إلى مخرجات إنتاج عالية الجودة لتتناسب مع متطلبات وتوقعات زبائنها الذين هم أساس وجوهر نشاط المؤسسة الإقتصادي، ومن جهة أخرى فإن المؤسسات التي تمارس نشاطها بصورة مسؤولة اجتماعيا تعتمد على مدخلات إنتاج صديقة للبيئة وصديقة للمجتمع، لذا فإنها تقوم بالإتفاق مع موردين يمارسون أنشطتهم بطريقة توفر مثل هذا النوع من المدخلات.

المبحث الثاني: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد القانوني والأداء الوظيفي

سنقوم بعرض تجربتين في هذا المبحث لإيجاد العلاقة بين البعد القانوني والأداء الوظيفي

1- دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة بفلسطين

دراسة شذى عادل أحمد غبن (2017) بعنوان " واقع المسؤولية الإجتماعية تجاه الموظفين من قبل الإدارة العليا" لنيل شهادة ماجستير في التنمية المستدامة بجامعة القدس بفلسطين وكانت الإشكالية كما يلي: ما واقع المسؤولية الإجتماعية تجاه الموظفين من قبل الإدارة العليا في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المسؤولية الإجتماعية في أربعة أبعاد وهي البعد الإقتصادي والقانوني والإجتماعي وجودة بيئة العمل) تجاه الموظفين من قبل الإدارة العليا وذلك في (07) شركات تأمين عاملة في محافظة رام الله والبيرة ومسجلة في هيئة سوق رأس المال الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها، ومن

بين الأهداف الخاصة لهذه الدراسة وهي معرفة واقع تطبيق الإدارة العليا في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لمسئوليتها الإجتماعية ببعدها القانوني اتجاه موظفيها.

يتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفي شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة واعتمدت على سبعة شركات تأمين حيث بلغ عدد الموظفين في محافظة رام الله والبيرة كمايلي: شركة الأهلية للتأمين (57) موظفا وفي الشركة الوطنية للتأمين (86) موظفا وفي شركة ترست (100) موظف وفي شركة المشرق (50) موظف وفي الشركة العالمية للتأمين (50) موظف و شركة فلسطين للتأمين(60) موظف وشركة التكافل (52) موظف وذلك حسب السجلات المتوفرة بدات الشركة حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (455) موظف.

ولقد استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي بأسلوب المسح، واعتمدت الباحثة في جمع البيانات على استبانة وزعت على عينة بلغت (109) موظفا في شركات التأمين، وقد حلت البيانات في ضوء المتغيرات المستقلة (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وكان من أهم استنتاجات الدراسة أن واقع المسؤولية الإجتماعية تجاه الموظفين من قبل الإدارة العليا في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها متوسط مما يشير حسب مقياس ليكارت الخماسي إلى خيار موافق، وتبين أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.9 بين المتوسطات الحسابية لإستجابات الباحثين وواقع المسؤولية الإجتماعية تجاه الموظفين من قبل الإدارة العليا في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الشخصية أي الجنس والحالة الإجتماعية والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقد تبين في هذه الدراسة من خلال متغيرات الجنس أن نسبة الذكور بلغت (54.5%) والإناث (45.5%) بحيث يدل ذلك على اعتماد شركات التأمين على الذكور وهذا من ضمن سياسة التوظيف التي تتبعها شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة، وأيضا يتضح بالنسبة للحالة الإجتماعية أن النسبة الأكبر للموظفين المتزوجين بحيث بلغت (73.6%) أي أن أكثر حالة اجتماعية لأفراد العينة كانوا متزوجين ويمتلكون معرفة واسعة للمسؤولية الإجتماعية للشركات، أما متغير المؤهل العلمي فكانت النسبة الأعلى لدرجة البكالوريوس (53.5%) ونسبة الحاصلين على دبلوم متوسط كانت (35.5%) وتليها نسبة الدراسات العليا ب(8.1%) وتليها نسبة توجيهي فأقل ب (2.9%) وتفسر الباحثة ذلك أن العاملين ذوي الشهادات العلمية قريبين من إدراك واقع المسؤولية الإجتماعية حيث أنهم من الفئة الحاصلة على شهادات ومدركين للأهمية البالغة التي تحتلها المسؤولية الإجتماعية للشركات.

من أجل معالجة البيانات إحصائيا استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للتحليل الإحصائي (SPSS.21) لجميع جوانب هذه الدراسة، فاستعملت لإختبار الفرضيات اختبار (T-test)، كما تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للتحقق من صدق الأداة الإحصائي وثباتها.

نتائج الدراسة بينت أن متوسط استجابات العينة المدروسة على الإستبانة ككل وعلى كل مجال من مجالاته مرتبة تنازليا، والبعد القانوني حصل على أعلى متوسط حسابي وبالتالي يمكن القول بأن شركات التأمين تتقيد بالقوانين الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية، ووجدنا كذلك الإرتباط بين المتغير المستقل (البعد القانوني) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) كبير وهو ما يفسر مساهمة البعد القانوني في تحسين الأداء الوظيفي من خلال قيام الموظفين بدور حيوي وفعال في إدارة وتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية وتطبيق التشريعات والقوانين والأنظمة في شتى المجالات، واحترام النظم والإجراءات والتقاليد الإدارية واحترام القيم العليا والثقافة والأهداف.

وكانت خلاصة الدراسة تحت مجموعة من التوصيات أهمها قيام الإدارة العليا في شركات التأمين بزيادة الإهتمام بالموظفين وتعزيز مبادرات المسؤولية الإجتماعية تجاههم وذلك بتوفير نظام حوافز لهم ودعم معنوي ومادي للموظفين المبدعين وتوفير برامج تخفف من الروتين اليومي مما يشجعهم على العمل بفاعلية أكبر، وأن تلتزم الشركات بالعدالة الوظيفية ووضع قوانين خاصة بساعات العمل والأجر الإضافي ومساعدة الموظفين في إكمال مسيرتهم التعليمية إيماناً بأن الإستثمار في المورد البشري يعتبر العمود الفقري لنجاح أي شركة.

2- دراسة حالة شركة هيونداي موتورز بالجزائر

دراسة باها لقمان ومراكشي محمد لمين بعنوان "المسؤولية الإجتماعية كمدخل لتحسين الأداء" منشورة في مجلة الزيادة لإقتصاديات الأعمال /المجلد 06-العدد 03/جانفي 2020 وقد تم طرح التساؤل الرئيسي التالي: - إلى أي مدى تساهم المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء؟ وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق وتأثير أبعاد المسؤولية الإجتماعية على الأداء الكلي لشركة هيونداي موتورز بالجزائر من خلال تبيان العلاقة الموجودة بين أبعاد المسؤولية الإجتماعية والأداء، ويتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة واقع ممارسات المسؤولية الإجتماعية وكذا مكانة هذه الأخيرة في تحسين أداء الموارد البشرية. حيث تم تصميم استبيان وتم توزيعه على عينة من موظفي الشركة والمقدر عددهم ب192 فرد إلا أن العينة الصالحة للدراسة اقتصرت على 97 فرد فقط.

وشمل مجتمع البحث في هذه الدراسة الموظفين العاملين في المديرية العامة لشركة هيونداي موتورز الجزائر بواد السمار والذي يبلغ عددهم حوالي (476) موظف مقسمين إلى رؤساء ومرؤوسين ومساعدتي التحكم، لذا تم توزيع 196 نسخة استبيان وتم استرجاع 127 نسخة غير أن النسخ الصالحة منها للمعالجة كانت 97 نسخة حيث اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة والتي تساوي فيها الفرصة لكل فرد من أفراد مجتمع الدراسة في أن يكون ضمن العينة.

من أجل تحليل البيانات التي تم تجميعها بغية تحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss.21)، ومن أجل تحليل قوائم الإستبيان تم الإعتماد على الأساليب

الإحصائية والإختبارات كاختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق المحتوى فقرات الاستبيان، والنسب المئوية والتوزيعات التكرارية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات مفردات عينة الدراسة نحو عبارات الإستبيان.

وتتمحور الدراسة حول متغيرين أساسيين هما المتغير المستقل (المسؤولية الإجتماعية) والمتغير التابع (الأداء).

وخلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق المسؤولية الإجتماعية يساهم في تحسين أداء الشركة.

عند ملاحظتنا لنتائج هذه الدراسة وجدنا أن قيمة معامل الارتباط تساوي بالتقريب (0.9) مما يؤكد وجود علاقة قوية وإيجابية بين البعد القانوني والأداء وهو ما يعني أن احترام حقوق العمال والموظفين (الإجتماعية والصحية والأمنية والخدماتية) يساهم في تحسين أداء الموظفين.

المبحث الثالث: تحليل تجربتين لإيجاد العلاقة بين البعد الأخلاقي و الأداء الوظيفي

يحثل البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة لدى المؤسسات، وعليه سنحاول في هذا المبحث تحليل دراستين تطبيقيتين عالجتا متغيرين من متغيرات دراستنا، ويتعلق الأمر بإيجاد العلاقة بين البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي.

1- دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الجزائرية.

في إطار سعينا لإكمال إبراز دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي وقع اختيارنا على تحليل مذكرة ماجستير للباحثة بودراع أمينة بعنوان " دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين" دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، 2013 / 2012، والتي تتشابه مع دراستنا في كونها تعالج البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي، وفي إطار هذه الدراسة قامت الباحثة بطرح الإشكالية التالية:

ما دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين لدى منظمات الأعمال بشكل عام ولدى البنوك التجارية الجزائرية بشكل خاص؟

في إطار هذا التساؤل طرحت الباحثة التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مدى تبني أخلاقيات الأعمال من قبل المنظمات؟

2- ما مدى التزام العاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال؟

3- هل هناك علاقة بين كل من أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية؟

ولمعالجة هذه الدراسة قامت الباحثة بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لأخلاقيات الأعمال دور أساسيا في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

وقد تفرعت عنها فرضيات ثانوية كانت على الشكل التالي:

1- هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى المنظمات؛

2- هناك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية بأخلاقيات الأعمال؛

3- هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

في هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة للقيام بدراسة الميدانية، واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات بغرض تحليلها، وقد تناولت مجموعة من الأساليب الإحصائية والحسابية، وعدة وثائق وسجلات خاصة بالبنوك محل الدراسة، ومن أجل تسهيل عملية تفريغ وإدخال البيانات في الحاسوب، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical Pakage for social Sciences. الذي يرمز له باختصار spss، كما استخدمت الباحثة عدة أساليب إحصائية تمثلت في التكرارات والنسب المئوية بغرض وصف أفراد المجتمع محل الدراسة، بالإضافة إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، إلى جانب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للحكم على استجابة عينة الدراسة.

إستعملت الباحثة معامل الثبات Alpha cronbach حيث أن حساب قيمته يعتبر من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع عبارات الإستبانة، وكذا معامل الارتباط لمعرفة العلاقة بين المتغيرين مع العلم أن قيمته تتراوح بين -1 و +1، فكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كلما كان الارتباط طردي والعكس صحيح.

في إطار الدراسة التطبيقية التي قامت بها الباحثة وفي محاولة الوصول إلى الدور الذي تلعبه أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين لدى مجموعة من البنوك التجارية الجزائرية والتي قدرت بـ 6 بنوك تنتوع ما بين 3 بنوك عامة و 3 بنوك خاصة، تم توزيع 74 استمارة على موظفي هذه البنوك، وهذا من أصل 143 موظف، حيث وزعت 39 استمارة على 3 بنوك عامة و 35 استمارة على موظفي 3 بنوك خاصة، وعلى إثر هذا تم استرجاع 53 استمارة منها توزعت ما بين 25 استمارة خاصة بالبنوك التجارية العامة و 28 استمارة تخص البنوك التجارية الخاصة، كما اعتمد استبيان الدراسة على توزيع ليكارت الخماسي.

قسم الاستبيان إلى محورين: المحور الأول يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية من أجل معرفة على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، السن، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، أما

المحور الثاني فيمثل محاور الدراسة حيث تضمن كل من الجوانب الأخلاقية لدى البنوك، توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال، وعلاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين.

تمثل نسبة العينة إلى مجتمع الدراسة 51.74%، كما يلاحظ من خلال توزيع أفراد عينة الدراسة على البيانات الشخصية والوظيفية حيث أن 92.4% من موظفي البنوك تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 40 سنة، وفيما يخص المستوى الأكاديمي أغلبية موظفي البنوك محل الدراسة يمتلكون مستوى أكاديمي عالي حيث كانت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي جامعي 96.2% مما يدل على قوة البعد الأخلاقي في تحسين الأداء.

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

1- فيما يخص الجوانب الأخلاقية لدى البنوك تم التوصل إلى أنها تتصف بالاتفاق من حيث واقعها لدى البنوك، وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث كان الوسط الحسابي المرجح متوسطا، والذي يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية، وقد أشار إلى الخيار موافق.

2- تم التوصل إلى أن توجه العامل نحو أخلاقيات الأعمال يتصف بالاتفاق من حيث واقعه لدى البنوك، حيث كان المتوسط الحسابي يشير أيضا إلى الخيار موافق.

3- تم التوصل إلى أن علاقة أخلاقيات الأعمال في البنوك بأداء العاملين تتصف بالإيجاب من حيث واقعها لدى البنوك، حيث أشار المتوسط الحسابي إلى الخيار موافق وهو يساوي (2.1364).

أما فيما يخص اختبار صحة الفرضيات كانت النتائج كما يلي:

1- تم تأكيد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن هناك تفاوت في تبني أخلاقيات الأعمال لدى المنظمات، حيث تم تأكيد وجود معايير أخلاقية لدى البنوك التجارية الجزائرية، وتفاوت في درجة تبنيها بين بنك عام وبنك خاص، حيث تم ملاحظة أن البنوك الخاصة أكثر تطبيقا واستخداما للمعايير الأخلاقية، وعليه فقد تم الإجابة على التساؤل الفرعي الأول.

2- تم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها أن هنالك التزام ملحوظ للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية بأخلاقيات الأعمال، حيث تبين أن البنوك التجارية الجزائرية تتوفر فيهم صفات أخلاقية وهذا بدرجات متفاوتة، وبهذا تم الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني.

3- تم إثبات صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية، فالالتزام بأخلاقيات الأعمال في البنوك يؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وكل ما سبق يعكس الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث.

وأما الفرضية الرئيسية أعلنت على إثبات صحتها بحيث أن أخلاقيات الأعمال تلعب دورا رئيسيا في تحسين أداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية.

كانت خلاصة الدراسة كما يلي:

- هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك؛
- توفر سلوك الأخلاقيات في العاملين يوطد جسور الثقة بين البنوك والعمال ومختلف أصحاب المصلحة.
- البنوك التجارية الخاصة أكثر التزاما من البنوك التجارية العامة؛
- أخلاقيات الأعمال وسيلة لتسيير الجيد للمنظمة؛

بناء على مختلف النتائج والتحليل المتحصل عليه، نكون قد أجبنا على أحد التساؤلات الفرعية التي يطرحها موضوعنا والمتعلقة بمدى مساهمة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث كانت العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة إيجابية، وعليه نستنتج أن هناك مساهمة لهذا البعد في تحسين الأداء الوظيفي.

2- دراسة تطبيقية على عينة من رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان.

في إطار سعينا لإبراز دور البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي سنقوم بتحليل التجربة الثانية المتعلقة بهذا البعد والتي تخص الباحثة رغد عابد الله المرات، بعنوان أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، 2011.

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان من وجهة نظر رجال البيع العاملين في الشركات المنتجة والمستوردة والموزعة للمنتجات الصيدلانية، وفي إطار هذه الدراسة قامت الباحثة بطرح التساؤلات التالية:

- ما مدى تأثير أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي لرجال البيع؟

- ما مدى تأثير أخلاقيات الأعمال للمنظمة على أداء رجال البيع؟

- ما مدى تأثير السلوك الأخلاقي لرجال البيع على أدائهم؟

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وللقيام بالدراسة الميدانية اعتمدت الباحثة على الاستبيان لجمع البيانات بغرض تحليلها وباستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية

والحسابية، ومن أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال البيانات في الحاسوب تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical PackKege for social Sciences الذي يرمز له باختصار .spss.

استخدمت الباحثة العديد من الأساليب الإحصائية على غرار التكرارات والنسب المئوية بغرض وصف أفراد المجتمع محل الدراسة، إلى جانب استخدامها لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، إضافة إلى هذا نجد الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للحكم على استجابة عينة الدراسة.

كما استعملت الباحثة معامل الثبات Alpha Cronbach حيث يعتبر هذا الاختبار من أفضل الطرق وأكثرها استخداماً لقياس الثبات الداخلي لمجموع عبارات الإستبانة، كما تطرقت إلى تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع واحد، وأخيراً تم استعمال تحليل المسار لدراسة الأثر المباشر وغير المباشر والكلي لنموذج الدراسة.

في إطار الدراسة التطبيقية التي قامت بها الباحثة، وفي محاولة الوصول إلى أثر أخلاقيات الأعمال للمنظمة على السلوك الأخلاقي وأداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية تم توزيع 270 استبانة لتكون بعدها نسبة الاستبانات المسترجعة 95.6%، ونسبة الاستبانات الصالحة لتحليل هي 87.4%، هذا وتضمن استبيان الدراسة كل من بعد مستوى أخلاقيات الأعمال للمنظمة، وبعد السلوك الأخلاقي لرجال البيع، بالإضافة إلى بعد أداء رجال البيع، وعلى هذا فقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- تم إثبات أن مستوى أخلاقيات الأعمال للمنظمة والسلوك الأخلاقي لرجال البيع مرتفع من ناحية الأهمية.
- تم إثبات أن أداء رجال البيع مرتفع من ناحية مستوى الأهمية.
- إضافة إلى هذه النتائج توصلت الباحثة إلى أن هناك أثر لأخلاقيات الأعمال للمنظمة على أداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية، كما بلغت قيمة معامل التحديد الذي يرمز له بالرمز R^2 ما يساوي 4% وهذا يدل على أن متغير أخلاقيات الأعمال يفسر 0.04 من التغيرات في أداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية، أما النسبة الباقية أي 0.96 فتعود إلى متغيرات أخرى خارج متغيرات الدراسة.
- كما توصلت الدراسة إلى حساب قيمة معامل الانحدار β والتي تمثل المتغير المستقل وهو يساوي 0.201 وهذا يعني أن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال وأداء رجال البيع علاقة طردية وموجبة، أي كلما زادت درجة أخلاقيات الأعمال بوحدة واحدة زادت قيمة أداء رجال البيع بمقدار 20.1%.

قامت الباحثة بوضع مجموعة من التوصيات تتمثل في أهمية سعي الشركات العاملة في مجال المنتجات الصيدلانية إلى تعزيز أخلاقيات الأعمال في الشركة، وتدريب جميع الأفراد العاملين على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الأخلاقية الصعبة، والعمل على تطوير كفاءة رجال البيع المهنية وتحسين قدرتهم على العمل.

من خلال النتائج والتحليل المتوصل إليه في هذه الدراسة، ومن خلال استعراضنا لبعض التوصيات التي تضمنتها هذه الدراسة نكون قد أجبنا على أحد التساؤلات الفرعية التي تطرحها دراستنا والمتعلقة بمدى مساهمة البعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي؟، حيث تبين أن هناك أثر لأخلاقيات الأعمال للمنظمة على أداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان، وعليه نتشابه نتائج هذه الدراسة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الباحثة والمتمثلة في وجود علاقة إيجابية بين أخلاقيات الأعمال وأداء العاملين لدى عينة من البنوك التجارية الجزائرية، وبالتالي نستنتج أن هناك مساهمة للبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي، وبإجابتنا على هذا التساؤل ننقل الآن إلى محاولة إثبات مساهمة البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي عن طريق تحليل التجربة المتعلقة بهذا البعد.

المبحث الرابع: تحليل التجربة المتعلقة بإيجاد العلاقة بين البعد الإنساني والأداء الوظيفي.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل دراسة تطبيقية والتي عالجت متغيرين من متغيرات دراستنا حيث يتعلق الأمر بالبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي وهذا في سبيل إيجاد العلاقة بينهما.

1- دراسة تطبيقية على المركز الإستشفائي الجامعي (CHU) بباتنة.

في إطار سعينا لاستكمال إبراز دور البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي وقع اختيارنا على هذه التجربة التي تتشابه مع موضوعنا الحالي، ويتعلق الأمر بدراسة بن عرامة عبلة، بعنوان أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي- دراسة حالة المركز الإستشفائي الجامعي (CHU) بباتنة، أطروحة دكتوراه، 2017-2018.

يشمل البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية المساعدات الخيرية، والاجتماعية التي تقدمها المؤسسات لتخدم المجتمع، وبالتالي فهي إسهامات إنسانية تكون غير ملزمة للمؤسسة، ومن أمثلتها مختلف المبادرات الطوعية التي تقوم بها المؤسسة لفائدة عمالها كتقديم مساعدات لأداء مناسك الحج، وبرمجة رحلات ترفيهية لفائدتهم، و عليه عند تحليل هذه الدراسة سوف يتم التركيز على أحد أبعاد المسؤولية الاجتماعية الذي تضمنه هذا البحث والمتمثل في بعد برامج تحسين الحياة المهنية، والتي تمثل مجموعة كبيرة من الأنشطة التي تمارسها المؤسسة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم والازدهار للعاملين، وهناك العديد من البرامج التي تدخل في إطار هذا البعد وهي نفس البرامج للبعد الإنساني، بناء على ما تم شرحه نستنتج أن هذا البعد يتشابه في مضمونه مع البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية لذا سيتم التركيز عليه عند الشروع في تحليل هذه الدراسة.

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي وتناولت الباحثة إلى معرفة واقع تطبيق سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية، وتقييم ممارستها هذا في المستشفى محل الدراسة، إضافة إلى قياس تأثير تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية، وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المركز الإستشفائي الجامعي بباتنة؟ وفي إطار هذه الإشكالية طرحت الباحثة مجموعة من التساؤلات الفرعية ونخص منها بالذكر:

- ما مدى تبني المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية؟

- ما واقع أداء الموارد البشرية في المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة؟

- هل توجد علاقة بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه المورد البشري وأدائه؟

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على كل من المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، بالإضافة إلى المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء في الحكم على الكل، كما قامت باستعمال أسلوب العينة العشوائية لاختيار حجم العينة حيث يعتبر من أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس، ولقيام بالدراسة الميدانية اعتمدت الباحثة على الإستبانة لجمع البيانات بغرض تحليلها، إلى جانب اعتمادها على كل من الملاحظة ومختلف السجلات والوثائق الخاصة التي تخدم هذه الدراسة، ومن أجل تسهيل عملية تفريغ وإدخال البيانات إلى الحاسوب، تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences والذي يرمز له باختصار باسم Spss، و مجموعة من الأساليب إحصائية تتمثل في التوزيع التكراري والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري- معامل الثبات (ألفا كرونباخ) والذي يعتبر من أفضل الطرق وأكثرها استخداما لقياس الثبات الداخلي لمجموع عبارات الاستبانة، معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين الأبعاد المستقلة والأبعاد التابعة لدراسة، تحليل الانحدار البسيط لتحليل اتجاه العلاقة بين كل متغير مستقل ومتغير تابع، معامل التحديد (R^2) لتحديد نسبة ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع، اختبار t (Test) لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، اختبار F (F-Test) لتحديد جودة توفيق النموذج.

قدر مجتمع الدراسة بـ 2129 موظف يتوزعون على كل من السلك الطبي - الشبه الطبي - الإداري والتقني - المهنيين، حيث تم توزيع 400 استمارة أسترجم منها 345، وعثر فيها على 315 استمارة صالحة لتحليل وقد وزعت على مختلف الأسلاك الموجودة في المستشفى، كما تضمن استبيان الدراسة مجموعة من المحاور منها ما يتعلق بأبعاد المسؤولية الاجتماعية والمتمثلة في كل من بعدد: التوظيف والإدماج-جودة حياة

العمل- تقييم الأداء-برامج تحسين الحياة المهنية، كما تضمن المتغير المستقل بعد (أداء الموارد البشرية) كل من بعد الجهد المبذول- القدرات-المواظبة في العمل-التواصل والعلاقات مع الآخرين.

أظهر وصف خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن أفراد عينة الدراسة يملكون مستوى علمي جيد حيث بلغت نسبة الجامعيين 74.9%، كما كان توزيع أفراد عينة الدراسة على مستوى نوع الوظيفة على النحو التالي: نسبة الأطباء 23.2%، نسبة الممرضين 35.2%، نسبة الإداريين 21.3%، نسبة التقنيين 3.2%، نسبة العمال المهنيين 17.1%.

توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، التي تخص تأثير بعد برامج تحسين الحياة المهنية على أداء الموارد البشرية وقد كانت على النحو التالي:

- كان هناك اتفاق من قبل العاملين بأن إدارة المستشفى تسعى باستمرار الى خلق برامج لتحسين الحياة المهنية إلى أنها كانت بدرجة متوسطة؛

- كان هناك اتفاق من قبل العاملين في المستشفى على أن مستوى تبنيهم لأبعاد أداء الموارد البشرية كان مرتفعاً؛

- وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين بعد برامج تحسين الحياة المهنية وأداء الموارد البشرية في المستشفى الجامعي بباتنة، عند ترتيب قوة علاقة الارتباط بين أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأداء الموارد البشرية، احتل بعد برامج تحسين الحياة المهنية المرتبة الثانية من حيث ترتيب قوة علاقة الارتباط بين هذا البعد وبين أداء الموارد البشرية؛

- تم التوصل إلى أن بعد برامج تحسين الحياة المهنية يؤثر في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث اتضح أن معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.199) أي أن بعد برامج تحسين الحياة المهنية يفسر بالتقريب 20% من التغيرات التي تطرأ على تحسين أداء الموارد البشرية، كما احتل المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير على أداء الموارد البشرية.

من خلال تحليلنا لهذه الدراسة نكون قد أجبنا على آخر التساؤلات الفرعية لدراستنا الأصلية والتي كانت تحت "عنوان دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي" حيث كان هذا التساؤل حول مدى مساهمة البعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي، وعليه أثبت تحليل هذه الدراسة وجود تأثير لهذا البعد في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفى الجامعي لولاية باتنة.

خلاصة الفصل

تم خلال هذا الفصل عرض نتائج تحليل التجارب السابقة والمتعلقة بعلاقة أبعاد المسؤولية الاجتماعية بالأداء الوظيفي، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتعلق بوجود مساهمة لكل من البعد (الاقتصادي - القانوني - الأخلاقي - الإنساني) للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي، هذه المساهمة اختلفت درجتها بين دراسة وأخرى و بين بعد وآخر وهذا نظرا لعوامل عديدة على غرار نوع المؤسسة ومجال نشاطها و توجهاتها، و بناء على هذه النتائج توصلنا إلى أن للمسؤولية الاجتماعية دور في تحسين الأداء الوظيفي.

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم استعراض الإطار النظري للموضوع وهذا للإضاءة على خلفيته النظرية، ثم بعدها انتقلنا إلى عرض الإطار التطبيقي الذي اشتمل على تحليل بعض التجارب السابقة المرتبطة بالموضوع الحالي.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وكذلك جملة من الاقتراحات.

أولاً- النتائج النظرية

1- المسؤولية الاجتماعية ممارسات تقوم بها المؤسسة تتخطى الجانب الاقتصادي وتمتد إلى الجانب القانوني والجانب الإنساني والأخلاقي.

2- يحقق الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية العديد من المزايا سواء بالنسبة للمؤسسة، المجتمع أو الدولة.

3- تتمثل أبعاد المسؤولية الاجتماعية في كل من البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني.

4- تفرض المسؤولية الاجتماعية على المؤسسة الوفاء بمختلف التزاماتها تجاه أصحاب المصلحة حيث أن هناك علاقة وطيدة بينها وبينهم.

5- للمسؤولية الاجتماعية استراتيجيات متعددة، وتتبنى المؤسسة الاستراتيجية المناسبة التي تتلاءم مع أهدافها وتوجهاتها.

6- يتمثل الأداء الوظيفي في قيام الموظف بالمهام الموكلة إليه والتي يتضمنها عمله، كما يحقق بواسطته أهداف المؤسسة في ضل توفر القدرات والمؤهلات اللازمة.

7- يتحدد الأداء الوظيفي من تفاعل جملة من المحددات تتمثل في: الدافعية، إدراك الدور، بيئة العمل، قدرة الفرد.

8- لتقييم الأداء الوظيفي فوائد عديدة تستفيد منها المنظمة بشكل عام والعاملون بشكل خاص.

9- إن ممارسة المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بما تتضمنه من أبعاد(البعد الاقتصادي، البعد القانوني، البعد الأخلاقي، البعد الإنساني) يحقق لها العديد من المزايا كالمساهمة بشكل فعال في التأثير على سلوك الموظفين ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي.

ثانياً - النتائج التطبيقية

1. توصلت الدراسة المتعلقة بمساهمة البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي إلى النتائج التالية:

- وجود مساهمة للبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في الأداء لدى الشركات المساهمة السورية؛
- وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في الشركات المساهمة السورية والرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث جاء البعد الاقتصادي في المرتبة الأولى من حيث قوة الارتباط؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمسؤولية الاقتصادية في الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المساهمة السورية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المساهمة السورية في الأداء.

2. توصلت الدراسة المتعلقة بمساهمة البعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي إلى النتائج التالية:

- هناك مساهمة للبعد القانوني للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة بفلسطين.
- تعتمد المؤسسات على نظام لتقييم الأداء تراعى فيه نفس المعايير للتقييم على جميع العاملين، وقد ساهم نظام تقييم الأداء في دفع العاملين لبذل قصارى جهدهم في عملهم.
- العدالة في تطبيق الجزاءات وعدالة تقييم الأداء وعدالة المشاركة في اللوائح والقوانين ودورها في تكريس الإلتزام المعياري لدى العاملين.

3. توصلت الدراستين المتعلقةتين بالبعد الأخلاقي للمسؤولية الاجتماعية ومساهمته في تحسين الأداء الوظيفي إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية بين الإلتزام بأخلاقيات الأعمال وأداء العاملين في البنوك التجارية الجزائرية عينة الدراسة؛
- وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأخلاقيات الأعمال للمنظمة على أداء رجال البيع للمنتجات الصيدلانية في مدينة عمان.

4. توصلت الدراسة المتعلقة بالبعد الإنساني للمسؤولية الاجتماعية ومساهمة في تحسين الأداء الوظيفي إلى النتائج التالية:

- كان مستوى تبني برامج تحسين الحياة المهنية من طرف المستشفى متوسطاً، وقد حل في المرتبة الثالثة من حيث ترتيب الأهمية؛

- وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده برامج تحسين الحياة المهنية في تحسين أداء الموارد البشرية في المركز الإستشفائي الجامعي (CHU) بباتنة.

إن أهم استنتاج تم التوصل إليه من خلال تحليل مختلف الدراسات السابقة هي أن هناك دور للمسؤولية الاجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تم التوصل إلى أن هناك مساهمة لكل بعد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية (البعد الاقتصادي - البعد القانوني - البعد الأخلاقي - البعد الخيري) في تحسين الأداء الوظيفي.

ثالثاً - التوصيات

على ضوء النتائج التي قمنا بالتوصل إليها، نقدم التوصيات التالية:

1- إلزام المؤسسات بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في مختلف أنشطتها، وتجند الدولة للمراقبة المستمرة لهذا الالتزام؛

2- عقد دورات تدريبية دورية لفائدة الموظفين داخل المنظمة من أجل توعيتهم بأهمية المسؤولية الاجتماعية وطريقة ممارستها، وهو ما يعمل بلا شك على تحسين أدائهم؛

3- ضرورة تناسب الراتب الذي يحصل عليه الموظف مع جهده المبذول، ووضع مكافآت دورية لدعم بعض السلوكيات المرغوبة من طرف الموظفين؛

4- ضرورة التزام المؤسسات بأخلاقيات الأعمال وتشجيع السلوك الأخلاقي لدى كافة موظفيها، مع إيضاح فوائد الالتزام بالمعايير والأسس الأخلاقية؛

5- أن تعمل المؤسسة على احترام مختلف القوانين التي تنظم نشاطها سواء ما يتعلق منها بالبيئة الداخلية كطريقة تعاملها مع الموظفين، أو ما يخص البيئة الخارجية؛

6- تشديد القوانين الرادعية المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري وهذا من شأنه أن يدفع الموظفين إلى الالتزام أكثر في عملهم؛

7- ضرورة اهتمام المؤسسات بالجوانب الإنسانية كتوفير جزء من ميزانيتها لدعم مختلف موظفيها وخاصة منهم ميسوري الحال؛

8- ضرورة الاهتمام بالأداء الوظيفي ووضع خطط ومعايير لتقييمه بشكل مستمر، وهو ما يؤدي إلى تحسينه؛

9- وضع جوائز سنوية لأفضل مؤسسة ملتزمة بالمسؤولية الاجتماعية، وهذا من أجل خلق جو من المنافسة بين المنظمات يؤدي إلى تشجيع هذا المفهوم.



قائمة المراجع

أ- الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
2. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، مملكة البحرين، 2013.
3. أبو بكر خوالد، خير الدين بوزرب، خصوصية المسؤولية الاجتماعية في المصارف التجارية، " دراسة حالة بنك الكويت الوطني، مأخوذة من الكتاب الجماعي الأصلي المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، تحرير بن دريدي منير، الطبعة الأولى، المركز الديمقراطي العربي لدراسات السياسية والاقتصادية، برلين، 2019.
4. جمال درهم زيد، أخلاقيات منظمات الأعمال ومسئوليتها الاجتماعية في ضوء مبادئ الحوكمة، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الجامعي، صنعاء، 2016.
5. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2005.
8. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، جامعة قناة السويس، مصر، 2009.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
10. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، الطبعة العربية، عمان، 2013.
11. عبد الرزاق سلام الرحاطة، المسؤولية الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. عطا الله "محمد تيسير" الشرعية، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
13. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، الطبعة الأولى، المكتبة الوطنية، الأردن، 2001.
14. منال محمد عباس، المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2014.
15. محمد سيد فهمي، المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015.
16. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2016.

17. مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية لشركات والمنظمات، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2015.
18. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
19. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
20. وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الاجتماعية للمصارف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري ورأس المال التمويلي، دار اليازوري، الأردن، 2014.
21. وفاء برهان برقوي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والاستراتيجيات)، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ب-المجلات العلمية:**

1. أسماء علي القرة داغي، المسؤولية الاجتماعية أثرها في المؤسسات وتطبيقها في دولة قطر، مجلة ريادة الأعمال الإسلامية، الهيئة العالمية لتسويق الإسلام، المجلد 02، العدد 01، لندن، 2017.
2. بن عواف شرف الدين أمين، دور اتجاهات نشر المسؤولية الاجتماعية في دعم نظام الإدارة البيئية داخل المؤسسة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 6، جامعة سطيف، 2014.
3. جميل حسن النجار، أثر التوجه نحو أنشطة المسؤولية الاجتماعية من قبل منشآت الأعمال على الأداء المالي، "دراسة تطبيقية على شركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين"، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 11، العدد 2، فلسطين، 2016.
4. حسين بومنجل، داود معمر، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين ظروف العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية، العدد 50، جامعة بجي مختار، عنابة، 2017.
5. دره والتيجاني والياضي، ممارسة أبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثرها على أداء الشركات البتروكيمياوية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 6، عمان، 2018.
6. شيخي مليكة، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 3، سعيدة، 2020.
7. صديق زكرياء، بن جيمة عمر، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات القطاع الخاص ودورها في تحقيق الأمن الاقتصادي بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 03، العدد 02، بشار، 2017.
8. عرين عاطف الحديد، محمد نجيب الصرايرة، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال (شركة البوتاس نموذجاً)، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 10، العدد 01، جامعة السلطان قابوس، الأردن، 2019.

9. علالي مليكة، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 22، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
10. على المستريحي، المسؤولية الاجتماعية من الواقع الأحادي الى المنظور الشبكي المتعدد، المجلة العربية للإدارة، المجلد 37، العدد 4، معهد الدوحة لدراسات العليا، قطر، 2017.
11. محمد فلاق وآخرون، قياس مدى استجابة المؤسسات الاقتصادية لمفاهيم وأسس المسؤولية الاجتماعية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 21، العدد 2، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 2019.
12. منصف شرفي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 18، العدد 01، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2018.
13. ميسون عبد الله احمد الشملة، سجي نذير حميد الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي، " دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 1، العدد 41، جامعة تكريت، العراق، 2018.
14. مراد محمد النشمي، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والصورة الذهنية للمنظمة، دراسة حالة على جامعة العلوم والتكنولوجيا باليمن، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 45، جامعة العلوم والتكنولوجيا، 2015.
15. محمد سعيد العمري وآخرون، المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الصناعية في المملكة العربية السعودية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 02، السعودية، 2018.
16. ناجي حسين ناجي الشريف، الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة نجران، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6، العدد 8، 2017.
17. وسام إبراهيم موسى، أثر ضغوط العمل في أداء العاملين في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 81، جامعة بغداد، 2015.
18. ياسمين حكمت سلمان، حمزة فائق وهيب، قياس تأثير المسؤولية الاجتماعية وانعكاسها على الأداء المالي للمصارف، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 14، العدد 48، العراق، 2019.
- ت - الرسائل الجامعية:**
1. أسامة محمد خليل الريناتي، دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قيادة وإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014.

2. إيمان بن عزوز، تأثير المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.
3. إياد محمد عودة، قياس التكاليف الاجتماعية ومدى مساهمتها في تحقيق الرفاهية الاجتماعية، مشروع بحث لاستكمال متطلبات تخرج ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
4. العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي "دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/2017.
5. بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
6. بن عرامة عبلة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في القطاع الصحي، دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بباتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018-2017.
7. خليل اسماعيل إبراهيم ماضي، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، 2014.
8. ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، السعودية، 2013.
9. زرتال لطيفة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية منتوري البشير بالميلية"، رسالة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، 2016/2015.
10. سلامة عبد الله خلف الطعامة، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطن التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط، دراسة ميدانية على شركات المناطق الصناعية المؤهلة في الأردن، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، كلية الدراسات، جامعة السودان، 2015.
11. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي "دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014/2013.

12. سليمان عبد الله بن محمد الزامل، مستوى الإفصاح عن عناصر المسؤولية الاجتماعية للشركات الصناعية السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، السعودية 2015.
13. عبد الباقي حياة، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي عين تموشنت، الجزائر، 2019/2018.
14. عمر عطية الزهراني، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية" دراسة تحليلية للاتجاهات"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2009.
15. عماد مساعدي، دور استراتيجي تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2014/2013.
16. قدري إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء، دراسة تطبيقية على شركات المساهمة السورية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2015.
17. مقدم وهيبة، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.
18. محمد شقراني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، دراسة حالة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر، 2019.
19. نوال ضيافي، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009.
20. ياسر سعيد أبو هريبد، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
- ث- الملتقيات والمؤتمرات:**
1. الأمم المتحدة، مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، 2004.

2. جديدي روضة، جديدي سميحة، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 6-07-2017.
3. مقدم وهيبية، سياسات وبرامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 14/13 ديسمبر-2011.
4. مسعودي شريفي، كريمة حاجي، ثقافة منظمات الأعمال والسلوك الأخلاقي لممارستها، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 14-15 فيفري 2012.

ج- المواقع الإلكترونية:

1. بن جيمة مريم، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث تحت عنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، متاح على الموقع: <http://hrdiscussion.com/hr106094.htm>.
2. برهان سليمان، مفهوم المسؤولية الاجتماعية، متاح على الموقع: <http://prohansoliman.com>.
3. عبد الكريم بن رزوق، متاح على الموقع: www.oujdacity.net.
4. منيرة سلامي، سنيقرة رفيقة، أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلافرتزين، الضياء وليند غاز بولاية ورقلة، متاحة على الموقع: <http://dSPACE.univ-ouargla.dz>.

ح. المراجع باللغة الأجنبية

1. Lamin Bechir ,to wards an arabhighereducationspace , international challenges and societalresponsabillities ,2010 Unesco.
2. Marie Françoise Guyonnaud et Frédérique Willard, Du management environnemental au développement durable des entreprises, ADEME, France, 2004.

الملخص

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات من خلال توضيح الدور بين المتغير المستقل أي المسؤولية الإجتماعية والمتغير التابع أي الأداء الوظيفي.

ونظرا للظروف الوبائية التي مرت بها البلاد تعذر إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحليل مجموعة من التجارب لمعرفة دور المسؤولية الإجتماعية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات، ومن خلال بعض الأبعاد للمسؤولية الإجتماعية قد تم التوصل إلى أن البعد الإقتصادي و البعد القانوني يساهمان في تحسين الأداء الوظيفي بدرجة كبيرة، إضافة إلى أن مساهمة البعد الأخلاقي و البعد الإنساني كانت بدرجة متوسطة في تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الإجتماعية – البعد الإقتصادي – البعد القانوني – البعد الأخلاقي – البعد الخيري – الأداء الوظيفي.

Summary

The main goal for this study he is find out the role of social responsibility in improvement performance function in companies through clarify the role between the independent variable in social responsibility and dependent variable in performance function.

Given the epidemiological conditions that the country passed out unable to perform field study via analyzing a group of experiences to know the role of social responsibility in improvement performance function in companies ، and through some dimensions of social responsibility it has been concluded that the economic dimension and the legal dimension they greatly improve job performance ، in addition the contribution of the moral dimension and the human dimension was medium to improve functional performance.

Key words: social responsibility - the economic dimension - the legal dimension - the moral dimension - the human dimension – functionality.